



LA INFLUENCIA DE LA FELICIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL
SECTOR AGRÍCOLA COLOMBIANO:
CASO DE ESTUDIO INGENIO RISARALDA, AGROCORTE.

Juliana Caycedo Prieto

María José Quintero Londoño

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá, Colombia

2022

La influencia de la felicidad en la productividad laboral en el sector agrícola colombiano: Caso
de estudio Ingenio Risaralda, Agrocorte.

Juliana Caycedo Prieto

María José Quintero Londoño

Director de tesis: Ignacio Gaitán Villegas

Administración de empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá, Colombia

2022

Índice

1. Introducción	8
1.1. Problema de investigación	9
1.2. Pregunta de investigación	14
1.3. Justificación	14
1.4. Objetivo general	16
1.5. Objetivos específicos	16
1.6. Hipótesis	16
2. Revisión de la literatura	17
2.1. Felicidad empresarial	17
2.2. Productividad empresarial	22
2.3. Productividad y felicidad empresarial	26
2.4. Estado del Arte	27
3. Metodología	33
3.1. Diseño de la investigación	33
3.2. Enfoque de la investigación	33
3.3. Determinación de la población y muestra	34
3.4. Instrumentos de recolección de datos	35
4. Desarrollo	37

	4
4.1. La motivación laboral: Incidencia en la felicidad de los empleados	45
4.2. Motivación y felicidad: perspectiva de los empleados	52
4.3. La felicidad: impacto en la productividad	60
4.4. Modelo y programa de felicidad laboral	64
5. Conclusiones	68
6. Recomendaciones	70
Referencias	72
Anexos	79

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1, Ingenio Risaralda	40
Ilustración 2, Ingenio Risaralda	40
Ilustración 3, Agrocorte	44
Ilustración 4, Agrocorte	49
Ilustración 5, Agrocorte	53
Ilustración 6, elaboración propia	54
Ilustración 7, elaboración propia	54
Ilustración 8, elaboración propia	55
Ilustración 9, elaboración propia	55
Ilustración 10, elaboración propia	56
Ilustración 11, elaboración propia	56
Ilustración 12, elaboración propia	57
Ilustración 13, elaboración propia	57
Ilustración 14, elaboración propia	58
Ilustración 15, elaboración propia	58
Ilustración 16, elaboración propia	59
Ilustración 17, elaboración propia	62
Ilustración 18, elaboración propia	62
Ilustración 19, elaboración propia	63

Tabla de Anexos

Anexo A, Entrevista auxiliar de nómina Agrocorte	79
Anexo B, entrevista cabo de corte y repique	83
Anexo C, Entrevista líder cosechas	87
Anexo D, Cartilla de bienestar	91

Resumen

El concepto de felicidad en el sector agrícola genera un reto para las empresas de este sector al no ser tan fácil de medir y evidenciar dentro de la empresa, sin embargo, este concepto beneficia a sus colaboradores y contribuye al desarrollo de las labores con un alto nivel de productividad. La productividad laboral de una persona depende de varios indicadores tanto internos como externos a la empresa, invitando a las organizaciones a crear espacios de bienestar, cultura, salud y motivación donde se demuestre que la empresa vela por un adecuado ambiente laboral que permita la satisfacción laboral de cada uno de sus empleados. La felicidad laboral en una organización es fundamental para mejorar la productividad de sus empleados, esto incentiva a evaluar una organización colombiana del sector agrícola en términos de felicidad y productividad laboral para así llegar a conocer la relación entre ambas variables por medio de instrumentos que permitan evidenciarla.

Palabras Claves

Felicidad en el trabajo, felicidad, Productividad, Felicidad Organizacional, Bienestar laboral, Cultura organizacional, Motivación laboral, Sector agrícola.

1. Introducción

El sector agrícola y agrícola colombiano hace parte de uno de los sectores más importante para el país, siendo uno de los sectores más competitivos y con más aporte al producto interno bruto colombiano. El concepto de felicidad y productividad laboral tiene cada vez más relevancia en las grandes empresas del mundo, es por esto que el sector agrícola no debería ser ajeno a ambos conceptos. Por esta razón nace el interés de conocer cómo es visto el concepto de felicidad en los empleados de este sector y el nivel de relevancia que se le da por parte de las empresas en su posible relación con la productividad. Se busca evidenciar cómo la felicidad, en un trabajo que se considera de alta exigencia en el campo, puede mejorar la productividad y así los resultados de la compañía gracias un adecuado plan de bienestar y felicidad hacia sus colaboradores.

Siendo así, la siguiente investigación inicia con el planteamiento del problema de investigación, la justificación, estructuración de objetivos e hipótesis. A partir de esto se pasa a la revisión de la literatura en relación con la felicidad y productividad, esto con el fin de contar con una base teórica para desarrollar la investigación. Posterior a esto, se procede a plantear la metodología que se utilizará y a realizar el diseño de la investigación para así poder validar la hipótesis planteada y cumplir con los objetivos del trabajo relacionados con las variables de felicidad y productividad. Una vez planteada la metodología y los lineamientos de la investigación se procede al desarrollo de la investigación dónde a través de cuatro subcapítulos se cumple con los objetivos planteados inicialmente, para así finalmente llegar a las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

1.1. Problema de investigación

La siguiente tesis investigará el impacto de la felicidad de los empleados en el trabajo, tanto virtual como presencial. Esto, relacionado con la productividad de los empleados en sus empresas y el rendimiento general de estas, tomando como ejemplo grandes empresas que le han apostado a la felicidad de sus trabajadores.

Históricamente, las empresas se han enfocado en sus rendimientos y resultados, buscando buenas utilidades y la estabilidad financiera de la compañía. Sin embargo, hay un factor que se ha dejado de lado y muchas empresas olvidan: la felicidad y la salud mental de sus empleados, esta situación se vio incrementada durante una era virtual que llegó sin avisar (Ruiz y Gómez, 2021). En este sentido, los resultados de las empresas y la felicidad de sus empleados pasan a ser elementos de la fórmula perfecta y la combinación que lleve a una empresa a su éxito real: empleados sanos, empresa sana (Cropanzano y Wright, 2001). Con base en esta relación, se han realizado numerosos estudios que vinculan el bienestar, el efecto positivo y la satisfacción con la vida con una mayor productividad (Jenkins et al. 2008). En los últimos años se han convertido en tendencia mundial temas como la inteligencia emocional y el cuidado de la salud, que va más allá de solo verse bien para convertirse en todo un estilo de vida que involucra sentirse y actuar bien. Con esto en mente, estudios realizados por médicos como Joe Dispenza demuestran la importancia de prestarle atención a las emociones y la relación de estas con el día a día del trabajo (Dispenza, 2012). Siendo así, el bienestar de los empleados y su felicidad pasan a convertirse en una ventaja competitiva de las empresas, pues no solo mejoran los resultados de las empresas, sino que crean un ambiente laboral sano y agradable (Edmondson et al. 2009).

Con esto en mente, en los últimos años el término workaholic se ha vuelto más común entre la comunidad trabajadora, el agotamiento mental y el exceso de trabajo se han convertido en problemas recurrentes. Esto ha llevado a los empleados a descuidar su salud mental, ya que el trabajo es uno de los ambientes que afecta en mayor medida la salud física y el bienestar general de las personas (Spagnoli y Molinaro, 2021). Así mismo, en el contexto actual, con una modalidad de trabajo que ha sobrepasado cambios continuos y sustanciales, esa afectación puede dar lugar a importantes problemas de salud mental. En este sentido, hoy en día la sociedad cuenta con más responsabilidades, un trabajo enfocado a lo virtual y una creciente preocupación por una estabilidad financiera, más preocupación por lo material que por lo mental y por lo tanto un descuido de la salud personal (Brunoro y Sznelwar, 2021).

Sin embargo, las empresas han empezado a preocuparse por la felicidad y el bienestar de sus empleados para lograr una mayor productividad. Algunas de las compañías más reconocidas mundialmente como Google y Patagonia hacen esfuerzos por implementar políticas en sus organizaciones que motiven a sus empleados y les hagan felices tanto a nivel interno como externo; es así como a través de diversas teorías se logra recapitular los principales factores que las organizaciones deben tener en cuenta para que sus empleados estén contentos (Chouinard, 2016). Siendo así, la felicidad, al ser un estado de bienestar y plenitud individual, se comienza a construir a partir de la motivación personal, mientras que la satisfacción laboral es el resultado de alcanzar metas que se establecen como requisitos laborales (Lent y Brown, 2006). Es por esto que, de acuerdo con Chalofsky (2003), hoy en día las personas están buscando un trabajo que les permita cumplir con el propósito de sus vidas para así maximizar la motivación personal.

Paralelo a esto, como lo indica The American Psychological Association, los adictos al trabajo tienden a trabajar más horas, esto se debe en realidad a que ellos y sus

organizaciones piensan que los hace más productivos (Malissa, 2016). Sin embargo, una investigación de 2015 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) indica que el número de horas trabajadas no está vinculado a la productividad, al menos no en términos de PIB, por hora trabajada (OCDE, 2015).

Casos de estudios han demostrado que la felicidad de los empleados puede explicar hasta un 15% de la variabilidad en términos de si una empresa puede, o no, lograr objetivos organizacionales cruciales. Estos van desde mantener un alto desempeño de los empleados hasta reducir la rotación. Fomentar un alto nivel de felicidad en los empleados puede tener un impacto significativo, no solo directamente en el desempeño de la tarea, sino también en otros cinco resultados organizacionales críticos: compromiso organizacional, desempeño de tareas, desempeño contextual, intenciones de rotación y CWB (Thompson y Bruk-Lee, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra una importante situación a investigar: cómo las empresas que velan por la felicidad de sus empleados pueden lograr mejores resultados y rendimiento (Thompson y Bruk-Lee, 2020).

Existe una relación directa entre la felicidad de los empleados y su eficiencia en el trabajo, lo que afecta directamente los resultados de aquella. Estudios realizados por los profesores de Empresa y Políticas Públicas Betsey Stevenson y Justin Wolfers y el estudiante de doctorado Daniel Sacks demostraron que hay una correlación alta entre el bienestar de las personas y el desarrollo económico de las empresas (2010). Teniendo eso en cuenta se investigará esta relación y se tomará como ejemplo casos de éxitos de empresas reconocidas para reforzar la importancia de la salud mental y la felicidad de las personas.

La felicidad está pasando a ser considerada como un elemento de alta importancia en las organizaciones, que empiezan a mostrar interés y enfoque para entender cómo esta puede influir positivamente en su entorno. Además, mejora el rendimiento, productividad, adaptabilidad, creatividad, calidad, innovación, e incluso hace posible una mejor comunicación entre los miembros de una compañía. (Ramírez, 2019). Con esto en mente, los empleados se sienten valorados y su labor toma sentido cuando este tiene un propósito que se alinea con su habilidad de crear entornos significativos en el trabajo (Arnold et al. 2007) y cuando los valores del trabajador y sus metas y aquellas de la empresa tienen puntos en común y se complementan (May et al. 2004).

Siendo así, el compromiso de los empleados es la base de la relación entre la organización y el trabajador y es clave para que la organización sea exitosa en términos de productividad e incremente su compromiso (Joo et al. 2016). De acuerdo con Baumruk (2004), al buscar el máximo nivel de compromiso por medio de alternativas que busquen la salud mental de los trabajadores, la organización gana una ventaja competitiva frente a sus competidores que se puede considerar como uno de los factores más poderosos para medirla.

En este sentido, dejar a un lado una necesidad latente como la salud mental y el bienestar general de los empleados podría llevar a un malestar colectivo, con enfermedades tanto físicas como mentales. Si la situación persiste puede llevar a que las personas no distinguen entre su vida personal y laboral, llevándolos a tener problemas personales, familiares, de salud y un estilo de vida difícil de llevar. Esto puede llevar a una sociedad robótica, con empresas lentas e ineficientes debido a la falta de productividad de sus propios empleados. El exceso de trabajo en una empresa es un arma de doble filo para ellas mismas, ya que esto lleva a un bajo rendimiento de los trabajadores. Las personas ya no solo se fijan en los ingresos materiales sino cada vez más

en su tiempo libre y bienestar general, por lo tanto, una empresa que no tenga estos mismos principios se arriesga a una burocracia que no es atractiva para la sociedad del futuro (Cropanzano y Wright, 2001).

Por su parte, desde el punto de vista del empleador, la rotación de personal se convierte en un problema bastante difícil de manejar. Esto en cuanto que, al interior de una empresa, capacitar un empleado resulta bastante costoso, así como liquidarlo, mientras que mantener un empleado y permitir que este crezca dentro de la empresa, garantiza un menor costo de capacitación y una fidelización por parte del empleado que resulta en un mejor ambiente laboral y por ende una empresa con un mayor nivel de bienestar (Thompson y Bruk-Lee, 2020).

Con esto en mente, esta situación puede llevar al aumento de enfermedades mentales, así como el bajo rendimiento. Esto redundaría en un descontento de la fuerza laboral que evidentemente afecta la operación de las empresas y sus resultados. Siendo así, la felicidad y su promulgación en el ámbito empresarial permite que los empleados se desenvuelvan de manera adecuada y que disfruten de su labor y, por ende, que su rendimiento sea mayor.

1.2. Pregunta de investigación

¿Qué implicaciones tiene en términos de productividad, la implementación de programas relacionados con la felicidad en empresas del sector agrícola?

1.3. Justificación

No es coincidencia que las empresas que han implementado políticas en pro de la felicidad de los empleados resulten con un incremento en su productividad y una mejora en los resultados (Güngör, 2011). Estudiando la relación que existe entre la salud mental, la felicidad de los empleados y la productividad de una empresa se puede llegar a encontrar una fórmula de carácter importantísimo para todas las empresas desde las más pequeñas hasta las más grandes multinacionales. Con este estudio se busca evidenciar los beneficios que una empresa puede lograr al poner la felicidad de sus empleados como pilar fundamental de la compañía, aportando incluso medidas de cómo incentivar estas prácticas.

Con estos hallazgos se quiere demostrar que los resultados de una empresa no están solo ligados a sus productos, estrategias de mercado o capacidad financiera, sino que hay una fuerte variable, estudiada desde la neurociencia (Dispenza, 2012), que juega un papel fundamental en todas las compañías: la felicidad y las emociones de los trabajadores. Se demostró que una empresa no es nada sin sus empleados y que la atracción mental de cada uno de ellos puede ser la diferencia que haga de la empresa una empresa exitosa y reconocida por sus logros. Todo parte desde cada individuo, y si se logra que todos estén felices y busquen las mismas metas se logrará un conjunto de intenciones que lleven a la empresa a un mismo fin: el éxito.

Si bien se espera que las empresas con empleados felices se beneficien de mayores resultados organizacionales positivos, también es probable que los empleados felices muestren

menos comportamientos que descarrilen el éxito organizacional. Está bien establecido que la rotación de empleados es un resultado organizacional que tiene un alto costo para las organizaciones, ya que la rotación de empleados puede ralentizar la productividad. (Thompson y Bruk-Lee, 2021).

1.4. Objetivo general

Analizar qué implicaciones tiene en términos de productividad, la implementación de programas relacionados con felicidad en empresas del sector agrícola.

1.5. Objetivos específicos

- A. Identificar como la motivación, la satisfacción personal (bienestar) y el ambiente laboral inciden en la felicidad de los empleados en el sector agrícola. (Temas de facilidad y ser precisas).
- B. Determinar cómo y cuales características organizacionales y laborales influyen en la productividad empresarial de los empleados del sector agrícola.
- C. Describir cómo las características de la productividad impactan los indicadores de felicidad en las empresas del sector agrícola.
- D. Proponer un modelo de promoción de la felicidad empresarial para empresas pequeñas y del sector agrícola colombiano, conclusión y recomendación

1.6. Hipótesis

A partir de la pregunta planteada, y teniendo en cuenta la gran relevancia de la integración del concepto de felicidad en el trabajo y la evidencia en torno al aumento de la productividad en las empresas se podría afirmar que la implementación de programas de felicidad en el trabajo impacta de manera positiva la productividad de los trabajadores. En este sentido, se hace visible una correlación entre la felicidad y la productividad, lo que lleva a pensar que hoy en día los resultados organizacionales no derivan de estrategias administrativas o una buena planeación financiera, sino de un minucioso estudio y concientización de la relevancia del bienestar en los ambientes laborales.

2. Revisión de la literatura

2.1. Felicidad empresarial

Para poder realizar un análisis adecuado en cuanto a la relación entre la implementación de programas relacionados con la felicidad y sus implicaciones en términos de productividad en los trabajadores, se realizará un marco teórico con los conceptos más relevantes para la investigación. En este sentido, este marco teórico definirá los conceptos de felicidad y productividad empresarial y, paralelamente, analizará investigaciones sobre la relación que tienen estos dos y la importancia para las empresas de aplicarlos en su día a día. Esto con el fin de indagar acerca de las implicaciones resultantes de la relación entre estos dos conceptos en ámbitos laborales.

Siendo así, en primer lugar, se ahondará en el concepto de la felicidad, el cual puede considerarse como un concepto abstracto, que parte desde la definición de cada persona y se construye a lo largo de la vida, es decir, es un concepto cargado de subjetividad en cuanto a que depende de interpretaciones personales. Cuando se habla de felicidad existen innumerables definiciones y conceptos acerca de su connotación. Es así como cada persona tiene una percepción diferente de lo que le genera satisfacción o placer. Partiendo así de la definición del investigador Eckhaus, la felicidad es considerada como la aspiración más alta e importante de una persona a lo largo de su vida (2021), se trata de un estado mental individual, un estado de bienestar y satisfacción, así como la motivación del individuo para reaccionar constructivamente ante una realidad desagradable (Lambin, 2014, en Eckhaus, 2021).

Con esto en mente, según los autores Bruk-Lee y Thompson, la felicidad puede entenderse como un estado emocional y “la propiedad de sentirse feliz en el momento” (2020). Teniendo en cuenta la tesis *The happy productive worker*, se puede definir así la felicidad

como una emoción y un estado personal. Esto significa que las personas se consideran felices en la medida en que creen que se perciben a sí mismas como felices, como consecuencia la felicidad implica algún tipo de juicio sobre los aspectos positivos y negativos de la propia vida. La felicidad incluye entonces tanto la presencia relativa de emociones positivas como la ausencia relativa de emociones negativas en la vida de una persona. (Jenkins et al. 2008)

Dimensiones de la felicidad empresarial:

Partiendo del hecho que este estudio está enfocado en la felicidad empresarial, se debe definir ésta en el ámbito laboral. Siendo así, cabe aclarar que en repetidas ocasiones la felicidad suele confundirse con satisfacción laboral, sin embargo, la satisfacción laboral resulta de la consecución de objetivos definidos por los requerimientos del entorno laboral (Lent y Brown, 2006 en Eckhaus, 2021), así como de situación que envuelven este entorno como un aumento salarial o un ascenso; mientras que la felicidad, como se mencionó anteriormente, está relacionada directamente con la individualidad de la persona en términos de motivación y construcción de realidades que le permitan tener una satisfacción personal desligada del trabajo. Paralelo a esto, es importante hacer la distinción entre el involucramiento laboral, compromiso laboral afectivo y felicidad. En términos generales, los primeros dos se relacionan con la satisfacción laboral y su ámbito de construcción, es decir, estos son el resultado de factores directamente relacionados con el trabajo y su entorno. Si bien la felicidad puede ser ocasionada en cierta medida por estos tres conceptos, no está directamente involucrada puesto que la felicidad reúne todos los ámbitos de la vida de una persona en términos de bienestar y satisfacción general, limitarla al compromiso e involucramiento laboral estaría yendo en contra de la inmensidad de este concepto que es una experiencia general y no específica (Eckhaus, 2021).

Paralelo a esto, otro concepto con el que se tiende a confundir la felicidad es el bienestar. En este sentido, el bienestar involucra tanto factores externos como internos en cuanto que relaciona condiciones como estabilidad económica con el placer (Valdés, 2011 en Cruz et al. 2015). Este concepto es un poco subjetivo pues depende netamente de la percepción personal acerca de la satisfacción de necesidades. En el ámbito laboral al hablar de felicidad y bienestar es importante tener en cuenta el papel de la motivación. Ésta es un incentivo o impulso que guía a una persona a lo largo de un proceso para alcanzar una meta u objetivo. Al estar motivados, los trabajadores se vuelven más productivos y, así mismo, este concepto generalmente está relacionado con una percepción de bienestar que abre paso a la felicidad de los trabajadores, puesto que permite que estos se sientan en plenitud y satisfechos.

Medición de la felicidad empresarial, desde los recursos humanos:

Teniendo en cuenta lo anterior y la relación que existe entre felicidad, bienestar y motivación, para definir qué es la felicidad en el ámbito laboral abordarán diferentes acercamientos a la definición tomando como sustento algunos estudios realizados por empresas en la investigación de la felicidad laboral. Eckhaus sugiere tres dimensiones principales de definición de la felicidad laboral: placer, significado y compromiso. El placer se define como maximizar los sentimientos positivos y minimizar los negativos (Park et al. 2009, en Eckhaus 2021). El compromiso se centra en la búsqueda de objetivos y tareas desafiantes que satisfacen la vida de una persona y le hacen sentir un sentido de pertenencia y asociación (Von Culin et al. 2014, en Eckhaus 2021). El significado se define como una colección de sentimientos o acciones tomadas por una persona para pertenecer y servir a un propósito mayor (Giannopoulos y Vella-Brodrick 2011, en Eckhaus 2021). Al hablar de felicidad empresarial se relaciona cada una de estas dimensiones con el trabajo del empleado, por lo tanto, por más subjetiva sea, se puede

medir tomando como variables el placer que siente una persona en su trabajo, el significado que le da a este y el compromiso laboral. Este autor habla además de una cuarta dimensión: el establecimiento de metas, aspecto fundamental cuando se habla en términos laborales (Eckhaus, 2021).

Partiendo de esta idea, la felicidad laboral se alimenta de la pasión de los empleados y depende en gran parte de un sentimiento personal, como lo plantea Álvarez, directora de Marketing y Comunicación de Adecco en Coello "La felicidad depende principalmente de la persona más que de cualquier otro elemento externo", lo que refuerza la idea de que se trata de un concepto que parte principalmente de lo personal, pero como se encontró en otros estudios se ve afectado en gran parte por las acciones y la postura que tome cada organización (Cruz et al. 2015). Siendo así, numerosos autores hablan cada día sobre el papel de las empresas en la felicidad empresarial, ya que esta no depende solo de un estado personal sino también de la relación directa que exista con el trabajo y la empresa. En el último estudio realizado por Monster Worldwide, Inc., realizado a más de 3.232 empleados de todo el mundo, la consultora concluyó que "la clave para ser feliz es encontrar el trabajo adecuado". Es por eso que, aunque la felicidad laboral se alimenta de la pasión, es necesario que las empresas fomenten acciones positivas para mejorar el clima laboral y la felicidad de sus empleados. En este orden de ideas disfrutar lo que se hace en cuanto funciones y responsabilidades organizacionales es a lo que estos autores atribuyen como felicidad organizacional. (Cruz et al. 2015).

Otro punto de vista donde se evidencia el papel de las organizaciones para la felicidad laboral es el caso de BEME, la primera empresa en Latinoamérica en crear la Gerencia de Felicidad en el año 2011. El Gerente de la empresa, Rodrigo Rojas señaló que para BEME el objetivo de la gerencia de la felicidad es buscar un alto *engagement* de los empleados que

permitiera establecer buenas relaciones interpersonales con el fin de ofrecer una oferta de valor a sus clientes. Se encuentra entonces que la felicidad laboral parte principalmente de una decisión personal donde las organizaciones juegan un papel fundamental, los empleados deben disfrutar lo que hacen en cuanto a funciones y responsabilidades organizacionales al igual que sentir pasión por el rol que desempeña dentro de la empresa (Cruz et al. 2015).

El reconocido docente de la universidad Harvard, Shawn Achor, destacado gestor de la felicidad describe cómo la felicidad va más allá de las barreras científicas y psicológicas, llegando a convertirse en un elemento indispensable en la vida de cada ser humano (Gaitán, s.f). Para Achor, la felicidad hoy en día es una ventaja en cualquier entorno en el que las personas se encuentren, por esta razón la felicidad empresarial se ha convertido en el motor de motivación en muchas compañías internacionales, siendo un elemento diferenciador en los ambientes de trabajo (Gaitán, s.f).

Por lo tanto, más allá de los factores materiales que proveen felicidad, esta se encuentra en cada persona y se incrementa gracias a los factores del entorno y de la vida profesional como lo son las empresas (Gaitán, s.f). Se puede concluir entonces que la felicidad empresarial es un estado emocional de los empleados que va relacionado directamente con la decisión que toma una empresa de generar, a través de distintas acciones, un ambiente de armonía y bienestar que le permite a sus colaboradores desarrollar sus funciones de manera confiada y comprometida (Rueda, 2018). Es entonces un conjunto de emociones personales que se ven afectadas por la postura que tome una empresa frente a sus empleados.

2.2. Productividad empresarial

El segundo concepto por definir es la productividad empresarial. Al igual que la felicidad, se trata de un concepto un poco subjetivo, el cual depende del punto de vista desde el cual se esté evaluando y de las variables que se midan en el ámbito del cual se esté hablando.

Al hablar de productividad pueden venir a la mente temas como capacidad de producción, eficiencia, eficacia, efectividad u otras definiciones que se alejan un poco de la productividad empresarial de la cual se habla en este estudio. Siendo así, es conveniente aclarar el significado de estos conceptos para no caer en confusiones, puesto que, si bien estas pueden estar involucradas dentro de la definición de la productividad, no son los únicos factores inmersos en este concepto.

La producción hace referencia a la actividad de producir bienes y servicios, la cual se mide desde un punto de vista cuantitativo, es decir la cantidad de productos generados (Sumanth, 1984 en Sanchez, 2013). Por otro lado, según la Real Academia Española, la eficiencia es la “capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento de una función”, esta no debe confundirse con la eficacia, que se define como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Finalmente, la efectividad es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, es decir, obtener de manera adecuada el resultado esperado para tal fin (Manene, 2013).

Dimensiones de la productividad empresarial:

En este sentido, la definición de productividad varía según el entorno desde el cual se esté evaluando. Con esto en mente, desde un punto de vista de la teoría clásica y tradicional, la productividad se relaciona con el enfoque sistémico de la producción: entrada, proceso y salida. Entendiendo las entradas como insumos físicos (capital, materiales, energía, etc.), el proceso como los medios de ejecución y transformación de estos insumos (herramientas, máquinas,

instalación) y las salidas como productos finales. Siendo así, tradicionalmente la productividad se refiere a la relación entre la cantidad de productos generados a partir de ciertos insumos. (Chase et al. 2003 en Sánchez, 2013).

El concepto de productividad, desde el punto de vista de la definición tradicional vista anteriormente, se fundamenta en la evaluación cuantitativa de las metas alcanzadas por las empresas. Considerándola productiva cuando esta logra transformar sus insumos en productos optimizando los recursos físicos y económicos. Sin embargo, la definición de productividad puede variar dependiendo del entorno y área desde la cual se estudie como se mencionó anteriormente. De acuerdo con el estudio realizado por Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, y Ekeberg, (1987), existen cinco perspectivas de la productividad, desde: la economía, ingeniería, contabilidad, administración y psicología organizacional.

- A. Desde la economía la productividad cuenta con un enfoque en unidades macro como industrias o países. Mide las salidas en términos de las entradas, es decir: productos vs trabajo, capital y tiempo, entre otros factores.
- B. La productividad en términos de ingeniería se enfoca principalmente en la maquinaria y equipo, es decir mide las unidades producidas por hora, por hombre, por máquina, etc.
- C. En cuanto a la productividad desde el enfoque contable, esta se basa en el desempeño financiero, es decir, se mide a través de diferentes razones e indicadores contables como la rentabilidad, los márgenes y rotaciones. Ser productivo involucra un manejo adecuado del capital de trabajo y la reducción de costos, entre otros factores.
- D. Bajo el enfoque de la administración, la productividad busca medir factores como la calidad, los recursos utilizados, los retornos financieros y el ausentismo.

E. Desde el punto de vista de la psicología organizacional, la productividad relaciona la eficacia y la eficiencia del capital humano, los trabajadores, a partir del desarrollo de sus funciones al interior de la empresa y/o cadena productiva.

Ahora bien, teniendo en cuenta las definiciones presentadas anteriormente, y considerando las diferentes perspectivas que existen. En el caso de la productividad empresarial de la que se habla en este estudio, esta cuenta con un enfoque fundamentado en el factor humano, una productividad puramente personal y relacionada directamente con el trabajador y sus capacidades mentales. En este caso, el capital humano no es solo una variable de la fórmula, sino que pasa a tener un papel protagónico en la definición. Por esta razón, para definir la productividad en las empresas relacionada directamente con el capital humano, es importante entender que esta depende especialmente de la armonía física y psicológica del medio empresarial, es decir, se trata de una productividad no cuantificable en términos de producción sino en términos emocionales y cualitativos (Pérez, 2019).

Mediciones de la productividad empresarial:

Para el caso de la productividad empresarial de la cual se hablará en este estudio, es importante resaltar que hoy en día es uno de los aspectos más relevantes, especialmente para medir los resultados de las empresas (Azuque, 2015). Esta palabra está cada vez más presente en los entornos profesionales y académicos, y es cada vez más utilizada por las empresas para medir a sus empleados y así mismo sus resultados. La productividad empresarial se ha convertido entonces en una variable fundamental dentro de los procesos que aplican las compañías, convirtiéndose así en un indicador que puede llevar a la empresa a tener una ventaja competitiva frente a competidores del sector (Colmenares, 2007). En otras palabras, la productividad es un indicador que mide la eficiencia y la evolución de los sectores

económicos, es decir, “radica en el uso más eficiente y racional posible de los recursos productivos y en la relación que guarda con el bienestar de la población” (Colmenares, 2007).

Teniendo esto en cuenta, existen aspectos cualitativos relacionados con el factor humano que permiten clasificar y medir este tipo de productividad empresarial. Según Kopelman (1988), la productividad en las organizaciones está dada por cuatro determinantes primarios que son: el entorno (valores, aptitudes sociales, etc.), las características organizacionales (liderazgo, objetivos de la organización, cambios estructurales, etc.), las características laborales (autonomía, frecuencia de cambio en las asignaciones, variedad de tareas, etc.) y las características individuales (creencias, conocimiento, metas, etc.). Como se puede ver, los recursos humanos son el factor clave en estos determinantes y, por lo tanto, lo son para esta definición de productividad empresarial, ya que si una organización logra que cada individuo actúe y cumpla con sus tareas, el resultado global lleva a una organización más productiva (Novelo, 1985 en Pinto, 2016). Se habla entonces de una productividad compuesta de indicadores blandos, con dimensiones cualitativas y por lo tanto subjetivas.

Un estudio interesante para tener en cuenta para esta definición es el realizado por Pritchard et al. (1987) en la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, donde se le dio un enfoque a la productividad no solo conformada por equipos y máquinas, sino también por un conjunto de personas que trabajan para un propósito demostrando que los resultados de las empresas dependen de los esfuerzos de su capital humano. En este estudio se cita al autor Campbell (1977) quien expone algunos de los factores para medir la productividad, entre los cuales se encuentran: calidad, motivación, nivel de moral, integración de grupo y manejo de conflictos, adaptación al entorno, accesibilidad y trato, clima organizacional, estabilidad laboral, mejora continua, participación y empoderamiento. Por esta razón, cualquier intento de mejorar la

productividad en las empresas debería empezar por reconocer el valor y la importancia de las personas en la organización.

Teniendo en cuenta que en la actualidad las organizaciones buscan ser más productivas y competitivas en el mercado, como se mencionó anteriormente, la productividad se convierte en un factor importante en términos de la forma de pensar de los empleados y en la necesidad de que las compañías creen ambientes de salud física y mental donde el trabajador tenga y sienta un adecuado clima para su satisfacción laboral (Salazar et al. 2009), pues de esta manera se podrá llegar a maximizar este indicador tan importante para las empresas.

2.3. Productividad y felicidad empresarial

La productividad y la felicidad son entonces dos conceptos subjetivos de los cuales la definición varía según el punto de vista de la persona, el ámbito desde el cual se esté hablando y el enfoque que se le dé a la definición. En este estudio se aterrizaron ambos conceptos a una definición puramente empresarial donde el factor humano es la variable más importante al momento de definir y medir estos conceptos. En este sentido, se puede concluir que se trata de dos conceptos que cada día cogen más fuerza en el ámbito empresarial y por lo tanto se torna relevante realizar una investigación profunda en cuanto a la relación de estos y su impacto en el mundo laboral.

2.4. Estado del Arte

Al definir ambos conceptos como se hizo previamente, se concluyó que la productividad y la felicidad son hoy en día algunos de los aspectos más relevantes para el mundo empresarial, lo que se busca con este trabajo es poder así determinar si una persona feliz es más productiva y de qué manera las empresas puedan influir en la felicidad de sus trabajadores. Aunque la felicidad es subjetiva, como se definió anteriormente, y teniendo en cuenta que no es fácil medirla como estado emocional, se recopilaron diferentes investigaciones relevantes que han aportado a la hipótesis de que una persona motivada y feliz en su trabajo es efectivamente más productiva.

Thompson y Bruk-Lee realizaron en el año 2019 un estudio a una muestra de 222 empleados en Estados Unidos, compuesta predominantemente por mujeres (80,2%) y con una edad media de 31,7. Este estudio buscó abordar la necesidad de medir directamente la felicidad de los empleados, vincular la felicidad de los empleados a los resultados de interés organizacional, y evaluar el impacto que la organización. Como se vio en las definiciones anteriores, los factores psicosociales influyen en la disminución de los niveles de felicidad de los empleados, por lo tanto, al medir la felicidad de los empleados, las demandas laborales y los resultados organizacionales a través de un diseño de panel completo de dos ondas, el estudio proporcionó evidencia de la capacidad de la felicidad de los empleados para mediar significativamente la relación entre las demandas laborales y los resultados organizacionales. (Thompson y Bruk-Lee, 2020).

Los resultados demostraron explícitamente que un alto nivel de trabajo exige una disminución de la felicidad de los empleados, lo que posteriormente disminuyó el compromiso organizacional de los empleados, el desempeño de las tareas y el desempeño contextual, al

tiempo que aumentaba las intenciones de rotación y los comportamientos laborales contraproducentes, resultados que tienen importantes implicaciones teóricas y prácticas. (Thompson y Bruk-Lee, 2020).

Por otro lado, Di Maria, Peroni y Sarracino en una investigación realizada en 2020, estudian la relación entre el bienestar y la productividad por medio de una serie de encuestas y estadísticas. A partir del análisis de estas variables encuentran que la satisfacción genera mejoras en términos de productividad en una muestra que involucra 20 países europeos. Con estos resultados los autores confirman que hay una asociación positiva entre la productividad y el bienestar y felicidad en términos individuales y empresariales.

Así mismo, en 2019 Peiró, Kozusznik, Rodríguez-Molina y Tordera exploran la relación entre el rendimiento de los empleados y el bienestar en términos de sinergias y antagonismos y utilizan diferentes variables demográficas como antecedentes de las relaciones. Estas variables fueron estudiadas a partir de la recolección de datos de 1647 empleados a través de un análisis de dos pasos. Los resultados obtenidos indican que existen cuatro tipos de relaciones entre estas variables, empleados: felices y productivos, infelices e improductivos, felices e improductivos, e infelices y productivos. En promedio, el estudio evidencia que los empleados son infelices y productivos o felices e improductivos.

En Perú, a través de su estudio, Eugenio y Toyama buscan determinar la influencia que tiene la felicidad sobre la productividad de una empresa. Para evidenciar esta relación realizaron una encuesta de la escala de felicidad a 322 empleados de la empresa peruana Concar. Con este cuestionario midieron los niveles de felicidad respecto a cuatro dimensiones de la felicidad (a) sentido positivo de la vida; (b) satisfacción con la vida; (c) realización personal; y (d) alegría de vivir y los relacionaron con los resultados de productividad obtenidos por la empresa en el 2018,

mismo año de la investigación. En general los resultados muestran que la felicidad no influye significativamente en la productividad de la empresa, encontraron que existe una relación importante pero débil entre la felicidad y productividad en las primeras dos dimensiones de felicidad.

Similar a este estudio, en Colombia Ospina&Bermeo, Pérez-Uribe, Gómez, Borda, Giraldo, Cortés y Forigua realizan una investigación dónde estudian las variables de la felicidad y productividad dentro del entorno empresarial. Para esto utilizan un método cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, utilizaron una encuesta aplicada a 68 trabajadores de cinco compañías para evaluar cómo influye la felicidad en la productividad de cada uno de los encuestados. Luego de haber realizado la encuesta, se seleccionaron indicadores de las diferentes empresas para corroborar que el resultado con respecto a la felicidad influye positiva y radicalmente en el desempeño de los empleados, es decir en su productividad. Los resultados obtenidos indican una correlación entre estas dos variables de 13,4%, es decir que la felicidad explica en este valor los indicadores de productividad de las cinco organizaciones. Lo que permite afirmar que hay una correlación positiva y proporcional entre la felicidad y la productividad.

A partir de otros estudios realizados por Pritchard et.al. (1987) para la fuerza Aérea de los Estados Unidos, se logró evolucionar en la medición de la productividad ya que los expertos lograron establecer las relaciones funcionales que existen entre los indicadores del desempeño del factor humano con la productividad organizacional. Gracias a los resultados de estos estudios, se ha considerado que una organización no está exclusivamente conformada por equipos, máquinas e infraestructura sino también por un grupo de personas que trabaja para

alcanzar propósitos. Este estudio reconoció así que las organizaciones y su productividad depende de los esfuerzos que hagan los trabajadores para alcanzar los resultados.

En un estudio realizado en Colombia por consultores Plurum en el año 2014, se reportó que el 35,29% de los trabajadores sienten que tienen un trabajo de alto impacto, y un 85% se sienten orgullosos de la empresa. Sin embargo, solo 1 de cada dos siente confianza en la empresa, esto evidencia que existen factores claves que permiten la felicidad en el trabajo tales como, el orgullo, la confianza, los líderes de la empresa entre otros, logrando de esta manera que los niveles de felicidad de las personas influyan en el rendimiento laboral y de la empresa.

Este estudio demostró además que, al comparar la productividad de los colombianos con otros países, se identificó que, aunque en nuestro país se trabaja más tiempo, el rendimiento es más bajo, y eso se ve reflejado en el Producto Interno Bruto demostrando menos productividad. Como lo explica el experto en felicidad Andrés Ramírez: “En Colombia trabajamos 2.400 horas al año y producimos 6.000 dólares el PIB per cápita. Mientras que en Alemania trabajan 1.300 horas al año, pero producen 41.300 dólares PIB per cápita”, “Muchos gerencian a qué hora entró y a qué hora salgo, pero no necesariamente por productividad”.

Por otra parte, en el estudio que realizó la revista Dinero (Gallup, 2014) sobre las empresas más admiradas por sus prácticas se encuentran algunas empresas de origen Colombia como Ecopetrol, Bancolombia, Éxito, Bavaria y Empresas Públicas de Medellín EPM. En el estudio se demuestra que a lo que estas empresas apuntan es a tener prácticas exitosas tanto con sus clientes como con sus empleados, demostrando así que la innovación en felicidad organizacional podría impactar en la productividad de cualquier compañía.

En este aspecto se cuenta con un estudio realizado a la empresa Gallup que demostró que entre el 75% y el 80% de las personas aportan por debajo de sus capacidades. Esto se debe a que

estas personas no se sienten felices en su lugar de trabajo, lo que lleva a que sean menos productivos. “La presencia de emociones negativas en el trabajo genera una serie de impactos tangibles e inmediatos: licencias médicas, ausentismo, accidentes, errores e indicadores de clima negativos”, señala Claudio Ibáñez, psicólogo y director ejecutivo del Instituto Chileno de Inteligencia Emocional.

Siendo así, estudios han demostrado que las personas que se sienten felices son más productivas en su trabajo, lo que al final genera mayores rentabilidades. Según un estudio realizado por la multinacional de recursos humanos Adecco, un 98% de los chilenos reconoce que la felicidad en su trabajo los hace ser más productivos. “Si todos los colaboradores experimentaran pasión, alto compromiso, entusiasmo, gratitud y trascendencia en su trabajo, las empresas podrían incrementar hasta en 70% la lealtad de sus clientes, reducir la rotación en un 70% y elevar sus utilidades en más de un 40%”, asegura Ibáñez.

Otro de los ejemplos de estos estudios, es el estudio denominado Felicidad en el Trabajo, desarrollado por The Edge Group e Ipsos Consultor. Esta investigación encuestó a 1034 trabajadores del Ecuador, sobre aspectos generales de la experiencia en el trabajo. Entre las variables que se analizaron estuvieron los ingresos que reciben, el equilibrio del trabajo con la vida personal, la utilidad de su empleo, las relaciones con el equipo, entre otras. Los últimos 12 a 15 años han estado llenos de numerosos estudios sobre este tema y su impacto en el desempeño de los colaboradores en las firmas. Como lo señalan en su tesis las autoras Cruz, Ramírez y Sanchez algunos datos de empresas más felices señalan que las empresas mejoran en diferentes aspectos, de acuerdo con diferentes sondeos de consultoras. Por ejemplo, incrementos del 31% de productividad; 37% en ventas; 44% en retención y 300% en innovación.

Aunque en la literatura se encuentran otros estudios que relacionan la felicidad con la productividad estos están aún en proceso de validación y verificación debido a que no son estudios oficiales a la fecha. Esto demuestra que hoy en día la relación entre felicidad y productividad ha sido poco estudiada y confirma que se trata de un campo amplio de investigación a futuro.

3. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

El siguiente documento está fundamentado en una investigación de tipo correlacional donde las dos variables principales estudiadas son la felicidad y productividad dentro del contexto de las empresas del sector agrícola en Colombia. De acuerdo con Baptista et al., “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables” (2014). Con esto en mente, la tipología utilizada busca asociar conceptos y variables para así cuantificar las relaciones existentes entre estos, en este sentido, se busca evidenciar el grado de asociación entre estas.

Con esto en mente, la investigación está consolidada bajo un estudio de caso. Con este se busca analizar profundamente una unidad, en este caso una empresa, “para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Baptista et al., 2014). Siendo así, las variables estudiadas se observan dentro del contexto de la empresa y sus trabajadores, contrastando sus relaciones y resultados.

3.2. Enfoque de la investigación

La investigación cuenta con un enfoque mixto, donde se utilizan tanto metodologías cuantitativas como cualitativas para responder a la pregunta formulada dando cuenta de los objetivos planteados.

En este sentido, según Baptista et al., (2014), el enfoque cuantitativo permite realizar una generalización de resultados y que estos sean precisos y objetivos. Teniendo en cuenta la temática de la investigación, es relevante contar con un instrumento que esté libre de sesgos y permita obtener respuestas objetivas que no estén sujetas a interpretación.

Paralelo a esto, el enfoque cualitativo permite obtener mayor profundidad y amplitud en las respuestas, así como un gran nivel de interpretación (Baptista et al., 2014). Este enfoque es más circular utilizando los datos y su análisis para perfeccionar las preguntas y encontrar nuevos interrogantes que pueden llegar a ser relevantes para la investigación. Así mismo, “al analizar los datos, podemos advertir que necesitamos un número mayor de participantes u otras personas que al principio no estaban contempladas, lo cual modifica la muestra concebida originalmente. O bien, descubrimos que debemos analizar otra clase de datos no considerados al inicio del estudio” (Baptista et al., 2014), este enfoque permite que la investigación se amplíe y se complemente a medida que se recolectan los datos. Obteniendo la perspectiva y punto de vista de los participantes, así como sus interacciones y maneras de relacionarse, “El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales” (Baptista et al., 2014).

3.3. Determinación de la población y muestra

Para realizar la medición pertinente la población que se utilizará reúne empresas colombianas del sector agrícola. A partir de esta se seleccionará una empresa grande teniendo en cuenta que la investigación a realizar es un estudio de caso que permitirá contrastar los resultados entre las diferentes áreas y empleados de esta. Al interior de esta empresa se realizará un muestreo por conveniencia para así realizar una encuesta a los empleados y recolectar los

datos necesarios para la investigación, las muestras por conveniencia “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Battaglia, 2008 en Baptista et al., 2014). Así mismo, se realizará una entrevista minuciosa a los gerentes generales y/o gerentes de recursos humanos para entender las iniciativas y programas implementados en torno a la felicidad y bienestar y cómo estos han tenido o no impacto en la productividad de la empresa.

Paralelo a esto, se considera pertinente hablar con expertos en el tema para poder crear un contexto amplio en torno a esta temática. Esto con el fin de entender a profundidad la relevancia de las variables y los casos de éxito en Colombia, y así mismo poder utilizar esta información para la co-creación del producto final. Vale la pena aclarar que los nombres de los encargados están sujetos a la disponibilidad de la empresa para la investigación

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizarán para recolectar la información pertinente para dar respuesta a los objetivos planteados reúnen focus groups, encuestas, entrevistas y observación.

Focus group

Las preguntas a realizar durante la conversación buscan identificar características de la empresa en torno a la motivación, felicidad y bienestar. Con el fin de poder entender la situación actual de la empresa, su contexto y los diferentes puntos de vista a través de sus colaboradores. A continuación, se presentan ejemplos de las preguntas realizadas durante nuestra conversación:

Gerentes:

¿Para usted qué significa la motivación?

¿Piensa que la motivación y la felicidad van de la mano?

¿Cómo describiría al Ingenio en cuanto a la motivación que les da a sus empleados?

¿Siente que usted motiva a sus empleados en el día a día? ¿Por qué?

¿Cómo pensaría que la motivación puede generar alguna diferencia en el trabajo de su empleado?

¿Qué importancia le da a la motivación y al liderazgo que transmite a sus empleados?

Empleados (Corteros):

¿Para usted qué significa la motivación?

¿Piensa que la motivación y la felicidad van de la mano?

¿Cómo describiría al Ingenio en cuanto a la motivación que les da a sus empleados?

¿Siente que la empresa lo noticia en sus labores día a día?

¿Para usted cómo se vería afectado su trabajo si recibe más motivación por parte de sus jefes?

Observación

Se asistirá a la planta del Ingenio Risaralda para realizar un trabajo observacional y así poder tomar datos de comportamiento, entender el día a día y las tareas cotidianas de los empleados y colaboradores. Esto con el fin de entender de manera detallada la cultura organizacional, características laborales y modos de operar de la empresa. A partir de esto se podrán obtener resultados relevantes para así poder entender de manera acertada la información tomada posteriormente a través de entrevistas y encuestas.

4. Desarrollo

Luego de realizar la revisión de la literatura y conocer las diferentes definiciones de felicidad, sus aproximaciones y diferentes estudios que dan cuenta de esta en los entornos laborales; se decidió enfocar esta investigación hacia cómo la motivación influye en el incremento del desempeño y la productividad de los empleados. Esto desde una mirada hacia la gestión de los líderes y de la empresa para motivar a sus empleados e influir así en la felicidad de estos en su trabajo. Siendo así, este enfoque desde la felicidad y la motivación busca llevar a una cultura de bienestar dónde se lleva la mirada hacia las personas más que hacia la organización, reconociendo sus logros y falencias para así llegar a un mejor desempeño desde el bienestar de los empleados. Es por esto que este estudio tiene como eje organizacional a las personas a diferencia de la mirada tradicional dónde el eje son los procesos, es por esto se desarrollaron una serie de encuestas, entrevistas y observaciones con un foco en los empleados y su bienestar.

En este sentido, teniendo en cuenta que este es un estudio novedoso en el ámbito laboral, especialmente en el sector agrícola en Colombia; se decidió enfocar la investigación hacia un caso de estudio para así poder trabajar de la mano de todos los colaboradores de manera profunda, dándoles visibilidad y pudiendo así entregar un informe robusto sobre los resultados encontrados que garantice su aplicabilidad en la empresa.

Con esto en mente, se eligió una empresa del sector agrícola, uno de los sectores más tradicionales y con mayor historia en el país. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2021), para 2020, teniendo en cuenta el contexto mundial de la pandemia, fue uno de los pocos sectores que mantuvieron cifras positivas, presentando crecimientos de casi 6,8%. Sin embargo, es importante aclarar que se trata también de un sector con pocas regulaciones y sobre el cual se encuentran escasos estudios en cuanto temas de felicidad laboral o bienestar en general, lo cual

representa una oportunidad para realizar un aporte significativo para una empresa del sector. Por esta razón, se tomó el caso de una empresa colombiana referente importante del agro. El Ingenio Risaralda es una empresa del sector agrícola de la caña con una trayectoria de más de 55 años, que desde el año 1963 ha venido impulsando el país, ofreciendo oportunidades para trabajadores directos y pequeños y medianos campesinos en la región.

El ingenio se dedica a la transformación y aprovechamiento de la caña de azúcar para desarrollar así cuatro unidades de negocio: azúcar, alcohol carburante, cogeneración de energía eléctrica y compostaje (Ingenio Risaralda). La empresa hace parte activa del desarrollo sostenible de las zonas de influencia, apoyando la economía y mejorando la calidad de vida de muchas personas en Risaralda, Caldas y la zona norte del valle. Las instalaciones principales de la empresa se encuentran en el Km 2 vía la virginia-Balboa, con presencia en San José, Viterbo y Belalcázar, la Unión, Toro, Obando, Ansermanuevo y Cartago, Valle del Cauca y Risaralda en la virginia, y una sede administrativa en Santuario y Pereira. Desde sus inicios, la empresa ha conseguido hitos importantes en su sector que hacen de la empresa un caso clave de estudio para esta investigación. Siendo así, en el año 1999 adquirieron la certificación del sistema de gestión de calidad por el ICONTEC con la norma internacional NTC ISO 9001, y en 2003 una certificación de gestión ambiental NTC ISO 14001. Así mismo, desde 2012 son pioneros en Colombia de un proyecto de almacenamiento de producto terminado bajo la modalidad DIVE IN (Ingenio Risaralda) y hoy en día cuentan con importantes políticas de sostenibilidad, gobierno corporativo y motivación laboral que resultan claves para este estudio.

En términos de cifras, el Ingenio tiene la política financiera de maximizar la generación de valor de la inversión que los accionistas tienen mediante el manejo prudente y eficiente de los recursos, orientando a la empresa al trabajo por procesos y resultados, maximizando el EBITDA,

optimizando las estructuras financieras y manteniendo un nivel de costos y gastos que permitan operación efectiva. Las ventas netas en millones de pesos en el año 2020 fueron de COP\$ 273.7 MM en azúcar, COP\$ 58.5 MM en alcohol, COP\$ 23.2 MM en energía, COP\$ 2.4 MM en abonos y COP\$ 1.2 MM en miel, donde el 76% de las ventas provienen del azúcar. Es interesante entender el impacto que tiene el talento humano en estos datos y poder analizar cómo las cifras se ven impactadas con una correcta gestión del talento humano.

El Ingenio tiene como misión “trabajar con energía y responsabilidad a partir de un talento humano calificado, para lograr resultados que generen valor a través del aprovechamiento sostenible de la caña de azúcar y sus derivados” (Ingenio Risaralda). Partiendo de esta misión se quiere demostrar y analizar cómo ese talento humano puede incrementar los resultados no solo al ser capacitado correctamente sino incluso más si se lleva a cabo la motivación consciente por parte de la empresa y los líderes encargados, lo que llevará a que esos resultados esperados se logren con incluso más valor.

Dentro del mapa estratégico (Figura 1) y la red de macroproceso del Ingenio (Figura 2) se puede destacar que el factor humano es un aspecto clave que se tiene en cuenta en la empresa, buscando asegurar la gestión del talento humano. Para este estudio de caso se quiso indagar más profundamente en esta gestión, identificar su importancia dentro de la estrategia y proponer a la empresa enfatizar en la importancia de este pilar dentro de su red, desde el punto de vista de la felicidad y motivación del talento humano. Siendo así, es interesante analizar cómo se trabaja la felicidad y aspectos motivacionales en otros sectores y empresas, para lograr que el Ingenio sea pionero en este tema y pueda marcar la diferencia en el país.

Mapa Estratégico

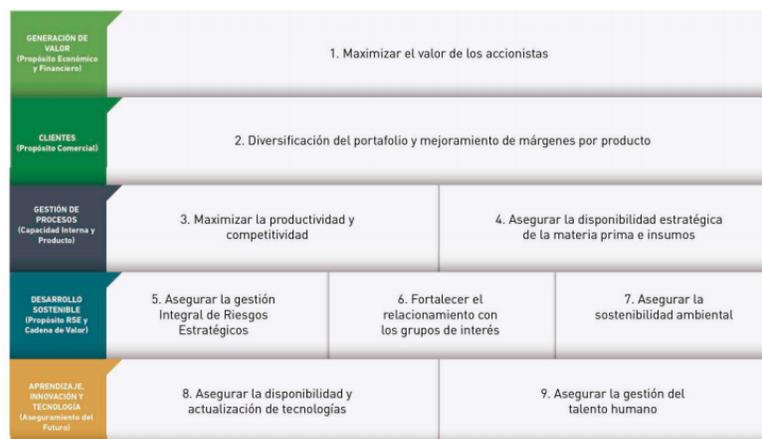


Ilustración 1, Ingenio Risaralda

RED DE MACRO PROCESO



Ilustración 2, Ingenio Risaralda

Antecedentes

Al estudiar detalladamente el organigrama del Ingenio se encontró un área de la empresa que representa uno de los pilares principales para su funcionamiento: los corteros. Se trata del sector de la empresa encargado de realizar el corte de la caña una vez ésta se encuentra lista para ser cortada y así transportada al Ingenio. Este grupo de trabajadores es el que tiene mayor contacto con la tierra, por lo tanto, las condiciones de trabajo pueden llegar a ser las más difíciles debido a que trabajan bajo el sol y en largas jornadas semanales. Al entender esta situación de cerca, se tomó la decisión de escoger esta población para realizar el trabajo y recopilar toda la información para analizar cómo la felicidad puede impactar la productividad en el campo al momento de cortar la caña.

Para tener un poco más de contexto, se realizó una serie de investigaciones sobre este grupo con la ayuda de los directivos del Ingenio para entender su historia y entorno. Desde los inicios del cultivo de caña el trabajo de corte era considerado uno de los trabajos más exigentes, por lo cual era realizado principalmente por esclavos y con pagos muy bajos. Al pasar de los años este trabajo se empezó a regular un poco más por medio de contratistas y cooperativas que permitían a los Ingenios tercerizar este trabajo de su cadena de producción. Sin embargo, este formato no resultaba del todo eficiente y no traía los resultados esperados para ambas partes. En el año 2008 comienzan una serie de huelgas por parte de los corteros pidiendo mejores condiciones de trabajo, las cuales se extendieron hasta el año 2015 donde los corteros se tomaron el Ingenio denunciando bajos salarios, condiciones difíciles de trabajo y vinculación sin todos los beneficios laborales. Los líderes de las protestas señalaron que lo que buscaban era mejorar sus condiciones laborales y que se les haga contratos directamente, no tercerizados y a través de contratistas (La República, 2015). Así nace Agrocorte, una de las dos filiales del Ingenio creadas

para regular el trabajo de los corteros y así mismo su relación con el Ingenio, permitiéndoles tener un contrato como empleados directos de la empresa y una serie de beneficios, los cuales estaban siendo reclamados.

Agrocorte Risaralda se encuentra en el Municipio de La Virginia y nace el 31 de marzo del 2015, su objeto social plantea” la prestación del servicio agrícola de cosecha, especialmente el de corte y alce manual de caña de azúcar dentro de los predios y cultivos que requieren dicho servicio en el territorio nacional”. A través de contratación directa con la empresa, inició su operación a mediados de junio del 2015 con 555 colaboradores, con empleados provenientes de los municipios de Ansermanuevo, Cartago, Viterbo y La Virginia. Siendo así,

Hoy en día Agrocorte Risaralda S.A continúa su operación adaptándose a los cambios de acuerdo con las necesidades sociales, económicas, legales y de salud de los últimos años, siempre en búsqueda del bienestar de los colaboradores se han brindado los espacios para que el personal se eduque, además de iniciar proyectos de reconversión laboral en actividades de repique y guardavías incentivando el crecimiento personal y laboral de los colaboradores. (Nataly Rodríguez, 2022)

Agrocorte es entonces la filial del Ingenio que se encarga del corte de caña, como única actividad económica, dividido en 3 áreas (ver figura 3): Procesos estratégicos, donde se encuentran los administrativos de planta, procesos de control quienes se encargan de controlar la productividad y la calidad de la producción y finalmente los procesos misionales donde se encuentran los administrativos de campo y los corteros. En este proceso misional de campo, la persona encargada de cada grupo es llamado “Cabo”, se trata del líder encargado de organizar las jornadas y dirigir a los corteros en sus labores. En el caso de Agrocorte, cuentan con 3 Cabos:

Héctor Ledesma con 50 personas a su cargo provenientes de La Virginia, Juan Diego Rodríguez con 60 personas de Cartago principalmente, y Diana Londoño, la única cortera mujer de la empresa, con 60 corteros bajo su mando. Así mismo también hay un monitor encargado de seguridad y calidad, quien vela por la seguridad en cada jornada y por lograr una buena calidad de la caña que se entrega al Ingenio y al área de cosecha. Los brecheros auxiliares de calidad son aquellas personas encargadas de apoyar el trabajo de los corteros en temas de calidad y lineamientos de corte. Finalmente se encuentran los corteros, 180 hombres que se encargan de realizar el corte manual de caña de azúcar para ser enviada a los Ingenios. Paralelamente a los equipos de corte se encuentran dos programas nuevos en la empresa, los repicadores y los guardavías, 120 hombres encargados de tareas específicas en los predios de caña.

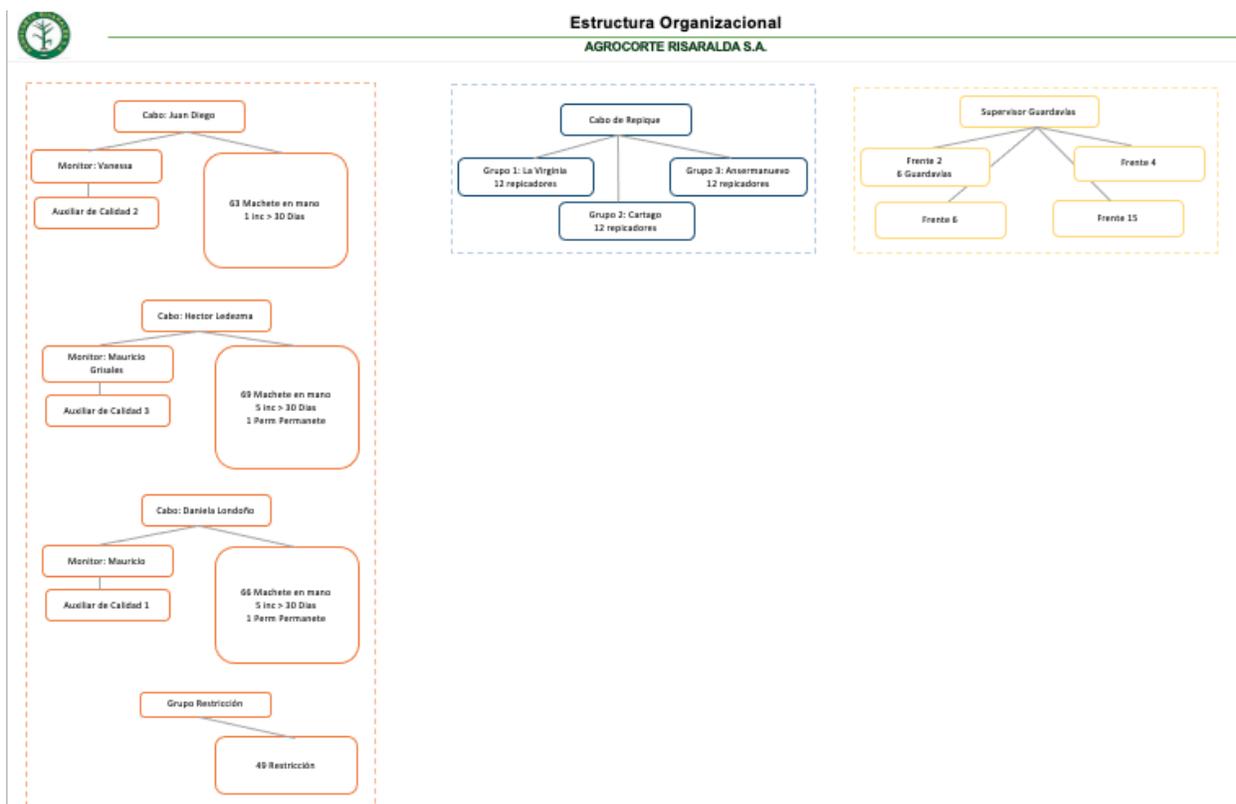
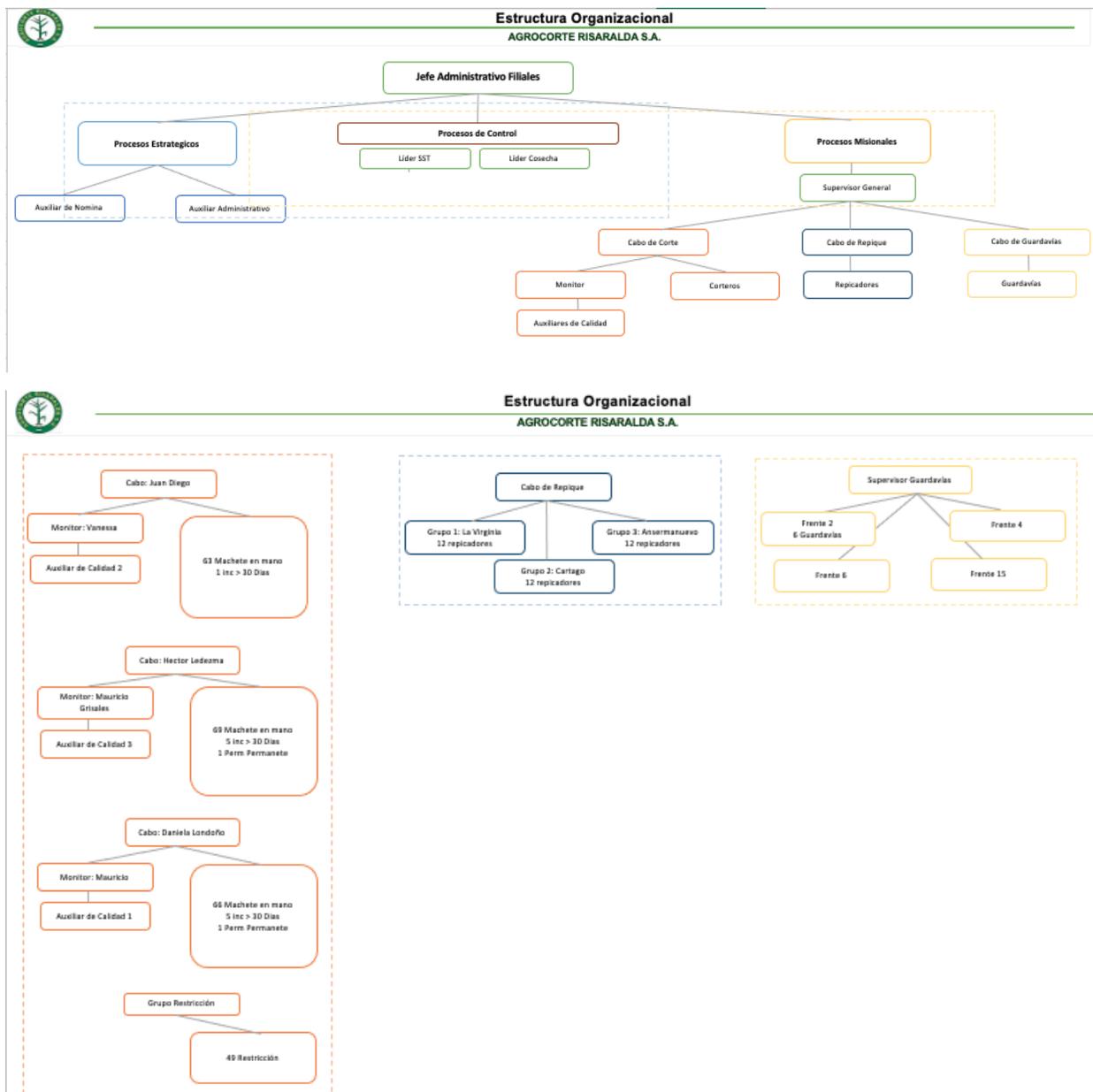


Ilustración 3, Agrocorte

4.1. La motivación laboral: Incidencia en la felicidad de los empleados

Para iniciar el siguiente estudio se dividieron los objetivos según el acercamiento con la empresa. Siendo así, el primer objetivo busca determinar cómo la cultura organizacional y laboral influye en la productividad de los empleados. Se inició entonces por realizar un análisis informativo con recopilación de información por parte del Ingenio para conocer cómo se encuentra la empresa Agrocorte en temas de motivación y bienestar laboral, es decir un acercamiento desde el área gerencial sobre el bienestar de los corteros. Seguido a esto se realizó un primer acercamiento a la empresa con una entrevista realizada a cuatro personas encargadas del tema administrativo de bienestar en Agrocorte: Jonathan Salazar Jaramillo, psicólogo profesional y analista de recursos humanos y especialista de gestión humana en el Ingenio Risaralda, con importante conocimiento en temas de felicidad laboral. Yuliana Jaramillo, auxiliar de nómina y contratación de la empresa Agrocorte, quien se encarga igualmente de proyectos de bienestar dentro de la empresa. Nataly Rodríguez, líder de cosecha y de área administrativa en la empresa y Héctor Fabio Ledesma, cabo líder de 60 corteros. El objetivo de estas entrevistas era entender la importancia que se le da al bienestar laboral y a la motivación en Agrocorte, pilares claves de una cultura organizacional centrada en sus empleados, para demostrar cómo el área administrativa puede relacionar este bienestar con la productividad, influyendo así en la felicidad de sus empleados

Se realizaron cuatro entrevistas y conversaciones individuales (ver anexo 2) para conocer la postura que tiene la empresa frente a la felicidad de sus empleados y cómo trabajan en su día a día para mejorar el bienestar de sus empleados.

Los 4 encuestados llevan en la empresa desde el día de su creación, es decir 7 años, por lo que pueden evidenciar cómo a través del tiempo se le ha dado cada vez más importancia al

empleado y a su bienestar. Expresaron que para la empresa el actor principal es el empleado, lo cual se ve incluso reflejado desde la misión y visión de la empresa donde el empleado es el actor principal:

Como misión, somos filial del Ingenio Risaralda; trabajamos realizando el corte manual de la caña de azúcar, nuestro enfoque principal es el bienestar de los colaboradores, comprometidos a cumplir las metas de producción manteniendo la calidad y la responsabilidad social. En cuanto a nuestra visión en el 2024 seremos una empresa enfocada en el desarrollo integral de nuestros colaboradores, destacándose en la labor por mantener altos estándares de producción y calidad, comprometidos con la mejora continua y adaptación de procesos, generando responsabilidad e impacto social AGR. (Nataly Rodríguez, 2022)

Teniendo en cuenta lo anterior se pudo evidenciar que para la empresa es muy importante el bienestar de sus empleados, al ser conscientes de que son el pilar clave para el funcionamiento de su organización. Esto se ve reflejado igualmente en su cultura, una cultura laboral centrada en los empleados que busca siempre satisfacer sus necesidades por medio del bienestar, esto se ve representado en sus principios corporativos (adaptación, compromiso, integridad y orientación al servicio) y valores éticos (responsabilidad, respeto, confianza y transparencia) los cuales son comunicados a todos los empleados de la empresa como una misma cultura. Al obtener estas respuestas se argumentó que la empresa es consciente de la importancia de una buena relación con sus empleados, velando por una cultura de bienestar, menos patriarcal y más enfocada a las personas, donde lo principal es el carácter humano y por lo tanto la felicidad de cada empleado al escuchar constantemente sus necesidades por medio del sindicato y distintos programas.

Entendiendo que el bienestar es un pilar importante de la cultura se quiso indagar acerca de los programas con los que cuenta la empresa para mejorar el bienestar de sus empleados. Siendo así, la compañía cuenta con los siguientes beneficios: crédito para vivienda propia, pago por citas con especialistas y citas odontológicas, permisos remunerados las personas que deseen estudiar con una convención colectiva entre empresa y sindicato, beneficios para becas, prima extra de navidad y de vacaciones, auxilios por nacimientos, auxilio para monturas y lentes, y un plan de bienestar anual para el empleado y su familia en Comfamiliar. Los encuestados expresaron que la mayoría de los beneficios nacen de la petición directa de los empleados, todos son escuchados y se llega un acuerdo para poder satisfacer las necesidades de los corteros. Sin embargo, estos beneficios no se encuentran estructurados en un programa de bienestar fijo, surgen según requerimientos y no se tiene mucha trazabilidad sobre ellos por lo que les gustaría tener un poco más de seguimiento al respecto.

Para entender un poco más a fondo la importancia que tienen estos programas para los empleados se llevó a cabo una conversación para saber en términos cuantitativos cuántos empleados han hecho uso de los beneficios en los últimos años. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: desde el año 2015, 76 trabajadores han hecho uso del crédito para vivienda propia es decir el 13.7% de los empleados, 106 han hecho uso de los planes de beca para estudio lo que representa el 19% y el 100% ha hecho uso del plan de recreación familiar. Los encuestados expresaron que su objetivo es lograr que al menos entre el 30% y 40% de los empleados logre hacer uso del plan de viviendas y becas, sin embargo, no todos cuentan con la capacidad mínima económica para hacerlo o no está dentro de sus intereses, por lo tanto, se encuentra un punto interesante para proponer formas de incentivar el uso de estos beneficios.

Teniendo en cuenta la relación entre beneficios y motivación, se quiso entender cómo desde el área administrativa y de liderazgo de la empresa motivan a los corteros en su trabajo por medio del bienestar. La respuesta obtenida fue “La forma de motivar a los empleados desde el área administrativa es cubriendo sus necesidades, si la empresa sule las necesidades del cortero y su familia este se siente motivado. Darle el sustento suficiente con beneficios adicionales y escuchando sus necesidades, si un cortero es escuchado y sus necesidades cubiertas este se siente más motivado”. Con esto en mente se valida la idea de que la felicidad nace cuando la persona es escuchada y sus necesidades son reconocidas por la empresa.

Así mismo, desde el área de corte en campo, es decir por parte del cabo líder de los corteros, se halló que la motivación se da más desde el apoyo a sus compañeros, teniendo conversaciones con ellos, escuchándolos y supervisando su trabajo de cerca para poder darles retroalimentación, impulsándonos a mejorar. Otra forma de motivarlos es rotando las áreas de cortes, es decir llevándolos a las áreas donde se sabe que el trabajo va a ser mejor debido a las condiciones en las que se encuentra la caña. Es interesante ver como los corteros pueden crecer dentro de la empresa y convertirse en cabos, lo que representa un gran incentivo para los corteros. Así mismo, la labor motivacional de los cabos es clave en el trabajo del cortero, ya que los cabos son el ejemplo a seguir en cuanto a capacidades, conocimientos y crecimiento, por lo tanto, un buen liderazgo es clave para la motivación de un cortero y su desempeño en el campo.

Sin embargo, se pudo percatar en las cuatro entrevistas, que aparte de la motivación con beneficios, la motivación desde el liderazgo y el compañerismo, hay una variable que influencia en gran medida la motivación: el salario. Se estudió un documento de pagos donde se puede evidenciar cómo aumenta el pago según las toneladas recogidas por cada cortero, es decir entre más caña corten en un día mayor será el pago, lo que representa un incentivo clave para los

trabajadores. Este pago varía según el tipo de caña y los días trabajados, entre más difícil sea el corte, mayor es el pago, y se otorga un recargo por días festivos (ver figura 4). El salario promedio al día varía entonces entre 50.000 y 100.000 pesos, el cual varía según los factores expuestos anteriormente (tipo de caña y días laborados). Independiente al pago diario, la empresa cuenta con un incentivo económico extra a los 60-70 trabajadores más productivos al final del año. Estos estímulos se asignan evaluando temas de calidad y productividad, el monto total es en acuerdo con el sindicato y se distribuye entre la cantidad de personas seleccionadas. Esto demuestra la importancia que se le da a la motivación económica en la empresa.

AGROCORTE RISARALDA S.A.

TIPO DE CAÑA	2019 CONVENCION OCTUBRE 2019 HASTA 30 SEPTIEMBRE 2023		
	ANTERIOR 2020 -2021	INCREMENTO 4.51% + 1	TARIFA 2021 - 2022
013 QUEMADA ORDINARIA	8,570	472	9,042
014 QUEMADA FESTIVA	14,998	826	15,824
015 VERDE ORDINARIA	10,088	556	10,644
016 VERDE FESTIVA	17,652	973	18,624
017 VERDE LIMPIA ORD	16,791	925	17,716
018 VERDE LIMPIA FESTIVA	24,133	1,330	25,463

Ilustración 4, Agrocorte

Para finalizar, en las entrevistas se cuestionó a los administradores acerca de diferentes maneras para incentivar el bienestar y, por lo tanto, la felicidad de los empleados, teniendo en cuenta que la felicidad es un tema muy personal según cada cortero. Se evidencio que la felicidad de más del 40% de los empleados está relacionada a un tema salarial y a un cumplimiento de las necesidades básicas de cada uno como se dijo anteriormente. En Agrocorte no cuentan con un sistema manejo de quejas estructurado para hacer seguimiento a las quejas

recibidas, sin embargo, existen una serie de proyectos que les gustaría implementar en los próximos años para responder a algunos de los dolores principales de los corteros:

- Reconversión laboral: Se quiere crear una propuesta de aprender a hacer otro tipo de labores dentro de la empresa y poder ofrecer un plan de carrera a los corteros. Ya se abrieron dos programas nuevos (repique y guardavías) con el objetivo de ofrecer otras oportunidades laborales
- Créditos de vivienda con intereses más bajos: con el objetivo de que más corteros hagan uso de este beneficio quieren poder comunicar un interés más bajo y hacer un programa para mostrar los beneficios.
- Plan de bienestar desde diferentes ejes.

La empresa cuenta con una serie de beneficios importantes para los corteros, sin embargo, se encontraron varios inhibidores en el uso de estos beneficios por parte de los empleados. Por un lado, el 13% de los empleados de la empresa no conoce los planes, por lo tanto, no hace uso de los beneficios ya que al no tener un plan estructurado no existe una comunicación efectiva con respecto a los actuales proyectos. Sin embargo, la empresa expresa que algunos de los corteros que sí conocen los planes no acceden a ellos ya que no conocen cómo funciona el beneficio y sienten desconocimiento frente a ellos al no existir una comunicación clara de algunos beneficios por parte del área de recursos humanos de la empresa. Por esa razón, se busca proponer un acercamiento con los corteros para comunicar de forma clara los beneficios con los que cuentan e incentivarlos a hacer uso de ellos.

Al hablar con el área de Recursos Humanos de la empresa, se encontró que otro inhibidor importante es que muchos de los corteros no cuentan con los recursos económicos necesarios para aprovechar al máximo algunos de los beneficios. Por ejemplo, para el crédito de vivienda

algunos de los corteros expresan que sus ingresos no son suficientes para cumplir con el pago del crédito a futuro y esto representaría un alto riesgo de insolvencia para ellos. El tiempo es otro inhibidor del uso de beneficios, debido a las largas jornadas laborales los corteros no se sienten muy atraídos por las becas ya que esto representaría tiempo de estudio que disminuye el tiempo que pueden compartir en otras actividades de descanso con sus familias.

Al entrevistar a las personas del área administrativa se indagó acerca de la relación con el sindicato, es decir ese vínculo entre los corteros y la empresa, un posible inhibidor para el uso de los beneficios. Aunque la gran mayoría de los beneficios nacen por petición del sindicato, existe un vacío de comunicación entre la empresa y los corteros. Por esta razón, la empresa busca a través de los cabos y líderes de campo transmitir a los corteros los beneficios con los que cuenta y de esta forma asegurar que sus empleados conozcan los planes de bienestar a los cuales tienen acceso.

Es clave para la empresa contar con una comunicación clara de sus beneficios, al igual que incentivar a los corteros a hacer uso de ellos por medio de acompañamiento y charlas que expliquen el funcionamiento de estos planes. Esto con el objetivo de motivar el uso de los beneficios existentes, pero principalmente, para así poder proponer otros planes que se acerquen más a las necesidades de los corteros teniendo en cuenta sus dolores económicos y personales como lo es el tiempo.

Luego de entender la visión del área administrativa, se pudo evidenciar que el bienestar es un pilar clave para Agrocorte y que este se relaciona directamente con la motivación y así mismo con la felicidad de los empleados, la cual se puede resumir en tener sus necesidades básicas cubiertas. Al no tener un plan de bienestar estructurado resulta interesante proponer uno para poder desarrollar diferentes actividades que incentiven a los empleados a hacer uso de estos

programas y promuevan el crecimiento personal y profesional de cada uno de los empleados. Uno de los más grandes intereses sería poder implementar iniciativas que demuestren a los corteros la importancia de su trabajo, con visitas a las plantas del Ingenio para que ellos conozcan la importancia que tiene su labor, charlas sobre el impacto que tiene el corte de caña en el país, entre otros.

4.2. Motivación y felicidad: perspectiva de los empleados

Luego de evaluar desde un punto de vista administrativo la cultura organizacional e iniciativas de la empresa en torno al bienestar y motivación, y por ende la felicidad, se procedió a identificar cómo la motivación laboral proporcionada por la empresa incide en la felicidad de los empleados. Para esto se realizó una visita de campo a 60 corteros de la filial, lo que representa aproximadamente el 33% de los corteros de caña de Agrocorde para conocer de cerca su trabajo y poder conocer su punto de vista en cuanto al bienestar y a la productividad.

Antes de tener un acercamiento con los corteros se creó un perfil demográfico para entender a profundidad el contexto y características generales de los trabajadores. El 100% de las personas de este grupo son hombres. Sus edades van entre los 22 y los 71 años y son provenientes de San José, Viterbo, Belalcázar, la Unión, Toro, Obando, Ansermanuevo, Cartago y Pereira, municipios aledaños a ciudades intermedias en general. En su mayoría los corteros son padres cabeza de familia sin estudios superiores, sin capacidades lectoescritoras y con ingresos cercanos al salario mínimo mensual legal vigente, pertenecientes a estratos 1 y 2, con un promedio de 2 a 3 hijos.

Tabla de edades por grupo.

Cuenta de NOMBRE	Etiquetas de columna	Hector							
		Etiquetas de fila	ADM	GDV	RPQ	DANIELA	H.L	H. VITERBO	REST - VITERBO
22-31	6	1				10			3
32-41	2	6	10	21	16	2			11
42-51	5	13	14	16	19	5	1		25
52-61	1	1	9	27	21	6	3		21
62-71			3	10	1	1			7
Total general	14	21	36	74	67	14	4		67

Ilustración 5, Agrocorte

En este sentido, es evidente que los corteros debido a su perfil no cuentan con muchas oportunidades laborales y son personas que, en su mayoría, han estado ligadas al campo desde jóvenes. Adicionalmente, debido a que no cuentan con estudios ni habilidades lectoescritoras, la rotación es bastante reducida pues los corteros en términos generales únicamente tienen experiencia en el corte de caña, lo que limita que se desenvuelvan en otros sectores o industrias. Adicionalmente, teniendo en cuenta su contexto social, es importante que los planes y beneficios se ajusten a una población con muchas necesidades que, en su gran mayoría dependen netamente de la actividad realizada en Agrocorte para subsistir. Finalmente, este es un gremio en el que, de acuerdo con el área administrativa, no hay gran rotación de empleados y, que se encuentra “en extinción” ya que debido a las condiciones, dificultad y exigencia física no hay un alto número de jóvenes que busquen ingresar a esta industria.

Con esto en mente, al ser una población sindical, se decidió hacer un acercamiento natural a los corteros para tener respuestas reales que cumplieran con el objetivo. La metodología utilizada para esta visita de campo fue un instrumento de encuesta con 17 preguntas realizadas en forma de conversación a los 60 corteros, en paralelo con una observación del día y trabajo de ellos. El análisis de la información recolectada se realizó con base en las encuestas aplicadas y a

partir de los indicadores de productividad de Agrocorde, empresas donde trabajan los 60 encuestados.

- **La compañía motiva a sus empleados en el trabajo**

¿Siente que el Ingenio lo motiva en su trabajo?

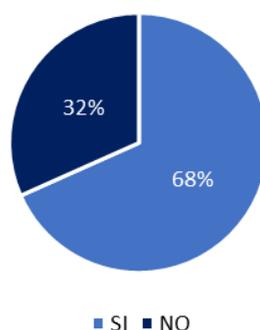


Ilustración 6, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 68% siente que el ingenio lo motiva en su trabajo y el 32% no lo siente.

- **Los empleados son más productivos si tienen una mejor relación con el trabajo**

¿Siente que entre mejor sea su relación con el trabajo, usted es (o podría ser) más productivo?



Ilustración 7, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 100% siente que entre mejor sea su relación con el trabajo más productivo puede ser.

- **Los trabajadores consideran que su trabajo es importante para el ingenio**

¿Considera que su trabajo es importante para el Ingenio y el desarrollo del país?

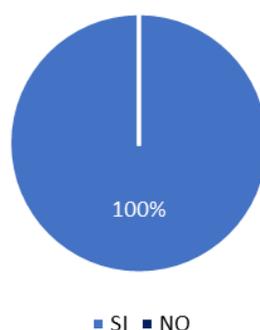


Ilustración 8, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 100% siente que su trabajo es importante para el ingenio

- **Los trabajadores sienten que su trabajo es reconocido por la importancia que tiene**

¿Considera que su trabajo es reconocido por la importancia que tiene?

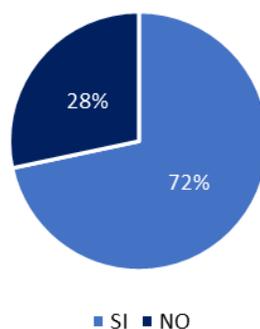


Ilustración 9, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 72% considera que su trabajo es reconocido por la importancia que tiene mientras el 28% considera que no lo es.

- **Los trabajadores sienten sentirse reconocidos incentiva su productividad**

¿Cree usted que sentirse reconocido incentiva su productividad?

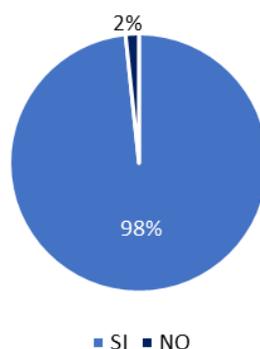


Ilustración 10, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 98% considera que sentirse reconocido incentiva su productividad mientras el 2% considera que no lo hace.

- **El bienestar laboral influye en la felicidad**

¿El bienestar laboral influye en su felicidad?



Ilustración 11, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 100% considera que el bienestar laboral influye con su productividad.

- **La felicidad influye en su productividad**

¿La felicidad influye en su productividad?



Ilustración 12, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 100% considera que la felicidad influye en su productividad.

- **La compañía ofrece programas de bienestar laboral**

¿Considera que en la compañía ofrecen programas de bienestar laboral?

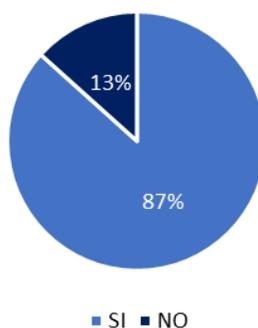


Ilustración 13, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 87% considera que la compañía ofrece programas de bienestar laboral mientras el 13% considera que no lo hace

- **Los programas de bienestar contribuyen a mejorar la productividad**

¿Cree que los programas de bienestar contribuyen a mejorar su productividad?

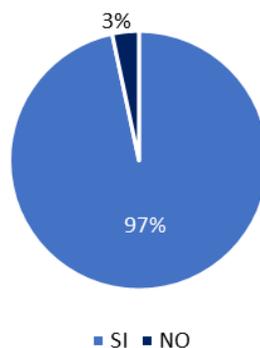


Ilustración 14, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 97% considera que los programas de bienestar contribuyen a mejorar su productividad 3% considera que no lo hace.

- **Cambio de trabajo**

¿Le gustaría cambiar de trabajo?

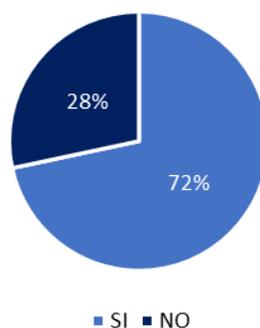


Ilustración 15, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados al 72% les gustaría cambiar de trabajo por temas de salud y condiciones difíciles de trabajo mientras el 28% quieren seguir en él.

- **Factor más importante para ser feliz en el trabajo**

¿Cuál es el factor que considera más importante para ser feliz en su trabajo?

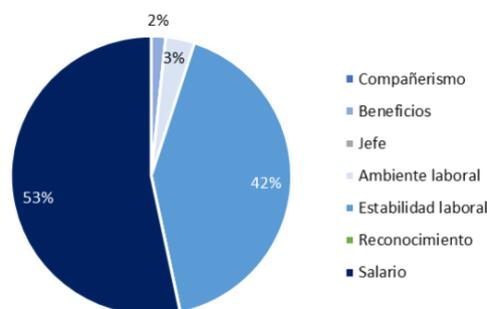


Ilustración 16, elaboración propia

De los 60 corteros entrevistados el 53% considera que el factor más importante para ser feliz en su trabajo es el salario, el 42% la estabilidad laboral, el 3% el ambiente laboral y el 2% los beneficios.

Luego de realizar la observación y encuestas pertinentes a los corteros de la compañía se pudo evidenciar que la felicidad, el bienestar y la motivación son factores relevantes que influyen en la productividad de los corteros y que deben ser desarrollados a fondo por la compañía. Si bien los empleados se sienten en su mayoría motivados por el ingenio y así mismo reconocidos por su importante labor, las respuestas obtenidas demuestran que el enfoque de Agrocorte hacia los empleados, poniéndolos en el centro de sus operaciones y organización es lo que permite que los corteros se sientan satisfechos y motivados dentro de una cultura de bienestar promovida por la compañía. Con esto en mente, es importante resaltar que el salario juega un importante papel dentro de la motivación y felicidad de los empleados, esto debido al contexto socioeconómico y el entorno en el que se rodean, puesto que los corteros dependen del salario obtenido en su labor de corte para subsistir, y en algunos casos para proveer a sus familias.

Siendo así, es importante que la compañía continúe resaltando la labor de los corteros para que así estos se sientan motivados y que se genere un salario emocional que permita que el foco no solo esté en el ingreso monetario sino también, en los programas y beneficios otorgados por la compañía. Para esto, si bien ya se cuentan con algunas iniciativas, algunos de los corteros no las conocen y por lo tanto no hacen uso de estas. Por ejemplo, al realizar las observaciones algunos de los corteros mencionan que recibir ayudas en compra de vivienda era muy importante para ellos, sin embargo, este beneficio ya lo ofrece la compañía. Así mismo, un factor altamente mencionado por los corteros fue su interés en crecer en la compañía, por lo tanto, se torna relevante la posibilidad de que los corteros tengan acceso a nuevas oportunidades de crecimiento.

Con esto en mente se pudo evidenciar que para los corteros la cultura de la empresa que se refleja por medio del bienestar juega un papel importante en su felicidad y por lo tanto en la productividad de su trabajo, lo que demuestra la importancia de que la empresa tenga un programa de bienestar estructurado y conocido por todos los empleados.

4.3. La felicidad: impacto en la productividad

Con el tercer objetivo se busca describir cómo las características de la felicidad impactan los indicadores de productividad. Para esto se realizó un trabajo en conjunto con el área de cosecha del Ingenio, que busca entender de manera detallada cómo se mide la productividad de los empleados en la empresa y su comportamiento. Esto, de la mano de una serie de conversaciones con respecto a la felicidad que permitió contrastar los resultados de productividad con su relación con la felicidad desde el punto de vista administrativo. Vale la pena aclarar que, adicionalmente, se trabajó con las respuestas obtenidas anteriormente por parte de los empleados para así tener resultados y hallazgos más profundos que permitieran un mayor análisis.

Siendo así, teniendo en cuenta la estructura organizacional del Ingenio Risaralda, el área de cosechas es la encargada de realizar todos los cálculos en términos de productividad y obtener los indicadores pertinentes para realizar la medición desde un punto de vista cuantitativo, del trabajo de los corteros. Así mismo, el área de cosechas es la encargada de realizar la planificación de corte y asignación de predios para que posteriormente los corteros puedan desempeñar su labor. Con esto en mente, el Ingenio cuenta con una serie de predios en los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca. Estos predios son asignados a Agrocorte para que a su vez se asignen grupos de corteros para que realicen la labor en campo. Esta programación se realiza a partir del conocimiento de las capacidades de los diferentes grupos de corteros para que así se pueda cumplir de manera adecuada con la labor de corte.

Teniendo en cuenta que para poder cumplir con el objetivo de la investigación es de gran relevancia entender cómo se mide la productividad de los corteros, se realizó una entrevista con Erik Francisco Rodríguez, líder del área de cosecha. Inicialmente se buscó tener un contexto más amplio de la labor y de las diferentes variables externas que inciden en términos generales, en la productividad en el corte de caña. Siendo así, dependiendo de la topografía del terreno, las condiciones donde se encuentra y el manejo del cultivo un predio puede tener características favorables para los corteros que permiten una mayor productividad. Así mismo, teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo, la compañía se rige por la Resolución 532 de abril del 2005 que plantea los requisitos, términos, condiciones y obligaciones, para las quemas abiertas controladas en áreas rurales en actividades agrícolas y mineras. Debido a esto, el Ingenio cuenta con dos tipos de corte, manual y mecánico. El corte manual puede ser de caña verde o quemada para dar cumplimiento al marco normativo por quemas abiertas controladas y el corte mecánico únicamente se realiza en caña verde, por ende, tiene menores emisiones y es menos

contaminante. Entendiendo esto, Agrocorte realiza únicamente el corte manual, dentro del que la productividad está significativamente influenciada por el tipo de caña que se corte, es decir, si es caña verde esta suele tener más maleza, lo que lleva a que la labor sea más difícil de realizar a diferencia de la caña quemada que elimina la maleza y permite que el trabajo sea más fácil.

Con esto en mente, y entendiendo la diferencia en cortes, de acuerdo con el señor Erik Francisco Rodríguez, la productividad de los corteros, la cual es medida por toneladas hombre por día, en caña quemada es de 5,4 toneladas/hombre por día en promedio para lo corrido en 2022(ver figura 5). Mientras que para caña verde es de alrededor de 2,3 toneladas/hombre por día en promedio para 2022 (ver figura 6). Esto responde a las características de la planta que permite que al estar quemada el corte sea más sencillo y por ende se logre obtener un mayor promedio en términos de productividad. Por esta razón se entiende que la productividad de un cortero también depende del tipo de caña que se le entregue para cortar, por lo tanto, la empresa tiene en sus manos un factor decisivo que juega a favor o en contra de la productividad de un cortero. El líder de cosechas expresó que dentro de su labor se encuentra liderar una buena rotación de predios para permitir a todos los corteros una buena materia prima de corte sin afectar a unos más que otros, buscando ser siempre equitativo en el trabajo que se le destina a cada cortero en una semana.

Quemada	Año	Ene	Feb	Mar	Abr	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio total
	2.020	5,42	5,50	5,50	7,04	5,54	6,13	6,04	6,52	5,71	5,85	5,99	5,90
	2.021	5,63	5,82	6,26	6,20	5,76	5,37	6,27	5,61	5,67	5,49	5,06	5,74
	2.022	5,21	5,44	5,48	-	-	-	-	-	-	-	-	5,37

Ilustración 17, elaboración propia

Verde	Año	Ene	Feb	Mar	Abr	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio total
	2.020	1,53	1,58	1,64	2,78	0,76	2,32	2,01	2,28	1,92	1,97	2,37	1,88
	2.021	2,51	2,13	2,59	2,73	2,70	2,45	3,01	2,26	2,31	2,40	2,26	2,47
	2.022	2,13	2,40	2,34	-	-	-	-	-	-	-	-	2,29

Ilustración 18, elaboración propia

Teniendo en cuenta estos resultados, al interior de la empresa un trabajador productivo es aquel que se encuentra en el promedio, un trabajador muy productivo es aquel que está por encima del promedio y los corteros que no son productivos son aquellos que están por debajo del promedio y por ende deberían mejorar su rendimiento para acercarse a este. Con esto en mente, luego de revisar los indicadores de la compañía para 2022, se puede evidenciar que el 56% de los corteros son productivos mientras el 44% no lo son ya que están por debajo del promedio. Estos resultados muestran que en términos generales los corteros son productivos.

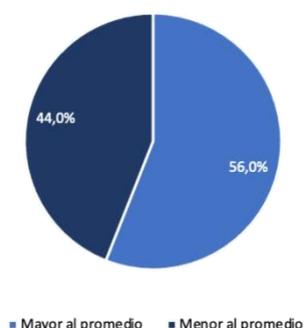


Ilustración 19, elaboración propia

Si bien el trabajo de corte manual de caña es bastante exigente, vale la pena aclarar que estos resultados no se han visto relacionados con la edad de los corteros. Es importante resaltar esto ya que se podría plantear que aquellos corteros más jóvenes son más productivos teniendo en cuenta la naturaleza del trabajo, sin embargo, la compañía ha realizado estudios que demuestran que esta variable, la edad, no influye en la productividad de los corteros.

Cada cortero cuenta con un metraje establecido que se le es asignado cada día para cortar (60 mts de caña quemada o 11 mts de caña verde), a ellos se les paga por la labor diaria teniendo en cuenta las tarifas establecidas por el Ingenio. El líder de cosechas plantea que al interior del ingenio si se ha evidenciado que aquellos corteros que se encuentran más motivados y felices

con su labor han resultado ser más productivos, puesto que si bien cumplen con su labor siempre buscan esforzarse un poco más para obtener mejores resultados lo que lleva a que, de estar disponible, se les asigne un mayor metraje una vez terminado el metraje asignado para el día. Si bien hay un gran impacto por el factor salarial en la motivación de los corteros, también se plantea que el reconocimiento y el bienestar y la felicidad evidenciada por los corteros en su labor ha estado relacionada con mayores niveles de productividad.

4.4. Modelo y programa de felicidad laboral

Una vez desarrollados los tres objetivos anteriores, se pudo comprender más de cerca la labor de los corteros, la forma de ver la felicidad por parte de ellos y el tipo de motivación proporcionado por la empresa. Entendiendo así la importancia del bienestar dentro de la empresa Agrocorde, y conociendo que se trata de uno de los principios claves de la organización, teniendo en cuenta que el empleado está en el centro de la operación, se procedió a proponer un modelo de felicidad y bienestar laboral para la empresa, acompañado de una cartilla. Este modelo busca servir como un plan estructurado para la empresa donde se pueda tener por escrito sus programas de bienestar actuales, hacer seguimiento a casos que tengan que ver con la felicidad de sus empleados, contar con la opción de nuevas propuestas motivacionales y así cumplir con el deseo de la empresa de tener su propio plan de bienestar laboral. Esto con el fin de que toda la organización, especialmente los corteros, tengan acceso a la misma información en un plan estructurado, que centre y comunique las acciones que se llevan a cabo día a día en pro del bienestar de los corteros.

El objetivo a largo plazo es poder condensar el plan en un video didáctico que sea de fácil comunicación y comprensión para los corteros, permitiéndoles conocer los planes y actividades de bienestar que les brinda Agrocorde.

Con esto en mente, se tuvo en cuenta todas las entrevistas realizadas, teniendo en mente tanto los deseos de la empresa como los de los empleados, sus malestares y metas al interior de la organización. Se tuvo en cuenta principalmente el argumento de que los corteros consideran que cuando se sienten más motivados y existe una buena cultura de bienestar laboral, esto influye en que se sientan más felices en su trabajo y por lo tanto logren una mayor productividad. Al momento de realizar el plan, se habló con un experto en temas de bienestar laboral y cultura empresarial, para entender qué hacen las grandes empresas por el bienestar de sus empleados y tomar ejemplos para el plan. Igualmente se tomaron estudios de grandes empresas como Disney, con su academia Disney Institute y los textos donde describen la cultura Disney con gran énfasis en la importancia de todos los colaboradores dentro de una empresa. Se tomó el ejemplo de Disney para demostrar que incluso para las empresas más grandes todos sus empleados son igual de importantes, independiente de su rol o de la jerarquía existente. Demostrando la importancia de motivar y velar por la felicidad de los empleados (Disney Institute, s.f.)

Se trataron entonces 2 pilares principales para el desarrollo del plan: los proyectos que ya existen y pueden ser estructurados de forma oficial, y por otra parte una propuesta de nuevos proyectos para la empresa en temas de bienestar laboral que puedan ser aplicados a largo plazo (ver anexo 3).

Algunas de las propuestas nuevas son:

- Implementación del método japonés kaizen: una vez al mes realizar un almuerzo para los corteros donde puedan contar sus experiencias, dar su opinión y proponer ideas para mejorar el trabajo, junto con sus jefes de mayores cargo e incluso personal del área administrativa.

- Plan de visitas al ingenio por parte de los corteros, con charlas que les demuestren la importancia que tiene su trabajo no solo para el ingenio sino para el país, hacerlos partícipes de la cadena de valor de la cual hacen parte y donde representan un pilar fundamental.
- Opción de clases en horarios fuera del trabajo: uno de los dolores que se evidenció al momento de entrevistar a los corteros es que algunos no cuentan con capacidad de escribir y leer, por lo cual se propone que la empresa destine una persona encargada de dictar clases de lectura y escritura 2 veces por semana o en fines de semana para los corteros interesados.
- Visitas de expertos: se propone una vez al mes hacer alianzas con expertos en temas de agricultura para llevar charlas a los corteros durante sus horas de almuerzo, para contarles un poco sobre el agro y enamorarlos de su trabajo
- Mindfulness: se propone un taller de salud mental, donde se enseñe a los trabajadores técnicas simples de meditación durante el trabajo para lograr tranquilidad y métodos de calmar los pensamientos cuando las condiciones de trabajo no son fáciles.
- Plan de cocina una vez al mes: se entiende que para los corteros es importante sentirse en comunidad, por esa razón se propone oficializar una vez la mesa para darles un espacio donde puedan compartir con sus compañeros y jefes durante un almuerzo típico que puedan preparar ellos mismo en su zona de trabajo.
- Video de agradecimiento por parte del ingenio y Agrocorte: finalmente se propone hacer un video de agradecimiento para los corteros, decirles en palabras reales la importancia de su trabajo y lo agradeció que está el ingenio por su labor, se grabará un video de las directivas de la empresa para hacerlo llegar a los corteros con una camisa de celebración

de los 8 años de trabajo que llevan en la empresa. Un simple video de agradecimiento que puede significar mucho para ellos.

- Crear el día del cortero: oficializar a nivel de la compañía el día del cortero, para hacer honor a su labor, que es la base del Ingenio.

Una vez finalizado el plan de bienestar se buscará hacer entrega a la empresa del documento para que este sea presentado a todos los empleados, con la idea de que los corteros tengan un documento donde puedan conocer todos los beneficios que tiene y tendrá Agrocorte para ellos en términos de bienestar. Como se anunció anteriormente se espera poder compartir el plan en formato video para facilitar la información a todas las personas dentro de la empresa y asegurar que este sea conocido por todos.

Semestralmente se tendrá un seguimiento de las actividades realizadas, midiendo cuantos corteros participan en ellas y recibiendo retroalimentación por parte de ellos. Igualmente se hará un seguimiento de los indicadores de productividad con el equipo de cosechas para ver como la implementación de las actividades impacta en la productividad final al mejorar el bienestar y la motivación que se le da a los corteros por parte de la empresa.

5. Conclusiones

Una vez desarrollada la investigación y obtenidos los resultados, se pudo evidenciar la importancia de la felicidad y el bienestar para la productividad de la empresa Agrocorte. Es fundamental para la empresa dimensionar la importancia de generar un adecuado ambiente de trabajo en torno a una cultura de bienestar y que esta sea conocida por todos dentro de la empresa, para motivar a los colaboradores a desempeñar sus funciones con gran efectividad y productividad, no solo sufriendo sus necesidades básicas sino optando por la creación de un buen ambiente de trabajo que les permita a sus colaboradores el desarrollo de sus actividades a un óptimo nivel y compromiso.

La felicidad en el trabajo está relacionada con diferentes factores que inciden en la productividad de cada organización, se evidenció en el caso de Agrocorte que para los trabajadores es importante ser felices en su trabajo y tener una buena relación con su labor, sin embargo, la empresa juega un papel importante al ofrecer espacios de trabajo que potencien el ambiente organizacional de la compañía, donde sus colaboradores puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente y sientan un apoyo en temas de bienestar por parte de la empresa. A estos espacios se suman elementos como la motivación constante por parte de la empresa y los líderes, la comunicación sobre actividades de bienestar en las jornadas laborales y el reconocimiento diario que demuestre a los empleados la importancia que tiene su labor tanto para la empresa como para el país.

Es posible evidenciar que no solo es importante que la empresa pueda medir la eficiencia de sus trabajadores por medio de la cantidad de caña cortada, sino también evaluar los factores que influyen en esta productividad, como lo son la motivación, importancia de un buen líder, flexibilidad, incentivos económicos entre otros. Con las encuestas realizadas a los empleados

sobre los factores que influyen en su productividad, es importante tener en cuenta la relación que existe entre la felicidad y la productividad laboral, donde evidencia la importancia de promover y aplicar estrategias que permitan el incremento de la productividad de los corteros, promoviendo y desarrollando actividades de integración, compañerismo, liderazgo, sentido de pertenencia hacia la empresa y el ingenio, incentivar al crecimiento profesional y las demás actividades que promuevan la felicidad de los funcionarios.

Con este trabajo, es posible afirmar que existe una relación positiva entre las dos variables del estudio realizado, y reafirma la importancia que tiene el desarrollo de una cultura de bienestar para mejorar la felicidad dentro de la empresa, ya que se considera un factor que contribuye con el desarrollo de la productividad de los corteros. Se puede concluir que un cortero feliz desarrolla su trabajo de manera más productiva, lo cual puede ser reforzado por medio de reconocimiento, y el desarrollo personal y profesional que se brinde por parte de la empresa para contar con empleados más felices y productivos, contribuyendo y generando valor dentro de la empresa y el ingenio.

El resultado de las encuestas aplicadas a los empleados, permiten así reafirmar la hipótesis planteada, de que la felicidad laboral tiene una influencia positiva directa sobre la productividad laboral de las empresas del sector agrícola colombiano, por lo tanto, se sugiere a la empresa realizar mediciones de satisfacción laboral constantemente, esto con el fin de conocer factores que contribuyen a conocer las necesidades de su colaboradores, así como reforzar programas de bienestar que se enfoquen en aspectos como: condiciones de trabajo y salario, motivación laboral y liderazgo, reconocimiento de la labor, desarrollo profesional dentro de la empresa entre otras.

6. Recomendaciones

Una vez desarrollada la investigación, es relevante resaltar la dificultad que conlleva el estudio puesto que involucra variables y conceptos que, si bien se han estudiado individualmente, no se han estudiado a profundidad en el ámbito laboral. Es por esto que a modo de recomendación se sugiere ampliar la investigación a una muestra mayor que involucre un mayor número de empresas en el sector agrícola o agrícola para así contar con un estudio más relevante que tenga un mayor aporte e impacto.

Siendo así, se torna interesante el uso de herramientas metodológicas avanzadas que permitan medir detalladamente y a profundidad la relación de la felicidad y productividad en las compañías, sin embargo, para esto es importante que las compañías cuenten con información estadística detallada con respecto a variables como el bienestar, cultura organizacional, motivación, productividad, entre otros. Es por esto que se recomienda que las compañías inicien o continúen con la documentación exhaustiva de estos datos pues, si bien aún la felicidad y productividad hasta hace poco están tomando relevancia, cada vez son más importantes y los empleados cada vez buscan más empresas con buenas políticas y planes de bienestar laboral. Así mismo es importante que las organizaciones se tornen más resilientes frente al error y que generen espacios de reflexión para aprender más rápidamente y, cuando suceda algo, mejorar los procesos y tener mayor rango de acción. Esto, en torno a la implementación de políticas que permita a los empleados tener mayores herramientas para solucionar situaciones difíciles.

En términos prácticos, se recomienda a la compañía Agrocorte, y en general a las compañías:

- Fortalecer el desarrollo profesional de sus colaboradores permitiendo a los empleados conocer más sobre su empresa y el impacto de su trabajo para la empresa y el país.

- Generar espacios de conversación y creación al interior de la empresa para así escuchar las preocupaciones, incógnitas, recomendaciones, entre otros, de los empleados sin importar jerarquías para así crear un ambiente que fortalezca las relaciones. Esto ya que las conversaciones permiten alinear y transformar las organizaciones.
- Realizar actividades que permitan la integración de los colaboradores con sus compañeros de trabajo, sus líderes e incluso su familia logrando así una cultura de ambiente laboral sano y feliz.
- Evaluar el entorno y las compañías del sector para aprender e implementar las buenas prácticas. Así mismo, implementar buenas prácticas ACRIP (Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personales) para la gestión humana y promover las relaciones interpersonales en la compañía.
- Realizar evaluaciones periódicas para así poder realizar una retroalimentación que permita el mejoramiento de las labores desempeñadas en campo motivando a sus empleados a la mejora, espacio que se puede utilizar para escuchar puntos de vista de los empleados y tener en cuenta sus opiniones.
- Asegurar que todos los empleados dentro de la empresa conozcan los planes de bienestar que ofrece la compañía y tener una buena comunicación de estos planes.

En general, se recomienda que las organizaciones cuenten con planes y estrategias, que permitan mejorar la percepción de felicidad en sus empleados y así lograr fortalecer su desempeño, logrando el incremento de felicidad y productividad por parte de los colaboradores en la empresa.

Referencias

- American Psychological Association. APA (2006). Manual of the American Psychological Association (Fifth edition ed.). USA: American Psychological Association.
- Alaustrey, J.C. et al. (2012). La salud mental de las y los trabajadores. Recuperado de: https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/libro/medicina_201320/es_saludmen/adjuntos/salud_mental_trabajadores.pdf
- Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. M., Tadić, M. (2013). Work happiness among teachers: A day reconstruction study on the role of self-concordance. *Journal of School Psychology*, 51(6), 735–750. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2013.07.002>.
- Baptista, M.P., Fernández, C., Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Borda, A.G., Cortés, S., Forigua, S.D., Giraldo, L.M., Gómez, E.E., Ospina&Bermeo, J., Pérez-Uribe, R. (2019). Influencia de la felicidad en la productividad de los trabajadores: Análisis en cinco empresas colombianas. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12359.65447>
- Bruk-Lee, V., Thompson, A. (2020). Employee happiness: Why we should care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1419-1437. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09807-z>

- Brunoro, C. M., Sznelwar, L. I. (2021). Working in times of COVID 19: Challenges for mental health https://doi.org/10.1007/978-3-030-74602-5_43
- Celis, T. (3 de marzo de 2015). Corteros de caña se tomaron las instalaciones del Ingenio Risaralda pidiendo mejoras laborales. *Larepublica.co*.
<https://www.larepublica.co/economia/corteros-de-cana-se-tomaron-instalaciones-del-ingenio-risaralda-pidiendo-mejoras-laborales-2226841>
- Chouinard, Y (2016). Let my people go surfing.
The Education of a Reluctant Businessman.
https://images.randomhouse.com/promo_image/9780143109679_5115.pdf
- Clark, M.A. (2016). Workaholism: It's not just long hours on the job.
<https://www.apa.org/science/about/psa/2016/04/workaholism>
- Colmenares D, O. A. (2007). Medición de la productividad empresarial.
<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2007/07/medicion-de-la-productividad-empresarial.pdf>
- Cropanzano, R., Denney, P. J., Moline, G. L., Wright, T. A. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models.
Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement, 34(3), 146
- Cropanzano, R; Wright, T, A. (2001). When a "Happy" Worker Is Really a "Productive" Worker. A Review and Further Refinement of the Happy- Productive Worker Thesis.
- Cruz, J., Ramírez, M., Sánchez, P. (2015). La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación

laboral. Universidad Sergio Arboleda.

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/956/La%20felicidad%20organizacional%20%20un%20nuevo%20reto%20de%20intervencion.pdf?sequence=1>

DiMaria, C.H., Peroni, C. & Sarracino, F. Happiness Matters: Productivity Gains from Subjective Well-Being. *J Happiness Stud* 21, 139–160 (2020).

<https://doi.org/10.1007/s10902-019-00074-1>

Disney Institute. (s.f.). About. *Disneyinstitute.com*.

<https://www.disneyinstitute.com/about/>

Dispenza, J. (2012). Deja de ser tú. Reikimaria.

<https://www.reikimaria.com/libros/deja.pdf>

Eckhaus, E. (2021). *Management and Marketing*, 16(2), 118-133.

<https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0008>

Edmondson, D. R., Hansen, J. D., Riggle, R. J. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>.

Eugenio, Y.M., Toyama, J.C. (2018). La influencia de la felicidad en la productividad de una empresa. Pontificia Universidad Católica del Perú.

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13159/EUGENIO_TOYAMA_FELICIDAD_EMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational*

- Behavior: The International Journal
of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(6),
753–777.
- Gallup, I. (2014). Las empresas más admiradas. <https://www.semana.com/empresas-admiradas/83544/>
- Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and
Employee Performance with the Mediating Role of Motivation:
A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*,
24 (2011) 1510–1520
- Ingenio Risaralda. (2020). Reporte de Sostenibilidad.
- Ingenio Risaralda. (2020). Informe de Gestión 2020.
- Jaramillo, Y. (2022). Entrevista de J. Caycedo y M. Quintero (no publicada). Programas
de bienestar y nómina en Agrocorte. Pereira
- Jenkins, D. A., Murphy, S. A., Zelenski, J. M. (2008). The happy-productive worker
thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521–537.
<https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>.
- Kopelman, R.E. (1988). *Administración de la Productividad en Las Organizaciones:
Perspectiva Práctica Orientada Hacia Las Personas*. McGraw Hill.
https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n_de_la_productividad_en_1.html?id=Q7giAAAACAAJ&redir_esc=y
- Ledesma, H. (2022). Entrevista de J. Caycedo y M. Quintero (no publicada). Motivación
laboral y liderazgo en campo. Pereira

- Manene, L.M. (2013). Eficacia, Eficiencia y Efectividad en el desempeño del trabajo. Actualidad Empresa. <https://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- Mejía, R. (2022). Entrevista de J. Caycedo y M. Quintero (no publicada). Motivación laboral en campo. Pereira
- Ministerio de Agricultura. (2020). El sector agropecuario creció 6,8% e impulsó la economía colombiana en el primer trimestre de 2020. *minagricultura.gov.co*. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-creci%C3%B3-6,8-e-impuls%C3%B3-la-econom%C3%ADa-colombiana-en-el-primer-trimestre-de-2020-.aspx>
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2005). Resolución número 532. *Minvivienda.gov.co*. <https://www.minvivienda.gov.co/normativa/resolucion-0532-2005>
- Molinero, D., Spagnoli, P. (2021). Negative (workaholic) emotions and emotional exhaustion: Might job autonomy have played a strategic role in workers with responsibility during the COVID-19 crisis lockdown? *Behavioral Sciences*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/bs10120192>
- Pinto, A. (2016). El concepto de productividad en el análisis económico. <https://silo.tips/download/el-concepto-de-productividad-en-el-analisis-economico>
- Peiró, J., Kozusznik, M., Rodríguez-Molina, I., Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at

- Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>
- Pérez, R. (2019). Influencia de la felicidad en la productividad de los trabajadores en las organizaciones de Colombia. Universidad de Santo Tomas. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12359.65447>
- Pérez, R., Noda, M., García, G., De Miguel, M. (2004). Satisfacción y participación. <http://www.GestioPolis.com>.
- Plurum, (2015). Felicidad en el Trabajo. <http://www.plurum.co/felicidad-en-el-trabajo/>
- Pritchard, R. D. (1995). *Productivity measurement and improvement: Organizational case studies*. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group. <https://psycnet.apa.org/record/1995-97776-000>
- Pritchard, R.D., Tuijl, H.F., Kleingeld, P.A., Schmidt, K., Kleinbeck, U., Pritchard, R.D., Algera, J.J. (1997). Measuring and Enhancing Organizational Productivity by Means of ProMES: Three Practical Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 279-301. <https://doi.org/10.5860/choice.28-5735>
- Ramirez, N. (2022). Entrevista de J. Caycedo y M. Quintero (no publicada). Cultura empresarial y bienestar en Agrocorte. Pereira
- Rodríguez, E. (2022). Entrevista de J. Caycedo y M. Quintero (no publicada). Productividad de corte en campo. Pereira
- Rueda, J. (2018). ABC de la felicidad empresarial. <https://petindustry.co/gerencia/abc-la-felicidad-empresarial/>

- Ruiz, C., Gómez, J. (2021). Efectos de la pandemia por COVID-19 en la salud mental de la población trabajadora. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 24(1), 6-11. <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2021.24.01.01>
- Sanchez, A (2013). La satisfacción laboral y las habilidades directivas de las mujeres ejecutivas mexicanas como determinantes de la productividad organizacional. Escuela superior de comercio y administración unidad santo Tomás.
<http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/13509>
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253–273. <http://www.jstor.org/stable/3000143>

Anexos

Entrevistas:

Anexo A, Entrevista auxiliar de nómina Agrocorte

Resumen clave de entrevista a Yuliana Jaramillo,

Auxiliar de nómina y contratación en Agrocorte.

7 años de experiencia

Introducción dada por Yuliana:

Son 7 años donde se ha evidenciado entre la empresa y el sindicato, se trabaja muy de la mano con el sindicato, la empresa toma de la mano con el sindicato y concertado. Las decisiones se toman en beneficio de los trabajadores

1. ¿Qué tan importante es para la empresa el bienestar y la felicidad de los corteros?

La empresa siempre ha tratado de estar a la par de las necesidades de los trabajadores a medidas que van surgiendo se van estandarizando procesos, entre más beneficios les brinda eso va relacionado con la felicidad

2. ¿Cuentan con programas de bienestar y felicidad?

No manejamos programas como tal, es la forma de trabajar y la filosofía de la empresa, días de recreación con su familia a comfamiliar (1000 personas) se costean viáticos y alimentación.

3. En su opinión, ¿siente que un cortero que es feliz puede mejorar la productividad?

En la percepción de la empresa es difícil definir si es feliz o no.

El enfoque de la de la empresa es cubrir necesidades de corteros, se busca a través del bienestar llevar a la felicidad, Mantener el pago de personal, tiempo de estudio, calidad de vida. Es decir, si las necesidades son cubiertas, sí. Si la empresa supla las necesidades de él y su familia. Que el sustento sea suficiente, por convención un programa de becas para el estudio de los hijos. Se les da kit escolar cada año a partir de los 3 años, beneficios por citas con especialistas y se les reconoce el día, citas odontológicas. Permisos remunerados a las personas que quieran estudiar. Convención colectiva entre empresa y sindicato. Prima extra de navidad y de vacaciones, auxilios por nacimientos, Auxilio por muerte para la familia, auxilio para monturas y lentes,

4. Que hacen hoy en día para incentivar y motivar a los corteros

Estímulos: evaluamos temas de calidad, seguridad y salud y productividad y se escogen 50-70 personas donde se les da una retribución económica. El monto total es en acuerdo con el sindicato y se distribuye en la cantidad de personas.

5. ¿Cómo considera que puede mejorar la calidad de vida de los corteros para así mejorar su felicidad?

-Temas de reconversión laboral: propuesta de crecer y aprender a hacer otro tipo de labores

-Cargo de repicadores y guardavías

Corte mecánico después de cosechadora la pepa queda con mucha biomasa se hace un corte manual para repicar y recuperan tallos de caña que quedan pegadas a la sepa

-Guardavías entrada y salida de los carros cañeros

-Créditos de vivienda con intereses bajos

6. ¿Hacen programas para demostrarles a los corteros la importancia que tiene su trabajo?

No nunca se ha hecho, el año pasado con Andrea se conversó una forma de conocer el ingenio en visitas. Es un proyecto que se ha pensado

En algún se ha conversado que estaba proponiendo que los corteros llegaran a conocer un poquito de la fábrica del Ingenio para que ellos vean lo importante que la labor de ellos para la fabricación

7. De los corteros que tienen hoy en día, ¿cuántos han utilizado sus planes de bienestar? (viviendo etc.).

-Cuántos han utilizado el plan de vivienda: desde 2015, 76 trabajadores uso del crédito 345 personas

-Cuántos han utilizado el plan de beca: desde 2015, 106 de los 345

-Recreación 100%

8. ¿Cuántas reclamaciones reciben mensualmente?

No llevamos medición de queja, muchas son de forma informal ya que es de tema sindical.

No son cuantificados, proyecto de responsabilidad social, procedimiento y estandarización del tema. Reclamos en cuanto a salario, técnicas (demora)

9. ¿Cuántos corteros han solicitado planes de bienestar?

Se maneja en mesa de negociación

10. ¿Cuántos empleados han renunciado en el último año?

Abril del año pasado 50 personas (pensionados o voluntariamente)

Anexo B, entrevista cabo de corte y repique

Resumen de entrevista a Héctor Fabio Ledesma y Ricardo Mejia,

Cabo de corte y cabo de repique

7 y 15 años de experiencia

1. Contexto - cómo es su trabajo, cuáles son sus labores - rol

Ricardo: Ingresé al ingenio en 1963, llevo 15 años como cortero y luego cabo de corte, pasé primero por ser brechero y hace un año cabo del grupo de repique. Logré mi ascenso por: conocimiento, saber llegar a todas las áreas del ingenio, no hacer daños, saber hacer la labor, tener claro el rol. En repique trabajamos por áreas - a todas se les asigna la misma área y en equipo tienen que sacar el área

Héctor: Salimos a las 5:30 am al lugar de trabajo, los corteros desayunan y mientras tanto están los de calidad para asignar el metraje que les corresponde a los corteros hasta la hora de salida. Lideró a los corteros y asignó sus tareas - hay unos de más rendimientos y unos de menos. Conozco a quien le rinde más o menos por años de experiencia, les pregunto día a día si son capaces con lo que les asignó, no todos los días están igual, depende de su motivación ese día, temas personales o físicos. También depende del estado de la caña que se les entrega Cuentan con un cuaderno que asigna el metraje (30-40-60 mts), generalmente 60 mts. Se toma nota de cuanto sacaron los corteros - a veces terminan más rápido dependiendo del rendimiento.

Más rendimiento: más experiencia, más rápidos, más colaboradores y les gusta más el trabajo que otro, mejor económicamente más rendimiento.

2. Cuantos corteros tiene a cargo

74 corteros - hombres

36 personas - 3 grupos de 12

3. Cómo es su relación con los corteros

Ricardo: Muy buena relación, somos todos conocidos porque llevo mucho tiempo trabajando con ellos, antes de Agrocorte fuimos compañeros, es importante siempre llevar buena relación y que haya buen manejo y respeto. Visitarlos y ser un buen líder.

Héctor: buena relación, es importante ser una persona muy manejable, no ser grosero y tener buena comunicación con los corteros, compartir con ellos

4. ¿Cómo motiva a los corteros para que realicen su trabajo de manera adecuada?

Héctor: En ocasiones a veces están mal es importante decirles y conversar con ellos, darles retroalimentación y si está bien su trabajo. decirles

Ricardo: hay 3 frentes de caña diferentes, hay frentes muy duros, si algún grupo no recibió una buena área es importante hacer rotación para tener la misma oportunidad.

5. ¿Considera que la motivación incide en un aumento de productividad de los corteros?

Ricardo: En ocasiones mejoran, cuando ven que las cosas se reconocen aumenta la productividad, a veces cuando no, pero es por motivos personales

Héctor: cuando están motivados se ve en el trabajo, lo comentamos “no lo deja morir”, se les da la oportunidad para tener buen trabajo y buenos ingresos

6. ¿Cree usted que sus empleados son felices?

Héctor: Creo que deben ser felices porque les dan sustento

Ricardo: aparentemente si, son alegres, no están aburridos, se dan moral, se sonríen, van juntos, siempre que el cabo voy a los grupos me junta con ellos y tiene buena actitud.

7. ¿Considera que el contar con trabajadores felices lleva a que la empresa sea más productiva?

Héctor: es muy difícil saber si son felices, pero sí pueden ser más productivos si son motivados.

Ricardo: si, nunca se van a sentir conformes con hacer poco, siempre piden más área para cortar, porque están alegres y quieren producir más.

8. ¿Con qué frecuencia se les da reconocimiento?

Héctor: entre más reconocimiento se les da más productivos son, tampoco se puede decir mucho porque depende del estado de la caña también

Ricardo: si se reconoce trabajo se ve que son más productivos

9. ¿Tienen motivaciones diferentes al salario?

Héctor: Experiencia da más rendimiento

Ricardo: se alegran con días de recreación, compartir con compañeros, muchas veces falta estar todos juntos. Piden permisos para hacer reuniones juntos y compartir

10. ¿Qué es lo que más valoran los corteros?

Héctor: salario

Ricardo: salario - mantienen muy contentos por la rotación

11. ¿Que podrían hacer para motivar más a sus corteros?

Ricardo: almuerzos, recreación de la empresa, motivación para crecer en la empresa, aunque hay personas muy juiciosas más no muy productivas, gente muy responsables y respetuosos y les gusta ser guardavías, depende de lo que están buscando.

Anexo C, Entrevista líder cosechas

Resumen clave entrevista Erik Francisco Rodríguez Alarcon,

Líder de cosechas,

7 años de experiencia

1. ¿Cuál es su rol en la empresa?

Actualmente soy líder de cosechas, parte de la planificación de cosecha y planificación de madurantes. Programó los dentro de los madurantes. Tenemos diferentes cortes manuales: verde y quemado, verde por dar cumplimiento a marco normativo por quemas abiertas controladas, regulación de Min Ambiente y administrada por corporaciones ambientales que rigen. Tenemos tres grupos: Caldas, Risaralda y V. Cauca, cada uno Corpocaldas, Carder y CVC - al ser corporaciones autónomas pueden hacer modificaciones de la resolución. Resolución 532 de abril de 2005, está enmarcado las franjas de restricción de quemas abiertas controladas de cosecha, rige a cualquier cultivo/ unidad productiva que tenga que realizar algún proceso de quema. Una vez realizado corte en verde luego se realiza la quema

Por política interna la caña cortada mecánicamente no se quema , permite reducción de emisiones, crecimiento en cosecha mecánica, van avanzando de acuerdo a la salida del personal manual , gran parte del personal es de edad avanzada buscando pensión , no se reemplazan, por crecimiento en corte mecánico y por ausencia de mano de obra, no hay relevo generacional en la labor, hijos de cortero no quieren tener relación con el agro , Corte manual en “vida de extinción”, Ing. Risaralda mecanización de c.75%, c.30% de caña manual es importante tener

una base de mano de obra y atraer nuevas personas, comportamiento específico de hijos de corteros no les interesa por la exigencia de la labor. Es un reto a nivel de industria mantener personal de corte manual.

2. ¿Cuál es su trabajo y qué relación tienen con los corteros?

Dentro del organigrama como Ingenio son personas encargadas de cosecha y cuentan con filial de corte (Agrocorte), al ser filial tienen relación estrecha. Teniendo en cuenta la caña tienen una programación dependiendo la disponibilidad del grupo, cumplir con % de presupuesto. Se genera un programa y hay un representante de cada empresa con el que discuto en el programa para sí consideran que es suficiente caña y si va a ser posible cortarla. Planificación para cumplir con necesidades del ingenio es cosecha, se entrega a representantes de corte y deciden los representantes de manera autónoma cómo se realizará la programación (cabos). La programación se realiza con el conocimiento de las capacidades de los corteros, autónomamente las empresas de corte deciden qué grupo va a cada predio, dependiendo del tipo de corte (verde o quemado) varían las capacidades de corte. Siempre mayor rendimiento en caña quemada, gran parte de la biomasa que hace complejo el trabajo se elimina con la quema (hoja), el trabajo es más sencillo. El rendimiento se mide en ton/hombre en promedios, hay corteros por encima y por debajo de la media, corte manual quemado 5.5-6 ton/hombre x día. Corte en verde capacidad de corte disminuye significativamente promedio de 2 ton/hombre día, disminución de +60% de capacidad, corte más exigente y hace que el avance del corte sea más complejo, hay una compensación de tarifas por tonelada cosechada

3. ¿Cómo miden la productividad de los corteros?

De acuerdo con las toneladas cortadas. como tienen promedios los corteros que estén por encima del promedio son corteros buenos que están cumpliendo con la medición de productividad, lo que están por debajo de los valores tienen menor desempeño

Convenciones: acuerdos con empresas de corte, compromisos a nivel del ingenio, asignaciones mínimas de 60 mts de tajo diarias en caña quemada x persona (cortero)

corte en verde promedio de asignación 30mts de tajo. Normalmente las suertes se espera que tengan longitud de surco de 120 mts. Tajo: 5 surcos de caña a lo largo (línea), se empieza a asignar el corte a cada uno, el tajo es la cantidad de mts de esa línea que se le va a dar a los corteros. En esa línea de 5 surcos se le dan 60mts para que el cortero los trabaje. Si cortero es muy productivo le dan más metraje

4. ¿Cuál es el promedio de un buen corte y qué factores influyen para que sea mejor?

5.6 ton/hombre día en caña quemada

Factores externos verde o quemada

dependiendo de la cala que se está cortando, variedad, que esté erecta, características agronómicas que permiten que sean más fáciles de cortar o no. la disposición de los tallos puede determinar el desempeño sea un cortero joven o de edad avanzada

Edades: no se ha identificado una tendencia en que los jóvenes corten más que los corteros con más experiencia. en muchas ocasiones los de más experiencia tienen mayor desempeño que los que tienen menos tiempo.

Como es una labor que se paga al destajo es algo de motivación personal. Los objetivos que tenga cada persona. Hay personas que terminan a las 11 am sus mts y tienen posibilidad si hay caña disponible de cortar más caña y hay algunos que no quieren por que sienten que ya hicieron lo del día

5. ¿Cómo incentivan a los corteros?

Adicional al pago no hay ningún pago emocional o motivaciones por parte de cosechas, es un tema más de los cabos y corte.

Hay reconocimientos monetarios, pero hay calas que por ciclo de desarrollo no cerraron a tiempo entonces tienen ambientes favorables para desarrollo de malezas. presencia de maleza hace que la labor sea más compleja, como ingenio hay una tarifa adicional para este tipo de situaciones: al cortero se le pagan 433 pesos+ de la tarifa establecida por metro que corte en maleza, para que se esfuercen más

6. ¿Sienten que la felicidad y el bienestar tiene alguna relación con la productividad?

Si

7. ¿Cuántos corteros se pueden considerar realmente productivos?

Se lleva un seguimiento de datos mensuales

8. ¿Cuál es el indicador más importante - cuál es su resultado?

Varias cosas que se han hecho, pero no ancladas a productividad, dentro de planes de bienestar ha habido campañas de formación, cursos de construcción, plomería, etc. cursos alternativos que

puedan serles útiles en sus viviendas, paseo para que vayan con sus familias, todos se hace de manera general no se hace para buscar más productividad.

Anexo D, Cartilla de bienestar

Plan de bienestar empresarial en desarrollo:

https://www.canva.com/design/DAE_CZkLgSI/zHsA3vgCJWSsAKMkzS0-gA/edit?utm_content=DAE_CZkLgSI&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton