

FACTORES MOTIVACIONALES PRESENTES EN LOS TRABAJADORES  
FORESTALES VINCULADOS A PRO – ORIENTE S.A., UBICADOS EN EL  
ASERRIO LA MIEL, PENSILVANIA 2011

TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO  
DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

LUIS ERNESTO LEAL GÓMEZ

EDUARDO BOTERO MANZUR  
PSICÓLOGO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2012

## DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza y sabiduría necesaria para asumir los retos de la vida que poco a poco han ido forjando el ser humano que soy hoy.

A mi familia, amigos, compañeros y todas las personas que hicieron posible el desarrollo de este nuevo sueño, a todos ellos que siempre han creído en mí y fortalecido mi espíritu para ser mejor ser humano.

LUIS ERNESTO LEAL GÓMEZ

Nota de aceptación

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----

Firma del presidente del jurado

-----

Firma del jurado

-----

Firma del jurado

Manizales, 23 de Enero de 2012.

## **Agradecimientos**

El investigador del presente estudio, manifiesta sus agradecimientos a las personas que con su invaluable aporte y colaboración hicieron posible el logro de esta meta.

A la empresa Pro – Oriente S.A. por el apoyo brindado en la realización de la investigación y el tiempo para el cumplimiento de la misma.

A los trabajadores de Pro –Oriente S.A. por su tiempo y colaboración en la realización de las diferentes actividades, dado que su participación fue indispensable para llevar a cabo la presente investigación.

## Tabla de contenidos

	Pág.
1. Planteamiento del Problema	16
2. Justificación	18
3. Objetivos	20
3.1 Objetivo general	20
3.2 Objetivos específicos	20
4. Marco Referencial	21
4.1 Antecedentes	21
4.1.1 Reseña histórica	21
4.1.2 Ubicación contextual	26
4.1.3 Investigaciones previas	33
4.2 Aspectos legales	37
4.3 Marco Teórico	38
4.3.1 Aproximación teórica al concepto de motivación	38
5. Diseño Metodológico	55
5.1 Tipo de estudio	55
5.2 Población	55
5.3 Unidad de análisis	55
5.4 Técnicas de recolección de información	56
5.4.1 Instrumentos	56
5.4.2 Proceso de recolección de la información	58
5.5. Plan de análisis	59

5.5.1 Procesamiento de la información	59
5.5.2 Análisis de la información	59
5.5.3 Presentación de la información	60
5.6 Control de sesgos de información	61
5.7 Aspectos éticos	65
6. Análisis de Resultados	65
6.1 Características sociodemográficas de la población objeto de estudio	65
6.1.1 Características según el género de los trabajadores forestales	65
6.1.2 Características según la edad de los trabajadores forestales	66
6.1.3 Características según el nivel de escolaridad de los trabajadores forestales	67
6.1.4 Características según el nivel del cargo de los trabajadores forestales	68
6.1.5 Características según el tipo de contrato de los trabajadores forestales	70
6.1.6 Características según el ingreso mensual de los trabajadores forestales	71
6.1.7 Características según tiempo de permanencia de los trabajadores forestales	72
6.2 Perfil motivacional presente en los trabajadores forestales	73
6.2.1 Factores motivacionales internos	74
6.2.2 Factores motivacionales relacionados con los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	77
6.2.3 Factores motivacionales externos	79
6.3 Programa de intervención en calidad de vida para los trabajadores forestales	82
7. Conclusiones	88

Referencias	93
Apéndices	94

**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Reseña histórica teorías de la motivación	21
Tabla 2. Teoría X y Y	42
Tabla 3. Teoría Bifactorial	44
Tabla 4. Distribución de valores máximos, mínimos y media de los factores motivacionales internos.	76
Tabla 5. Distribución de valores máximos, mínimos y media de los factores motivacionales relacionados con los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.	78
Tabla 6. Distribución de valores máximos, mínimos y media de los factores motivacionales externos.	81



**Lista de figuras**

	Pág.
Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow	41
Figura 2. Distribución porcentual según el género de los trabajadores forestales	66
Figura 3. Distribución porcentual según la edad de los trabajadores forestales	67
Figura 4. Distribución porcentual según el nivel de escolaridad los trabajadores forestales	68
Figura 5. Distribución porcentual según el nivel del cargo de los trabajadores forestales	69
Figura 6. Distribución porcentual según el tipo de contrato de los trabajadores forestales	70
Figura 7. Distribución porcentual del ingreso mensual de los trabajadores forestales	71
Figura 8. Distribución porcentual según el tiempo de permanencia de los trabajadores forestales	72
Figura 9. Perfil motivacional general de los trabajadores forestales	73

## **Lista de apéndices**

	Pág.
Apéndice A. Ficha sociodemográfica	95
Apéndice B. Cuestionario Motivación para el Trabajo	96

## **Glosario**

Aceptación de la autoridad: acato, reconocimiento, aceptación de personas investidas de autoridad y de sus decisiones.

Aceptación de normas y valores: acato y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia de la empresa.

Auto realización: intenciones o acciones que buscan utilización en el trabajo y perfeccionamiento de habilidades y conocimientos personales.

Afiliación: intenciones o acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas.

Contenido del trabajo: interés por encontrar variedad, autonomía y retroalimentación en el trabajo.

Dedicación a la tarea: interés o asignación de tiempo, esfuerzo o iniciativa al trabajo; preocupación por la cantidad y calidad.

Expectación: pasividad, expectativa, confianza en que la empresa espontáneamente atenderá sus intereses y necesidades.

Grupo de trabajo: interés por contactos laborales con otros y por participación en actividades colectivas de trabajo.

Logro: interés y comportamiento orientado a obtener resultados a hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros.

Motivación: es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidades y/o expectativas, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

Poder: intenciones o acciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control o influencia sobre otros.

Promoción: interés por las posibilidades de movilidad ascendente en la organización.

Reconocimiento: intenciones o acciones dirigidas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración.

Requisición: solicitud directa, persuasión, presión para obtener retribuciones o resultados deseados en el trabajo.

Salario: interés por la retribución en dinero o especie derivada del desempeño del trabajo.

Supervisión: interés por acciones de consideración, reconocimiento o retroalimentación por parte de los representantes de la autoridad organizacional.

## Resumen

El objetivo del presente estudio fue describir los factores motivacionales de los trabajadores forestales vinculados a Pro – Oriente S.A., a partir de la aplicación del Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT) identificando los factores internos, externos y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas.

La investigación se desarrolló a partir de un estudio cuantitativo, dado que las variables a considerar fueron en su mayor parte características numéricas; el diseño fue descriptivo de corte transversal, en la medida en que se buscaba describir e identificar los factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales vinculados a Pro – Oriente S.A., en un solo momento de tiempo.

Dentro de las características relevantes de la población se identificó que la labor forestal es netamente de género masculino; ellos se encuentran en adultez tardía, debido a que son personas que han estado un tiempo significativo en la organización y que han pasado toda su vida laboral en ella; los trabajadores no terminaron sus estudios en primaria y secundaria, el mayor número de trabajadores hace parte del nivel operativo de la organización.

Se observa que existe un alto porcentaje de trabajadores que poseen contrato de trabajo a término indefinido, ellos llevan un promedio de 10 a 20 años en la organización.

Así mismo se identificaron los factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales; respecto a los factores motivacionales internos los trabajadores poseen un mayor interés por el reconocimiento y una menor proporción para el logro.

En los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo los trabajadores poseen un mayor interés por la dedicación a la tarea con la que se muestra iniciativa por realizar actividades y en menor proporción la aceptación a la autoridad y la requisición.

Respecto a los factores motivacionales externos los trabajadores muestran interés por el grupo de trabajo; de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, y en menor proporción el contenido del trabajo.

Finalmente se presenta un programa de intervención en calidad de vida y ambiente de trabajo basado en los resultados de la investigación.

Palabras claves: motivación, perfil motivacional, motivación para el trabajo, CMT

## ABSTRACT

The objective of the present study was to describe the motivational factors associated with forest workers Pro - Oriente SA, from the application the Motivation for work Questionnaire by identifying the internal factors, external and preferred means to obtain desired rewards, to contribute in the formulation of future intervention programs to improve the quality of life in this population.

The research was conducted from a quantitative study, since the variables were mostly numerical characteristics, the design was descriptive transversal, as it sought to describe and identify the motivational factors present in workers associated forest Pro - Oriente SA, in a single moment of time.

Among the relevant characteristics of the population was identified that the forestry work is purely male gender, they are in late adulthood, because they are people who have been a significant time in the organization who have spent their entire working life in it, the workers did not finish primary and secondary, the largest number of workers is part of the operational level of the organization.

It is observed that a high percentage of workers with employment contracts for an indefinite term, they carry an average of 10 to 20 years in the organization.

Also identified motivational factors present in the forest workers, compared to internal motivational factors workers have a higher interest rate and less recognition for achievement.

In the preferred means to obtain desired salary workers at work have a greater interest in the dedication to the task with the initiative shown actively perform activities and to a lesser extent the acceptance of authority and requisitioning.

Regarding external motivational factors workers show interest in the working group, to be in contact with others, engage in collective action, and to a lesser extent the content of work.

Finally, presents a program of intervention on quality of life and working environment based on the results of research and work for the improvement of these aspects in the population of forest workers Pro – Oriente S.A.

Key words: motivation, motivation profile, work motivation, CMT.

## 1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones como todo sistema se ha enfrentado a diferentes demandas que pueden causar su desequilibrio, este desequilibrio puede ser causado por el comportamiento de los individuos quienes con sus acciones logran afectar la eficacia y eficiencia de las mismas en el desarrollo de su misión.

En el mundo actual de las organizaciones se le ha dado una importancia significativa al tema motivacional de los trabajadores para hacer más eficientes los rendimientos de productividad involucrados en la planeación estratégica ante una tendencia de economía fluctuante y poco estable.

Solo las empresas que lograron asociar la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional interno, alcanzaron objetivos significativos para su propio desarrollo.

El reto de la motivación ha sido delegado a los procesos de gestión humana, para conocer e identificar los comportamientos que hacen más competitiva a una organización, pero a la vez ir más allá conociendo los motivadores y satisfactores con los cuales las personas se rigen dentro de un ámbito laboral para suplir sus necesidades personales y laborales.

Los trabajadores con la claridad en sus comportamientos debido a los factores motivacionales con los cuales direccionan sus energías para lograr sus metas personales,



laborales y organizacionales son más eficaces y eficientes; y logran la productividad deseada por las organizaciones.

Enfrentarse a diseñar modelos o programas que permitan condiciones de personal más ajustadas para su satisfacción laboral, valorando los verdaderos reconocimientos que mueven a desempeños satisfactorios e inclusión de actividades que generen desarrollo del potencial humano con comportamientos asertivos alentaría el logro de metas comunes, de rendimiento y productividad, que es en muchos casos la razón de ser de las organizaciones de producción.

De esta forma se hace evidente la importancia de trabajar con los aspectos motivaciones presentes y lograr la identificación de estrategias para el cambio significativo del sistema laboral que se desarrolla en los trabajadores forestales.

Por tal razón y teniendo en cuenta que la motivación rige las acciones que determina el comportamiento surge la siguiente pregunta problema que será guía del proceso de investigación:

**¿Cuáles son los factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales vinculados a Pro –Oriente S.A.?**

## **2. Justificación**

Los factores motivacionales son el motor que impulsa las formas de comportamiento de las personas en su mundo cotidiano, en su actividad laboral la motivación parte no solamente de los factores asociados al trabajo, sino que se nutre de elementos intrínsecos y extrínsecos que le permite a las organizaciones recibir el impulso de la fuerza laboral y se convierte en la medida que permite que la empresa cumpla con sus objetivos y metas organizacionales.

Profundizar en estos factores e identificar la verdadera esencia de las pulsiones humanas en la organización redunda en beneficio del ser humano conociendo el porqué de su comportamiento y le permite a la organización intensificar sus esfuerzos en beneficio de sus colaboradores y en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Dicho estudio permite a la empresa Pro – Oriente S.A., fortalecer y direccionar los diversos programas del proceso de calidad de vida y ambiente de trabajo, seguridad y salud ocupacional, capacitación y desarrollo, análisis de curvas salariales y salud mental, contribuyendo así al bienestar de los trabajadores forestales no sólo al contexto de Pensilvania y Manzanares, sino también los trabajadores del sector a nivel regional y nacional.

A los trabajadores quienes hacen un reconocimiento de su realidad respecto a los factores motivacionales que rigen sus comportamientos laborales y pueden aportar a la

construcción en conjunto con la organización de planes y programas para el mejoramiento de su calidad de vida.

Así mismo, esta investigación es de interés para la comunidad educativa de la Especialización de Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, ya que permite profundizar sobre los factores motivacionales, permitiendo enriquecer la línea de investigación “Potencial Humano en la Sociedad del Conocimiento” que posee la Facultad, siendo acorde también a la misión de la misma y a los parámetros epistemológicos que posee la academia.

Por último, esta investigación permite fortalecer y enriquecer el proceso de formación personal y profesional del investigador, en la medida en que amplía los conocimientos acerca de los factores motivacionales, el concepto de motivación, las diversas escuelas y le proporciona herramientas para realizar procesos de intervención organizacional para el mejoramiento de la calidad de vida de la población participante.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Describir los factores motivacionales de los trabajadores forestales vinculados a Pro – Oriente S.A., a partir de la aplicación del Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT) identificando los factores internos, externos y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas, con el fin de contribuir en el planteamiento de futuros programas de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida de esta población.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer las características socio demográficas de los trabajadores forestales vinculados a Pro - Oriente S.A.
- Identificar los factores motivacionales internos, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y externos.
- Presentar un programa de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida y ambiente de trabajo del talento humano de Pro – Oriente S.A.

## 4. Marco Referencial

### 4.1. Antecedentes

4.1.1 Reseña histórica. En este apartado se presenta la reseña histórica de las teorías de la motivación y de Pro – Oriente S.A., con el fin de dar claridad al contexto en el que se desarrollará la presente investigación.

*Reseña histórica de las teorías de la motivación.* A continuación se presentan una breve reseña del concepto de motivación y las teorías a través del tiempo.

*Tabla 1.*

*Reseña histórica teorías de la motivación. (Elaboración propia)*

<i>Teoría</i>	<i>Autor</i>	<i>Concepto</i>	<i>Año</i>
<i>Jerarquía de necesidades</i>	<i>de Abraham Maslow</i>	<i>Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y auto realización.</i>	<i>1954</i>
<i>Bifactorial</i>	<i>Frederick Herzberg</i>	<i>Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.</i>	<i>1959</i>
<i>X-Y</i>	<i>Douglas MacGregor</i>	<i>La teoría X entiende que las personas no les gusta trabajar, así que si pueden no lo harán. La teoría Y parte de los supuestos de que a los empleados sí que les gusta trabajar, que se</i>	<i>1960</i>

		<i>autocontrolan, que asumen responsabilidades y que en general, son capaces de tomar decisiones creativas.</i>	
<b>Necesidades Secundarias</b>	David McClelland	<i>Está en función de 3 necesidades: De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.</i>	1951-1961
<b>ERG</b>	Clayton Aldefer	<i>Reduce de 5 a 3 las necesidades de Maslow: Necesidades de existencia E: incluye fisiológicas y de seguridad Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento interno. Necesidades de crecimiento (G): incluyen las de autorrealización y autoestima.</i>	1972
<b>Path Goal</b>	Georgopoulos, Mahoney y Jones	<i>El rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal) y así mismo el rendimiento laboral desciende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos.</i>	1957
<b>Vie</b>	Vrom	<i>Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción. Instrumentalidad: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado de primer nivel le sirve para obtener un resultado de segundo nivel.</i>	1964
<b>Modelo de Circulación</b>	Porter y Lawler	<i>La motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona.</i>	1968
<b>Equidad</b>	Adams	<i>Cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que le reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias se desarrolla una situación de inequidad. Este sentimiento crea tensión.</i>	1963 - 1965

<b>Finalidad o de las metas</b>	Edwin Locke	Las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral.	1968 - 1969
<b>Evaluación Cognoscitiva</b>	E. Deci, R. Ryan. R. de Charm	La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa).	
<b>Motivación Intrínseca</b>	Kenneth Thomas	Parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien.	

*Reseña histórica de Pro – Oriente S.A.* Se presentará una breve reseña histórica de la organización para identificar su proceso evolutivo organizacional. Hacia finales de la década de los años sesenta un grupo de empresarios del Departamento de Caldas

valorando el potencial humano de la región, las condiciones ambientales, los incentivos estatales y pensando en soluciones a la crisis del mercado del café del momento, decidieron implementar una plantación forestal. Este proyecto de reforestación comercial inició en el año 1971 con las empresas Maderas de Oriente S.A. y Pro-Oriente S. A., en Pensilvania. Luego, hacia mediados de los años noventa se incorporan las empresas Agroindustrias La Florida S.A, Agrobetania S.A., Global de Inversiones S.C.A. y Maderas y Celulosa S.A. El Grupo Reforestador Empresarial Colombiano se conformó en 2010 como la red de estas empresas con el fin de fortalecer su capacidad de gestión individual y de conjunto.

La gran finalidad es agregar valor a los productos de las plantaciones forestales para entregar soluciones integrales en madera a los diferentes mercados nacionales e internacionales en las ramas de la construcción, embalaje y muebles.

Las organizaciones que avanzan hacia la supervivencia y estabilidad, dependen del grado en que vivan con armonía bajo los principios rectores que las guían, es decir con su Misión, Visión, Principios y Valores que se constituyen en sus verdaderos nortes.

MISION: “Desarrollo sostenible de plantaciones forestales con manejo tecnológico, que generen productos con valor agregado y bienestar al trabajador, con competitividad, rentabilidad y compromiso con el futuro”



VISIÓN: “Ser reconocidos como un proveedor de productos forestales en los mercados nacional o internacional, contribuyendo con el desarrollo sostenible del planeta.”

### PRINCIPIOS RECTORES

**HONRAR LA PALABRA:** *Nos comprometemos con el cumplimiento de las responsabilidades acordadas con nuestros reguladores, proveedores, clientes y trabajadores para lograr las metas establecidas en beneficio del desarrollo económico, social y ambiental del planeta.*

**RESPECTO POR EL OTRO:** *Brindamos un trato equitativo, amable y cordial, aceptando las diferencias de raza, credo, genero, pensamiento y comportamiento; en búsqueda del bienestar común.*

Asumimos la responsabilidad de poner en práctica en nuestras actividades laborales los siguientes valores:

**CREATIVIDAD:** *Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo de los procesos, garantizando a nuestros clientes productos forestales que superen sus expectativas.*

**PRODUCTIVIDAD:** *Hacemos uso eficiente de los recursos naturales renovables, humanos, tecnológicos y económicos generando productos de excelente calidad a partir de la definición de procesos comprometidos con la sostenibilidad del medio ambiente.*

**SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE:** *Desarrollamos nuestras actividades laborales protegiéndonos de los riesgos, siendo responsables y respetuosos con el medio ambiente.*

**TRABAJO EN EQUIPO:** *Trabajamos en conjunto, valorando las funciones e ideas del otro, siendo solidarios en el logro de los objetivos organizacionales.*

**HONESTIDAD:** *Actuamos en la cotidianidad con transparencia manteniendo buenas relaciones con el entorno, a través del cumplimiento de las normas nacionales, internacionales y de la organización.*

**RESPONSABILIDAD:** *Cumplimos con los compromisos, criterios y funciones de manera eficiente y segura, siendo respetuosos con nosotros mismos y con los demás.*

4.1.2 Ubicación contextual. Pro - Oriente S.A. está localizado en los municipios de Pensilvania y Manzanares al oriente del Departamento de Caldas al centro de Colombia entre los 3.800 msnm y los 670 msnm de altitud, con pisos térmicos que oscilan de cálido húmedos a climas de páramo y subpáramo. Sus plantaciones forestales están ubicadas en zona montañosa.

Las plantaciones son un sistema productivo que genera impactos para la comunidad, la economía y el ambiente. Pro - Oriente S.A. está interesado en mantener una relación efectiva con su entorno desde estas tres perspectivas y, en este sentido, se ha propuesto como retos:

- Informar, sensibilizar y educar en la importancia de incrementar el bosque plantado como fuente de recurso renovable.
- Establecer alianza con autoridades locales, nacionales y civiles presentes en la región.
- Apoyar a los líderes de las comunidades del entorno en el acompañamiento de proyectos para su desarrollo.
- Incentivar el respeto y el compromiso por la conservación de los bosques naturales y los bosques plantados, haciendo énfasis en que las plantaciones representan una fuente de madera para disminuir la presión del bosque natural.
- Generar procesos de participación en proyectos comunitarios.

*Aspectos Ambientales Generales.* Los mayores retos ambientales consisten en lograr mínimo impacto en los bosques naturales, en las zonas productoras de agua y las zonas de escorrentía y en las plantaciones de productos agrícolas de consumo humano que se encuentran en las zonas más bajas.

Los bosques naturales presentes en sus unidades de manejo son los que la empresa encontró en el momento de la adquisición de los predios y se encuentran ubicados en la parte alta y en las zonas aledañas a los ríos y quebradas. Representan cerca del 40% de los terrenos, han tenido una recuperación importante para mantenerlos como reserva forestal.

Actualmente se están apoyando actividades de sensibilización respecto a la importancia de proteger la Fauna y Flora de la región.

*Aspectos Económicos.* La dinámica económica de los municipios donde están las plantaciones y el aserrío de la empresa Pro - Oriente S.A. gira de manera importante alrededor de la producción de café, frutas y caña de azúcar.

Para la empresa, la principal oferta de la zona es la distribución o comercialización de insumos y herramientas para el sector agrícola, la mano de obra no especializada y la prestación de servicios básicos a la población.

Pro - Oriente S.A. como impulsador para la región, promueve la actividad comercial de reforestación como actividad económicamente viable. Los principales retos económicos, particularmente para el sector forestal, se encuentran en la ampliación de la oferta a nuevos productos con mayor valor agregado, para lo cual será clave la introducción de nueva tecnología y la calificación de la mano de obra.

Pro - Oriente S.A. se ha relacionado con la zona apoyando programas socioeconómicos como la Fundación Darío Maya cuyo objetivo es fomentar la mejora en Prácticas Productivas Agropecuarias (caña panelera, aguacate, cacao, maíz, fríjol, granadilla, mora, entre otros), el proyecto lechero Pensilac y el proyecto panelero de la comunidad.

*Aspectos Sociales.* Pro - Oriente S.A. se ha relacionado con la educación en la zona mediante convenios de participación con el IES CINOC - Instituto de Educación Superior del Oriente de Caldas y convenios con entidades de Educación Superior en los programas

de Ingeniería y Técnica Forestal para el desarrollo de guías prácticas para silvicultura de bosque plantado y su aprovechamiento.

Con las autoridades de los municipios donde la empresa tiene presencia, los empresarios mantienen permanente contacto apoyando proyectos comunitarios como “Yo creo en Pensilvania”, la escuela de fútbol, el programa orquestal Batuta, el Festival de Teatro y las Ferias agropecuarias.

Como apoyo a la dinámica de desarrollo socioeconómico de la zona, las empresas siempre han apoyado la construcción y arreglo de carreteras intermunicipales y vías de acceso a veredas.

Otras iniciativas sociales con las cuales Pro - Oriente S.A. mantiene relación son la Comunidad de San Vicente, los Hogares Campesinos San Juan, Santa Ana y Padre Marianito, el Asilo de Ancianos (Pensilvania- Manzanares) y el Programa de Rehabilitación Integrado Para Niños Especiales - PRIPE.

*Aspectos Institucionales.* Actualmente hay una participación activa en FEDEMADERAS, entidad que representa al sector, para proyectos de desarrollo de conocimiento y actualización en los temas relacionados con la actividad reforestadora y de transformación de la madera.

Por otra parte, Pro - Oriente S.A. hace parte del Acuerdo de Competitividad para el Desarrollo de la Cadena Productiva de Caldas que es apoyado por el Ministerio de Agricultura.

*Aspectos Socioeconómicos, Legales y contractuales.* La empresa ha dado preferencia a vinculación de trabajadores de las regiones, zonas o ciudades en donde se encuentran ubicados los aserríos, centros de reforestación y extracción; se ha priorizado la contratación de personal, tanto en las zonas urbanas como rurales.

Los porcentajes referencian la preferencia en la vinculación de Trabajadores en la Zona, del 100% de la población de trabajadores del Pro - Oriente S.A. el 46,5% es de la ciudad de Pensilvania, el 25,1% Manzanares, el 10,6% Manizales, el 6,3% en el corregimiento de Pueblo Nuevo (Pensilvania), 4,0% Villamaria y 3,3% en el corregimiento de Aguabonita (Manzanares).

Respecto a los tipos de contratación que se tienen en Pro - Oriente S.A., el 34,4% de los trabajadores están actualmente vinculados a termino indefinido, el 33,5% se encuentra a termino fijo, el 22,6% como contratistas, el 5,4% contratos de obra o labor y el 4% como aprendices en etapa lectiva y productiva.

Los trabajadores han sido contratados cumpliendo los requisitos legales vigentes, en materia laboral. La empresa se rige por el Código Sustantivo del Trabajo cumpliendo las disposiciones mínimas: mayoría de edad, cedula de ciudadanía, libreta militar (hombres),

examen médico, aptitud mental y física para el trabajo y permiso del Ministerio del Trabajo y Protección Social para menores de 18 años y mayores de 14 años.

Las retribuciones económicas y no económicas recibidas por el trabajo prestado en la empresa, son iguales o superan el salario mínimo legal vigente.

La empresa actualmente paga al personal contratista el SMMLV y a los trabajadores operarios de planta por encima del SMMLV, cumpliendo así con retribuciones económicas acordes con la labor desarrollada y las normas contempladas.

La contratación respecto al género del personal presenta los siguientes porcentajes: el 88,7% de los trabajadores del Pro - Oriente S.A. son de género masculino y el 11,3% de género femenino.

En relación con el rango de edades de los trabajadores el 32,7% se encuentran en edades comprendidas entre 26 a 34 años, el 26,8% en edades comprendidas entre 34 a 41 años, el 17,8% entre 18 a 25 años, el 16% se encuentran entre los 42 y 48 años y el 12,4% se encuentran en edad igual o superior a 49 años.

Respecto al número de personas a cargo por parte de los trabajadores se encuentra que el 48,0% de los trabajadores tiene a cargo un rango de 0 a 2 personas, el 47,4% un rango de 3 a 5 personas y el 4% un rango de 6 a 8 personas.

En Pro - Oriente S.A. se cuenta con un programa de capacitación para los trabajadores. Se ha diseñado un Plan Anual de Capacitación y Formación que cubre los diferentes macroprocesos de la organización. Entre los temas que se han trabajado en las capacitaciones se encuentran: Trabajo seguro en altura, Brigadas de Emergencia, Primeros Auxilios, Manejo seguro de Moto sierras, Sustancias Psicoactivas, Manejo y Mantenimiento de Equipo y Seguridad y Salud Ocupacional,

En Pro - Oriente S.A. se cumplen y superan todas las leyes y/o regulaciones aplicables a la salud y a la seguridad de los empleados y sus familias.

La empresa cumple con las leyes aplicables a la salud y a la seguridad de los empleados y sus familias con las respectivas afiliaciones a la EPS, AFP, ARP y Caja de Compensación Familiar.

Respecto a las EPS quienes son las entidades responsables de la afiliación y registro de los afiliados al sistema de la regularidad social en Colombia. Se encargan también del recaudo de las cotizaciones y su función básica es organizar y garantizar la prestación del plan obligatorio de salud.

Se tienen vinculados a los trabajadores en las siguientes EPS: Coomeva: 84,7%, Saludtotal: 3,8%, con el 3,5% la Nueva EPS y S.O.S, SaludCoop: 1,9% y con porcentajes menores Famisanar, Cafesalud y Cruz Blanca.



La empresa actualmente cuenta para sus trabajadores con las AFP que son sociedades anónimas, cuyo objetivo es la administración de un Fondo de Pensiones y de otras actividades estrictamente relacionadas con el giro provisional, además de otorgar y administrar las prestaciones y beneficios que establece la ley.

En Pro - Oriente S.A. existe afiliación a los diferentes fondos de Pensiones: Porvenir 54,8%, ISS 40,2%, Protección 10,7%, Horizonte 5,1%, Colfondos 2,8% y ING 0.6%.

Respecto a la ARP quienes son entidades legalmente constituidas, encargadas de realizar la Administración de los Riesgos Profesionales de toda aquella empresa que utilice sus servicios. El 83% de los trabajadores se encuentra vinculado con ARP Colmena y el 17% en ARP Positiva.

La Caja de Compensación tiene como fin promover el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores, sus familias y la comunidad, para lo cual proporcionan bienes y servicios, de acuerdo con el dinero recaudado de los empleadores. Actualmente en este tema la empresa cuenta con el apoyo de Confamiliares (Caja de Compensación Familiar de Caldas) con un 97,1% y el 2,9% para Colsubsidio.

4.1.3 Investigaciones previas. Se presentaran a continuación tres investigaciones realizadas con los factores motivacionales y en las cuales se utilizo el CMT como instrumento; la primera investigación se relaciona con la identificación del perfil motivacional en una empresa comercializadora de hierbas aromáticas, la segunda

investigación identifica las diferencias del perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas en Colombia y la tercera investigación presenta la relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Apoyo N° 2 de Yarinacocha – Pucallpa.

*Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs. Luis Felipe González, María Cristina Amado, Tatiana Moreno, 2008.* En la investigación se estableció el perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs. Igualmente, se desarrolló con base en un diseño descriptivo correlacional de las puntuaciones de los quince factores motivacionales internos y externos, así como los medios preferidos para conseguir las retribuciones esperadas en el trabajo, del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) elaborado por Toro (1985), con las variables sociodemográficas de los participantes: edad, género, cargo y antigüedad en la empresa. Por último, se administró el cuestionario a una muestra de 21 funcionarios directamente relacionados con la empresa.

Los resultados evidenciaron que el factor motivacional más significativo entre los participantes es el salario, que presenta la media más alta, mientras que el contenido del trabajo es el factor con la media más baja. A partir de lo anterior se plantearon algunas recomendaciones que la organización puede implementar para mejorar la calidad de vida en el trabajo y además obtener beneficio para el personal en su desarrollo competitivo y en la producción.

*Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas.*

*Fernando Toro Álvarez, 1993.* El presente estudio examinó posibles diferencias en el perfil motivacional de gerentes de primeros y segundos niveles, de empresas públicas y privadas. Partió de la hipótesis general que cada uno de estos tipos de empresas constituye una realidad laboral que representa al directivo expectativas y demandas diferentes. Sus respuestas adaptativas deben por consiguiente ser distintas, y por consiguiente sus condiciones motivacionales. Se empleó una muestra de 165 gerentes, 63 de empresas públicas y 102 de empresas privadas.

Como instrumento de medida de la variable dependiente se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), que mide 15 variables motivacionales. Se efectuaron análisis de varianza, de diferentes medidas y correlación de Pearson. Se encontró en general que existen algunas diferencias significativas en el perfil de mandos de empresas públicas y privadas, pero debidas a la interacción con variables demográficas. No hubo diferencias atribuibles exclusivamente a la condición de empresa pública o privada. En cambio si las hubo en relación con esta y el sexo (genero), la antigüedad en el cargo y la edad.

*Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de*

*enfermería del hospital de Yarinacocha – Pucallpa, Perú, Zenia Mauricia Torres Ruiz,*

*2005.* El objetivo de la investigación fue determinar el grado de relación existente entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Apoyo N° 2 de Yarinacocha – Pucallpa.

La metodología utilizada fue descriptivo correlacional. Estuvo conformado por todos los enfermeros (49) que laboran en el Hospital. Los instrumentos que se utilizaron fueron el cuestionario de motivación al trabajo y la lista de cotejo validado previamente.

Los resultados en cuanto a las Condiciones Motivacionales Internas, el factor relevante fue el poder con una correlación significativa con el rendimiento laboral de 0.63. Concerniente al rendimiento laboral y el factor reconocimiento es significativo se señala la correlación de 0.37. En cuanto al grupo de factores: los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se evidenció una correlación de 0.34 entre la expectativa y el rendimiento laboral.

En lo que respecta a condiciones motivacionales externas, la correlación más significativa es de 0.45, entre la supervisión y el rendimiento laboral, y por último el factor promoción con una correlación de 0.44 con rendimiento laboral. Respecto a rendimiento laboral, los factores más relevantes son: el factor de crecimiento personal con un 67% ejecutan sus actividades con eficiencia, seguido de factor de liderazgo con un 65.3% y en tercer lugar el factor de satisfacción al cliente con un 59.2%.

En conclusión se ha probado que existe un alto grado de correlación positiva entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral en un 95% según el coeficiente de contingencia.

#### *4.2 Aspectos legales.*

En cuanto a los aspectos legales concernientes a los trabajadores se tendrán en cuenta los relacionados con los criterios establecidos con la ley colombiana y la normatividad interna de las organizaciones.

**Código sustantivo de Trabajo.** Se encarga de regular las relaciones de derecho individual del trabajo entre particulares y la de trabajadores oficiales respecto a salarios, contratos, prestaciones y todas sus consecuencias. De igual manera, las de derecho colectivo del trabajo, no regula a los empleados de carrera administrativa. Cabe destacar que el Código Sustantivo de Trabajo fue adoptado por la Ley 141 de 1961.

**Reglamento Interno de Trabajo.** Es el documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Colaborador- Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, actualmente no se requiere de su aprobación por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

El Reglamento Interno de Trabajo, como instrumento de decisión en los asuntos labores interno de una empresa, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que promulguen disposiciones labores que exijan su modificación.

### 4.3 Marco Teórico

4.3.1 Aproximación teórica al concepto de motivación. Se presentaran a continuación las diferentes teorías de la motivación y autores que manejaron el tema.

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del comportamiento organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

La motivación es un fenómeno altamente complejo. Definirla no es tarea sencilla. Cualquier definición que se adopte sería, en cierto modo, arbitraria. Para fines de introducción del este capítulo, se considera la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivos que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo.

Si complicado es definirla, más arduo es el intento de explicarla. Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables. Algunas relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes.

Pero aun así al revisar el concepto de motivación tal como lo describen diferentes autores, se encuentran una serie de características notablemente generalizadas:

- Su consideración como proceso psicológico
- La desencadena una necesidad de cualquier índole
- Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad
- Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

En concreto la motivación “es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a las consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidades y/o expectativas, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras”. (Delgado, 1988)

*Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.* La jerarquía de necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo...), necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir

afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad). Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice.

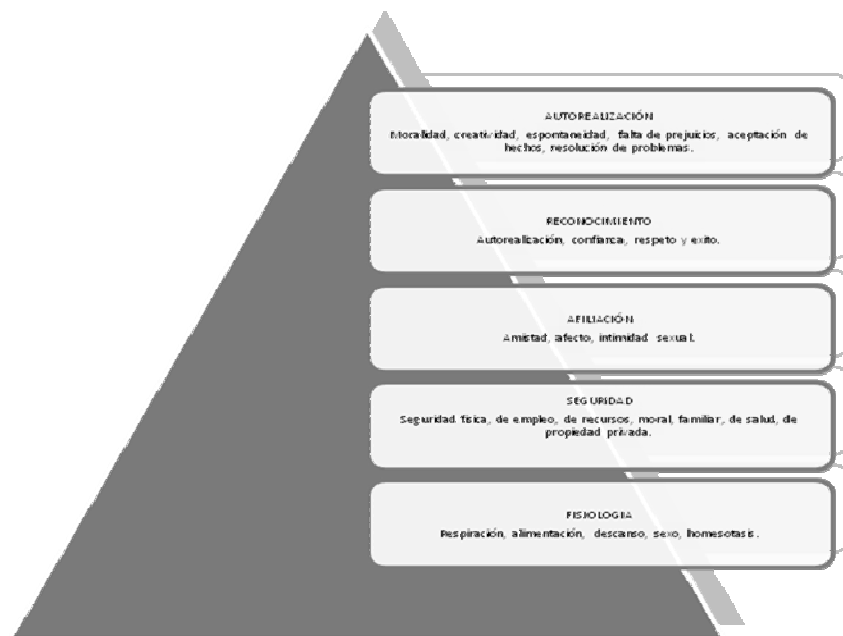
El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan).

Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden. En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador. (Madsen, 1967) Figura 1

*Teoría X y Y (Douglas McGregor)*. Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de



esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo. Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.



*Figura 1. Pirámide de Necesidades de Maslow*

En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.

En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante, sin embargo es la materialización de la profecía que se autocumple: los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales. En síntesis, el gerente parte de que los trabajadores tienen ciertas características, los dirige de acuerdo con esos supuestos y los trabajadores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

*Tabla 2.*

*Teoría X y Y*

<b>Hipótesis X</b>	<b>Hipótesis Y</b>
- La gente no quiere trabajar.	- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	- La gente prefiere autonomía.
- La gente tiene poca creatividad.	- Todos somos creativos en potencia
- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.	- La motivación ocurre en todos los niveles
	- Gente Motivada puede autodirigirse

---

- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.

---

*La Teoría de la Motivación Bifactorial (F. Herzberg).* Establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes.

Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). (Bolles, 2002)

Tabla 3.

*Teoría bifactorial*

<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores Motivadores</b>
- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.	- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.	- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.	- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.
- Control técnico.	

*Teoría de E.R.C. (C. Alderfer).* Considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano).

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos

concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca). Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta).

Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza. ( Nuttin, 1982)

*Teoría de las necesidades secundarias (D. McClelland).* Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de

vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones.

McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. (Bolles, 2002)

McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones. Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

*Teoría de las expectativas* (V. Romm, E. Deci, L. Porter). La teoría de las expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad).

Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual).

El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

*Teoría de la Equidad (J. Stacey Adams).* La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...).

Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos  $R_p$  y  $A_p$  a los resultados y aportes propios, y  $R_{pr}$  y  $A_{pr}$  a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si  $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$  hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si  $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$  hay sensación de inequidad



pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).

Por último, si  $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$  el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados). Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización. (Bolles, 2002)

*Teoría de la evaluación cognoscitiva (E, Deci, R. Ryan, R. de Charm).* La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial. La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el

individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa).

Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan.

Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó. Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación.

Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea). Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación).

Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

*Teoría del Establecimiento de Metas (E. Locke).* La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderada por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la

asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).( Nuttin, 1982)

*Teoría del Flujo (M. Csikszentmihalyi).* La Teoría del flujo es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que las persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo. Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo, dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta (esta se puede alcanzar, pero no porque la intención del actor sea su logro).

El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo.

La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores. La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden.

Así, Una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

*Teoría de la Motivación Intrínseca (K. Thomas).* La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige

más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas.

La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito).

La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción. (Nuttin, 1982)

## **5. Diseño Metodológico**

### *5.1 Tipo de Estudio*

La presente investigación se desarrolló a partir de un estudio cuantitativo, dado que las variables a considerar fueron en su mayor parte características numéricas; el diseño fue descriptivo de corte transversal, en la medida en que se buscaba describir e identificar los factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales vinculados a Pro – Oriente S.A., en un solo momento de tiempo.

### *5.2 Población*

La población objeto de estudio estuvo conformada por los trabajadores forestales que actualmente se encuentran vinculados con Pro – Oriente S.A. y corresponden a un total de 28 personas.

La presente investigación se realizó tomando la totalidad de los trabajadores vinculados, entendiéndose como vinculados quienes poseen contrato a término indefinido, fijo u obra labor con Pro – Oriente S.A. y que se encuentran en el momento de la investigación en la organización.

### *5.3 Unidad de Análisis*

La unidad de análisis correspondió al trabajador forestal vinculado a Pro –Oriente S.A.

## 5.4 Técnicas de Recolección de Información

5.4.1 Instrumentos. Los instrumentos que se emplearon para recolectar la información fueron los siguientes:

- Ficha sociodemográfica. Esta ficha permite determinar las características sociodemográficas de una población determinada, como información personal donde se encuentran: genero, edad, nivel de escolaridad, nivel del cargo, tipo de contrato, nivel de ingreso mensual y permanencia en el cargo (Apéndice A).

Questionario de Motivación para el Trabajo (CMT): Questionario de Motivación para el Trabajo (CMT), cuyo autor es Fernando Toro Álvarez, destacado psicólogo colombiano de larga trayectoria en el quehacer investigativo.

El CMT es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince (15) factores de motivación, el mismo puede aplicarse a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de cuatro años de bachillerato o educación secundaria. (Apéndice B)

El tiempo estimado para la aplicación de este cuestionario es de veinte (20) a treinta y cinco (35) minutos. El cuestionario consta de tres (3) partes. La primera de ellas está conformada por cinco (5) ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación, con la cual se determinan las *Condiciones Motivacionales Internas*, aquellas



de carácter intrínseco, través de cinco (5) factores: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento.

La segunda parte contiene también cinco (5) grupos con cinco (5) ítems cada grupo; se diseñó con la intención de conformar un perfil motivacional a través de determinar los *Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo*, y representada por cinco (5) factores: Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación.

La tercera y última parte del cuestionario la constituyen otros veinticinco (25) ítems distribuidos de igual manera que en las partes anteriores y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona, es decir, sus *Condiciones Motivacionales Externas*, representadas en cinco (5) factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción. Todas las categorías consideradas fueron oportunamente definidas, en función de los planteamientos de Toro Álvarez y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo.

En definitiva, el CMT consta de 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. Los ítems están representados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le va atribuyendo a los mismos, vistos en conjunto y en relación los unos con los otros; según la selección hecha por el examinado,

quien debe atribuirle o asignarle un determinado valor a cada ítems, entre cinco (5) y un (1) punto, para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone, para los examinados, en cada grupo de ítems, resolver un conflicto de interés y de valoración, haciendo posible la identificación de las prioridades personales reales. Sin la exigencia del ordenamiento forzoso la deseabilidad social, normal, de los ítems dificultaría notablemente obtener un ordenamiento de los factores; en tal sentido, este tipo de ordenamiento conlleva a que el valor que una persona concede u otorga a un factor deba descontárselo a otro, ello nos permite inferir que los valores más altos que se registren en un determinado perfil motivacional revelan los valores, los intereses y las preferencias más altas del examinado, sin que ello signifique que los otros factores y sus respectivos valores sean rechazados o despreciados por el examinado.

5.4.2 Proceso de recolección de la información. El proceso de recolección de la información se realizó contactando inicialmente a la gerente de Pro –Oriente S.A., para determinar la población de trabajadores y sugirió realizar el estudio con los trabajadores forestales vinculados y prestadores de servicios a Pro – Oriente S.A., además se dará a conocer el objetivo de la investigación y los aportes que ésta traería a los trabajadores y a la organización como tal.

Se realizó la recolección de información mediante la aplicación del Formato del Perfil Socio demográfico y Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT); dicha

aplicación se realizó en las instalaciones de la empresa con cada uno de los trabajadores objeto de estudio.

## 5.5 *Plan de Análisis*

5.5.1 Procesamiento de la información. La información recolectada a partir de las variables contempladas en la ficha sociodemografica y el CMT fue procesada en forma manual por el investigador.

5.5.2 Análisis de la información. Se realizó un análisis de la información univariado para los siguientes atributos:

Cuestionario Motivación para el Trabajo:

- Condiciones motivacionales internas

Logro

Poder

Afiliación

Autorrealización

Reconocimiento

- Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Dedicación a la Tarea

Aceptación de la Autoridad

Aceptación de Normas y Valores

Requisición y Expectación

Supervisión

- Condiciones motivacionales externas

Supervisión

Grupo de Trabajo

Contenido del trabajo

Salario

Promoción

5.5.3 Presentación de la información. La información se presenta a partir de cuadros, tablas y gráficos con el fin de representar de forma ilustrada los porcentajes obtenidos en la investigación acerca de los factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales.

### *5.6 Control de Sesgos de información*

Para la presente investigación no se tuvieron en cuenta los sesgos de selección, dado que se abordó la totalidad de la población de trabajadores forestales vinculados a Pro – Oriente S.A.

Para el control de sesgos en la información se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

**Instrumento.** El CMT, es un instrumento que se desarrolló con el fin de identificar los factores motivacionales, dicho instrumento cuenta con altos niveles de confiabilidad, validez y utilidad clínica.

**Encuestado.** Las personas a quienes se les aplicó el instrumento de la investigación recibieron especificaciones claras y precisas por parte del investigador, en relación con los objetivos de la investigación y al momento de la aplicación de la prueba se les brindó las instrucciones específicas para evitar así distorsiones en los datos y en esa medida garantizar la veracidad de dicha información.

**Encuestador.** Corresponde al investigador quien recibió entrenamiento no sólo para la aplicación de los instrumentos, sino también para establecer el contacto con los trabajadores objeto de estudio; para ello se unificaron los criterios con el fin de obtener información de forma objetiva y confiable.

### *5.7 Aspectos Éticos*

Se llevó a cabo la investigación y se tuvieron en cuenta aspectos éticos que permitieron efectuar las diferentes etapas del proceso de investigación.

El texto de Ética en la formación y prácticas del psicólogo en Colombia considera que al planear un estudio, el investigador tiene la responsabilidad de hacer una cuidadosa evaluación de la aceptabilidad ética del mismo con el fin de contribuir al logro de una mejor calidad de vida para todas las personas con ayuda de los conocimientos y técnicas de la psicología científica, garantizando la confidencialidad de los documentos que contengan información de la población objeto de estudio.

A continuación se presentarán los Artículos registrados en el Capítulo 16 del Código Ético del Psicólogo Colombiano que serán tenidos en cuenta durante el proceso de investigación:

Artículo 16.1. El psicólogo, al planear y llevar a cabo investigación científica con participantes humanos, debe basarse en los principios éticos de respeto y dignidad, y resguardar el bienestar y los derechos de los participantes.

Artículo 16.2. Los códigos éticos y las leyes deben respetarse; el investigador es el juez definitivo y el responsable de su propia conducta hacia los participantes y todo recurso humano que intervenga en la investigación.

Artículo 16.3. Es preciso ser honestos, es decir, describir los hallazgos científicos tal como se encontraron, evitar el fraude, la descripción sesgada de los hallazgos y ocultar información científica que contradiga los resultados.

Artículo 16.4. Hay que reconocer la fuente y el origen de las ideas que se toman de otros investigadores, de estudiantes y/o colegas; no se debe proclamar prioridad sobre una idea científica que no le pertenece al investigador. A los coautores, colaboradores y asistentes se les debe dar el debido reconocimiento.

Artículo 16.5. El plagio y la copia de resultados científicos deben evitarse.

Artículo 16.6. Al trabajar con participantes humanos, es necesario que ellos estén informados del propósito de la investigación; los participantes tienen derecho a ser protegidos de daño físico y psicológico y a ser tratados con respeto y dignidad.

Artículo 16.7 y 16.8. El participante humano puede elegir si participa o no en la investigación, o si se retira en cualquier momento, sin recibir ninguna consecuencia negativa por negarse a participar o por retirarse de la investigación. Además tiene derecho al anonimato cuando se reporten los resultados y a que se protejan los registros obtenidos.

Artículo 16.11. Un comité de ética debe evaluar los proyectos de investigación científica que puedan implicar riesgo para los participantes.

Artículo 16.12. Es preciso evitar en lo posible el uso del engaño; este sólo se usará cuando el problema a investigar sea importante, sólo pueda investigarse utilizando el engaño, y se garantice que al terminar la investigación se va a brindar a los participantes la información correcta sobre las variables utilizadas y los objetivos de la investigación.

Artículo 16.14. Los datos originales (protocolos de investigación) se deben conservar por lo menos durante dos años.



## 6. ANALISIS DE RESULTADOS

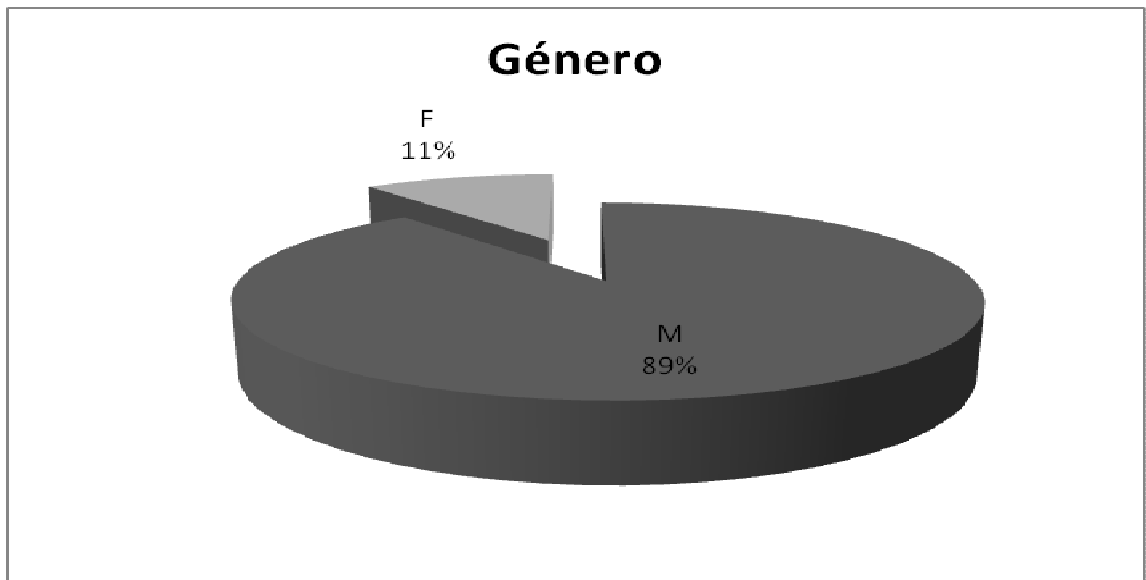
Los apartados que se presentan a continuación reúnen información relacionada con el resultado del proceso de investigación adelantado con los trabajadores forestales; inicialmente se dan a conocer las características sociodemográficas que contienen datos generales de esta población, luego se contemplan los resultados concernientes a los factores motivaciones presentes en los trabajadores de Pro – Oriente S.A. y finalmente, el tercer apartado comprende la presentación de un programa de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida y ambiente de trabajo de la población participante.

### *6.1. Características sociodemográficas de la población Objeto de Estudio*

Las características sociodemográficas de la población objeto de estudio que se exploraron fueron las siguientes: genero, edad, nivel de escolaridad, nivel del cargo, tipo de contrato, nivel de ingreso mensual y permanencia en el cargo, a fin de establecer una posible relación entre dichas condiciones y los factores motivaciones presentes en los trabajadores forestales participantes en el estudio.

6.1.1 Características de género de los trabajadores forestales. La Figura 2 muestra la distribución de género de la población participante; se puede observar que el 89% son hombres y el 11% son mujeres; lo que indica que el trabajo forestal es una labor netamente de género masculino debido al riesgo y actividad física en el ejercicio de la misma.

El porcentaje de 11% en el género femenino corresponde a mujeres que se desempeñan en actividades administrativas, contables, financieras y de seguridad y salud ocupacional y que aportan desde los procesos estratégicos y tácticos más que en los niveles operativos de la organización.



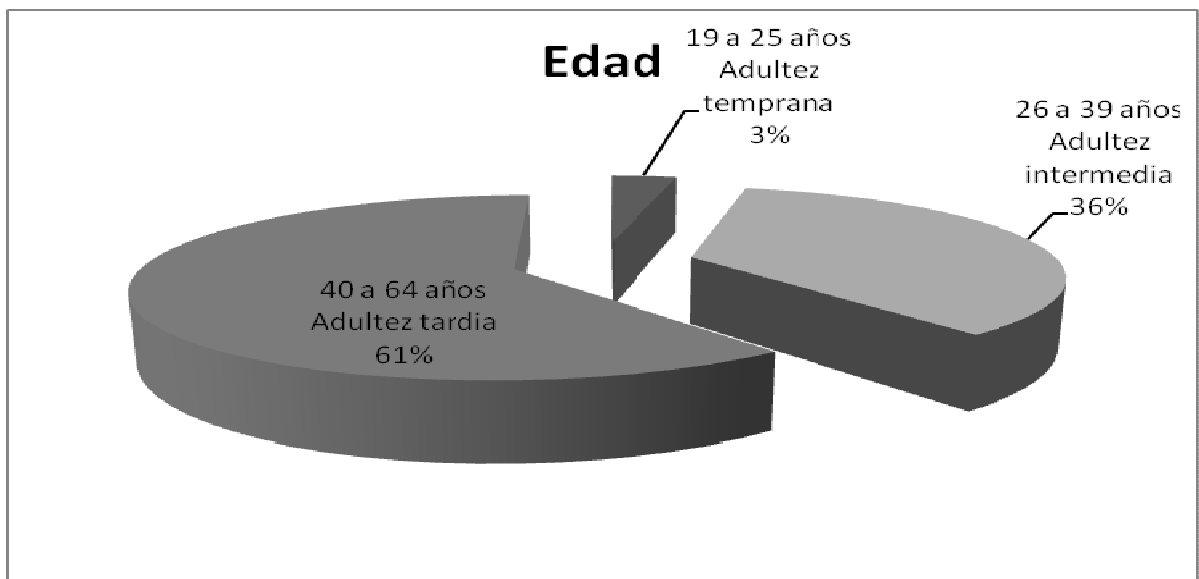
*Figura 2. Distribución porcentual según el género de los trabajadores forestales (Fuente: Ficha sociodemográfica)*

6.1.2 Características de edad de los trabajadores forestales. La gráfica 3 muestra la clasificación de las edades de la población participante. El total de los trabajadores es de 28 de los cuales el 61% se encuentra en el rango de 40 a 64 años en adultez tardía, el 36% se encuentra en el rango de 26 a 39 años en adultez intermedia y el 3 % están en el rango de 19 a 25 años en adultez temprana.

Estos datos permiten identificar que el mayor porcentaje de los trabajadores se encuentran en adultez tardía, esto debido a que son personas que han estado un tiempo significativo en la organización y que han pasado toda su vida laboral en ella, otro

porcentaje alto es de 36% que se encuentra en rango de edad de 26 a 39 años y que fortalece la idea de personas en adultez intermedia y que han permanecido en la organización basado en la forma de contrato a termino indefinido.

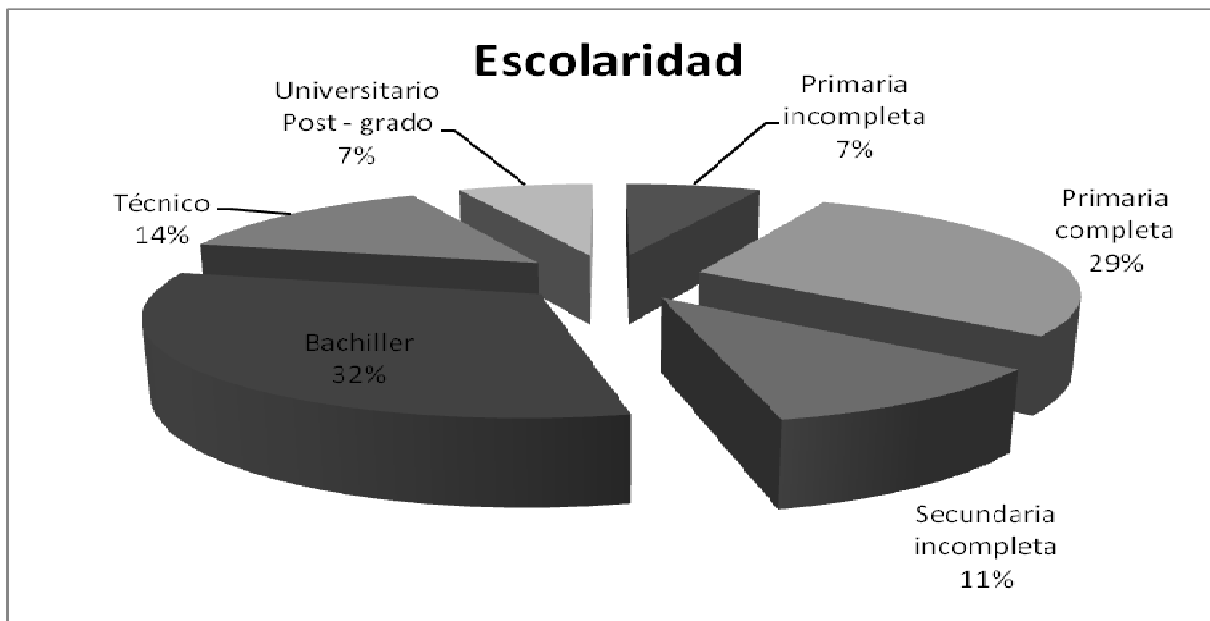
La persona con menor edad en la organización es de 25 años, cumpliendo los criterios establecidos para la contratación de personal mayor de 18 años; la persona con mayor edad es 61 años se encuentra en trámite de pensión por vejez.



*Figura 3. Distribución porcentual según la edad de los trabajadores forestales (Fuente: Ficha sociodemográfica)*

6.1.3 Características del nivel de escolaridad de los trabajadores forestales. La gráfica 4 muestra la clasificación del nivel de escolaridad; en la cual el 32% es bachiller, el 29% tiene primaria completa, el 14% técnico, el 11% secundaria incompleta y con el 7% Universitario con post- grado y primaria incompleta.

Se puede identificar que existe un 53% de trabajadores con educación superior finalizada (bachiller, técnico y universitario con post –grado) y un 47% de trabajadores que no terminaron sus estudios en primaria y secundaria. Lo que indica que no existe una diferencia significativa en los niveles de formación entre ambos grupos; aunque los bajos niveles de escolaridad que presentan los trabajadores no les permiten acceder dentro de la organización a mejores puestos y tiende a reducir las posibilidades de desarrollo personal y familiar, dado que las labores operativas exigen una alta disponibilidad de tiempo.



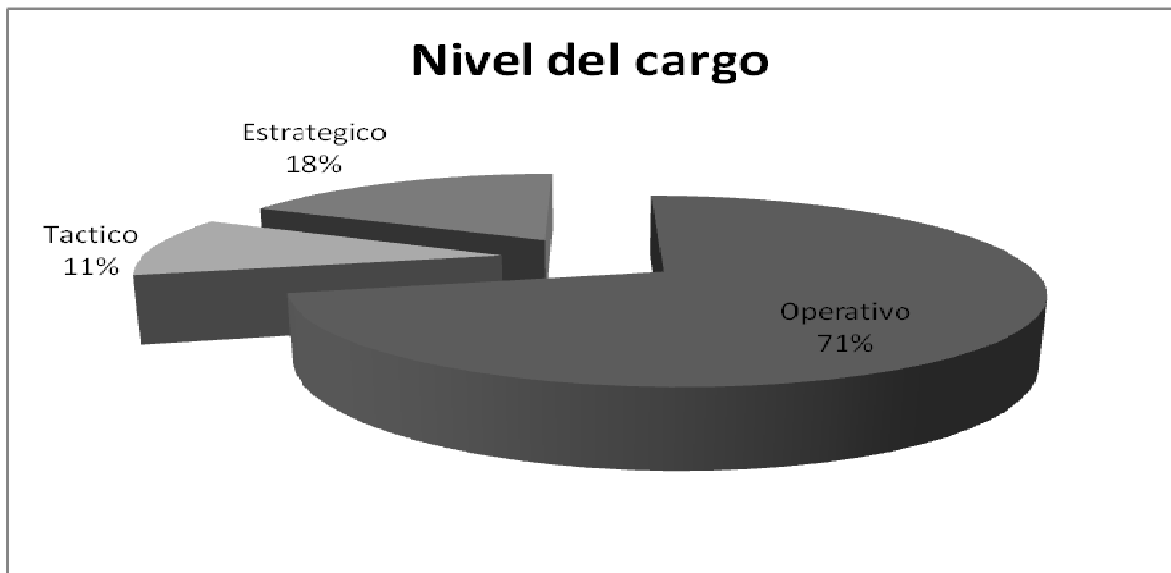
*Figura 4. Distribución porcentual según el nivel de escolaridad los trabajadores forestales (Fuente: Ficha sociodemográfica)*

6.1.4 Características del nivel del cargo de los trabajadores forestales. En la Figura 5 se puede identificar que el 71% de los trabajadores hace parte del nivel operativo de la organización, realizando labores de ayudantes de aserrío, operarios de maquinaria y oficios varios; el 18% se encuentra en el nivel estratégico en donde se encuentran los directores de macroproceso (administrativo, producción y forestal, gestión del talento

humano), coordinadores de proceso (forestal y seguridad y salud ocupacional); y con el 11% se encuentra en el nivel táctico desarrollando cargos de supervisión en procesos de producción, despachos y silvicultura; asistentes y auxiliares administrativas.

Lo que indica que el soporte de la pirámide radica en el nivel operativo quienes son los encargados de llevar la responsabilidad del proceso productivo y la fuerza laboral para el cumplimiento de las metas de producción.

Se encuentra como segundo porcentaje en la estructura un 18% de personal estratégico que es significativamente mayor al táctico con un 11%, lo que identifica que son menos las personas que se encuentran en contacto directo con el personal operativo de la organización y quiénes son los encargados de transmitir las decisiones estratégicas de la gerencia.



*Figura 5. Distribución porcentual según el nivel del cargo de los trabajadores forestales (Fuente: Ficha sociodemográfica)*

6.1.5 Características del tipo de contrato de los trabajadores forestales. En la Figura 6 se puede identificar que el 75% de los trabajadores tienen contrato a término indefinido, el 21% contrato a término fijo y el 4% contrato de obra o labor terminada.

Se puede identificar que existe un alto porcentaje de trabajadores que poseen contrato de trabajo a término indefinido, ellos llevan un promedio de 10 a 20 años en la organización lo que les ha permitido tener una estabilidad laboral y beneficios dentro y fuera de la empresa.

En cuanto a contratos a término fijo y obra o labor terminada suman un porcentaje de 25%, lo que muestra que los trabajadores saben la duración de su contrato sea por el tiempo o por la terminación de labores.

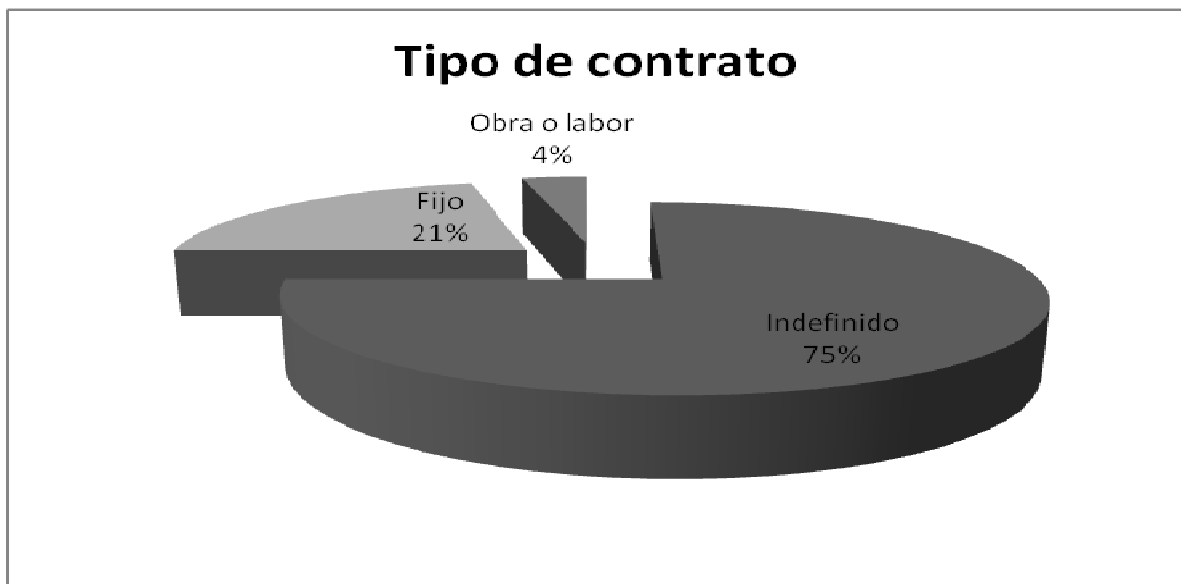
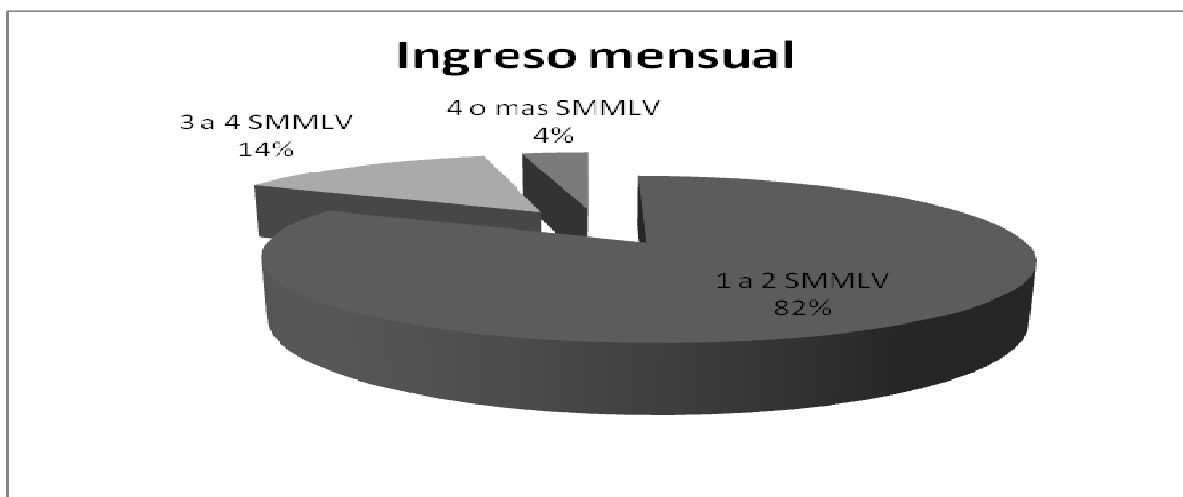


Figura 6. Distribución porcentual según el tipo de contrato de los trabajadores forestales (Fuente: Ficha sociodemográfica)

6.1.6 Características del nivel del ingreso mensual de los trabajadores forestales. En la Figura 7 se puede identificar que el 82% de los trabajadores tienen ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (\$ 535.600= a \$1.071.200=), el 14% de los trabajadores tienen ingresos entre 3 y 4 SMMLV (\$1.606.800= a \$2.142.400=) y el 4% de los trabajadores tienen ingresos de 4 SMMLV o más.

El menor ingreso es de \$631.000= y el mayor ingreso es de \$2.750.000=; respecto al salario mínimo mensual legal vigente, el personal operativo recibe un 18% más, lo que puede significar un apoyo adicional económico adicional respecto al ingreso de los trabajadores forestales de otras empresas.

De los salarios para los niveles tácticos y estratégicos; estos se están por encima de las curvas salariales actuales para los cargos en el tipo de empresa y sector en el que se encuentran, evidenciando un interés de la organización por brindar un nivel superior salarial a sus empleados.



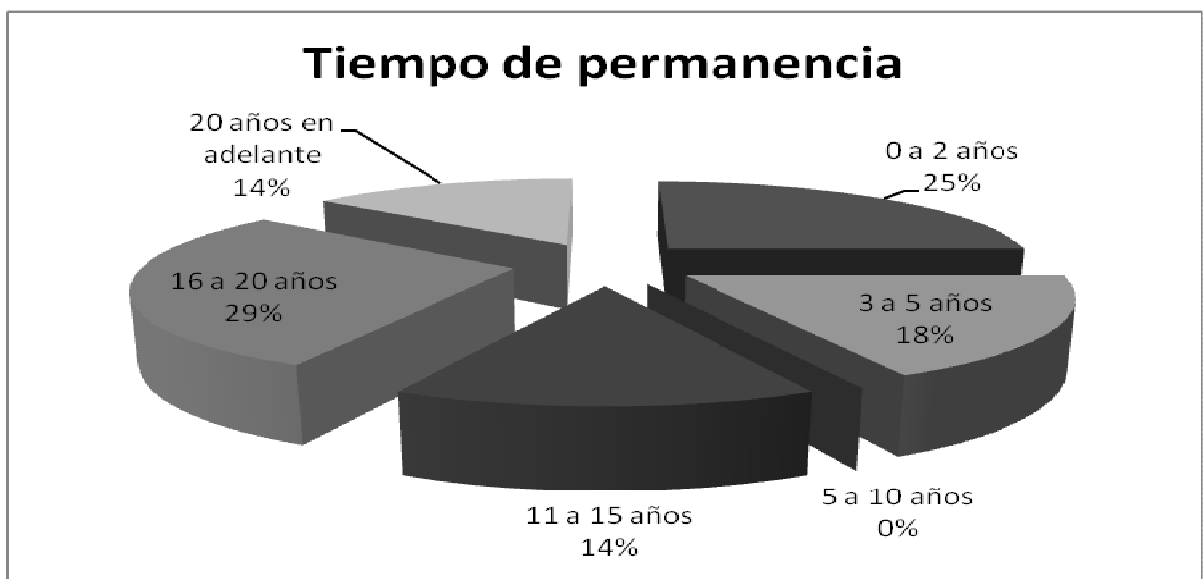
*Figura 7. Distribución porcentual del ingreso mensual de los trabajadores forestales (Fuente: Ficha sociodemográfica)*

### 6.1.7 Características del tiempo de permanencia en la empresa de los trabajadores

forestales. En la figura 8 se puede observar que el 29% de los trabajadores tienen un tiempo de permanencia de 16 a 20 años en la organización, el 25% de los trabajadores han permanecido en la organización de 0 a 2 años, el 18% en un periodo de 3 a 5 años, con el 14% se encuentran en un periodo de permanencia de 11 a 15 años y de 20 años en adelante, en el periodo de permanencia de 5 a 10 años no se encuentra porcentaje.

Se puede identificar que existe un prolongado tiempo de permanencia de los trabajadores en la organización que se relaciona directamente con el tipo de contrato que estos poseen (75% contrato a termino indefinido), que va desde un 14% de permanencia de 11 a 15 años y de 20 años en adelante, y un 29% con permanencia de 16 a 20 años.

La persona con menor tiempo de permanencia en la organización tiene 3 meses y la de mayor tiempo 39 años.



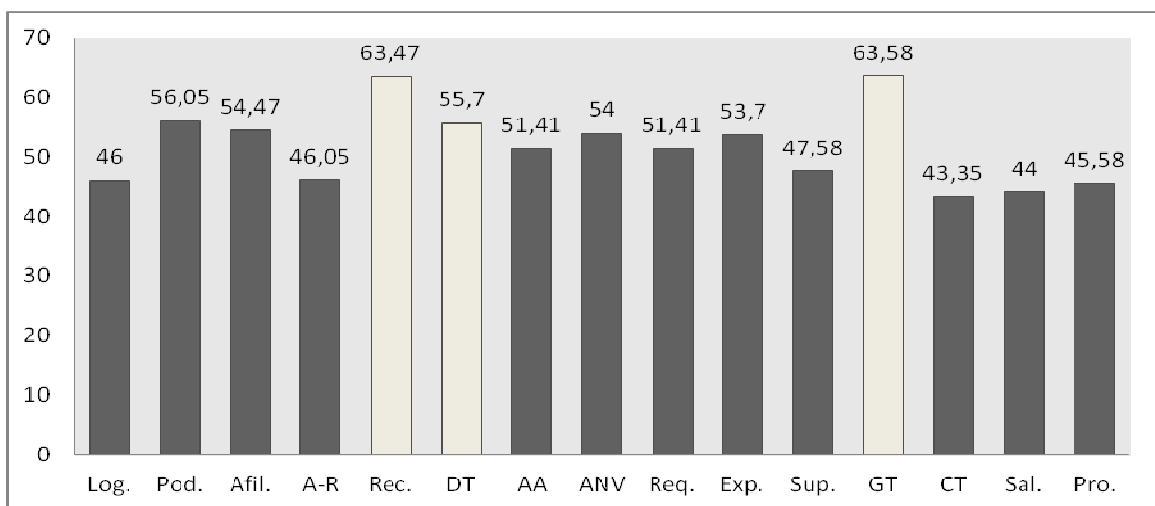
*Figura 8. Distribución porcentual según el tiempo de permanencia de los trabajadores forestales (Fuente: Ficha sociodemográfica)*



## 6.2 PERFIL MOTIVACIONAL PRESENTE EN LOS TRABAJADORES FORESTALES.

A continuación se describen los resultados estadísticos generales del cuestionario CMT y de cada categoría de la prueba con su respectiva tabla.

El CMT tiene como objetivo principal obtener información acerca de los aspectos generales del trabajo, con el objeto de identificar y comprender los intereses personales del individuo, al igual que las acciones que la persona estaría en disposición de llevar a cabo para conseguir estos aspectos que involucra alcanzar sus intereses. El cuestionario presenta un esquema conceptual basado en las teorías y en los modelos propuestos por distintos autores, para explicar la motivación para el trabajo, determinando tres dimensiones motivacionales: motivación interna, motivación externa y medios para obtener retribución, que inciden en el comportamiento del individuo en el contexto laboral.



*Figura 9. Perfil motivacional general de los trabajadores forestales (Fuente: Cuestionario de motivación para el trabajo).*

En la figura 9 se presenta el perfil motivacional de los trabajadores forestales de Pro – Oriente S.A., para los factores motivacionales internos se identificó el reconocimiento con 63,47; para los factores motivacionales relacionados con los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se identificó un 55,7 a la dedicación a la tarea y para los factores externos se identificó con un 53,58 el grupo de trabajo.

En los siguientes capítulos se realizará una descripción detallada de cada uno de los perfiles motivacionales presentados anteriormente.

6.2.1 Factores motivacionales internos. La primera variable se define como las condiciones motivacionales internas, describen en conjunto, condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o eventos externos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado experimentados alguna vez, se pueden activar comportamientos posteriores de aproximación a tales personas o eventos.

En estas condiciones se presentan cinco categorías, orientadas al comportamiento de logro, de poder, de afiliación, de autorrealización y de reconocimiento.

*Logro.* Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer y crear algo excepcional de obtener cierto nivel de excelencia, aventajando a otros, con la finalidad de alcanzar metas o resultados. No se exhibe la acción al logro cuando el grado de dificultad de la tarea o actividad es demasiado alto o

bajo; la dificultad en grado medio parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.

*Poder.* Este factor se expresa a través de acciones que buscan ejercer dominio, control e/o influencia, no sólo en personas o grupos, sino además sobre los diversos medios que permitan adquirir, mantener o consolidar el control sobre las posiciones de mando, influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.

*Afiliación.* La afiliación se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas, donde la calidez de la relación juega un papel importantísimo.

*Auto - realización.* Ésta se evidencia por los deseos o la realización de actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos.

*Reconocimiento.* Se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar.

Tabla 4.

*Distribución de valores máximos, mínimos y media de los factores motivacionales internos. (Fuente: Cuestionario de motivación para el trabajo).*

<i>Categoría</i>	<i>Variable</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>
Condiciones motivacionales internas	Logro	37	69	46
	Poder	41	68	56,05
	Afiliación	37	69	54,47
	Auto realización	27	65	46,05
	Reconocimiento	49	83	63,47

Los datos obtenidos dan cuenta que la variable con el valor más alto de la media es el reconocimiento con un 63,47 que identifica la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar por parte de sus jefes y compañeros.

Los trabajadores realizan comportamientos que van más allá de los aspectos fisiológicos e impactan lo psicológico. En esta dimensión se describen fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado. Su relevancia radica en la capacidad de imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano.

Los resultados evidencian la necesidad psicológica que posee el ser humano de ser reconocido, lo que le genera confianza, respeto y éxito en su lugar de trabajo por parte de sus iguales y superiores; siendo este impulso el motivador para las acciones de su día a día en el ámbito laboral.

Es de resaltar que la media con menor puntaje es el logro con 46, lo que evidencia que los trabajadores no desean inventar, hacer y crear algo excepcional, con la finalidad de alcanzar metas o resultados, solo mantienen su status quo sin aportar más allá de lo solicitado.

6.2.2 Factores motivacionales relacionados con los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. La segunda variable refleja una muestra de conductas instrumentales para la obtención de beneficios deseados en el trabajo.

Este aspecto evalúa las preferencias por medio de cinco categorías en lo relacionado con la dedicación a la tarea, la aceptación de la autoridad y de normas y valores organizacionales, de la requisición y expectación.

*Dedicación a la Tarea.* Este factor incluye modos de comportamiento caracterizados, ya sea por la dedicación de tiempo, el esfuerzo y la iniciativa en el trabajo, así como por el deseo de superación y de mostrar responsabilidad y calidad, además, por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo.

*Aceptación de la Autoridad.* Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal.

*Aceptación de Normas y Valores.* Este factor se evidencia a través de modos de comportamiento que hacen realidad valores, creencias o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia del individuo dentro de una organización, evitando todo aquello que pueda causar perjuicios al trabajo y a la empresa, cumpliendo sus normas y políticas, que permiten el logro de sus objetivos y metas.

*Requisición.* Se expresa por medio de comportamientos que están orientados a la obtención de retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, ya sea a través de la persuasión, la confrontación o la solicitud directa personal, manifestando la retribución deseada, esperada.

*Expectación.* Comportamiento que evidencia expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o de sus personas investidas de autoridad; en tal sentido, las retribuciones deseadas se dan por iniciativa propia y benevolencia del patrono, más que por mérito personal.

*Tabla 5.*

*Distribución de valores máximos, mínimos y media de los factores motivacionales relacionados con los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. (Fuente: Cuestionario de motivación para el trabajo.)*

<i>Categoría</i>	<i>Variable</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>
Medio preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Dedicación a la tarea	35	69	55,7
	Aceptación a la autoridad	29	62	51,41
	Aceptación de normas y valores	28	75	54
	Requisición	31	75	51,41
	Expectación	41	78	53,7

Los datos obtenidos muestran que la variable con el valor más alto de la media es la dedicación a la tarea con un 55,7 en la que se muestra interés por parte de los trabajadores en cuanto a su iniciativa por realizar actividades o dedicar tiempo extra en sus labores, así como por el deseo de superación y de mostrar responsabilidad y calidad, además, por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución, se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo.

Los trabajadores escogen una acción instrumental específica que está determinada por la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas. (Interna – Reconocimiento + Externa – Grupo de Trabajo). Es decir, el interés particular y un incentivo específico se combinan para la escogencia de esta actividad.

En este perfil se evidencia una media de nivel bajo de 51,41 para las variables aceptación de autoridad (tienen baja aceptación y acato a sus superiores) y requisición (poca persuasión a sus superiores cuando tienen alguna necesidad a satisfacer).

6.2.3 Factores motivacionales externos. La tercera variable busca estudiar el valor que una persona atribuye a diversos tipos de retribución por el desempeño, que una organización puede ofrecer. Esta variable tiene el carácter de factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamientos dirigidos a obtenerlos.

Se evalúan cinco factores del comportamiento, orientados al conocimiento del valor que el individuo atribuye a los tipos de retribución por su desempeño. Estas condiciones se atribuyen a la valoración enfocada a la supervisión, al grupo de trabajo, al contenido de trabajo, al salario y a la promoción.

*Supervisión.* Es el valor que todo sujeto atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación que brindan los representantes de la autoridad organizacional hacia él.

*Grupo de Trabajo.* Está representado por las condiciones sociales de todo empleo provee a las personas, brindando la oportunidad de estar en contacto con otros, haciéndose participe en actividades colectivas, compartiendo, aprendiendo de otros y con otro, y la valoración que el individuo hace de tales condiciones.

*Contenido del Trabajo.* Condiciones intrínsecas del trabajo que proporcionan a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, acceso a la información sobre su contribución a un determinado proceso o producto, y la valoración que la persona hace de esas condiciones.

*Salario.* Este factor se manifiesta como las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo. Dependiendo de su grado y modalidad esa retribución puede proporcionar a la persona compensación por el esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su



familia; así como la valoración que hace la persona de la compensación económica percibida.

*Promoción.* Es la perspectiva y la posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite al trabajador dentro de una organización; de esa posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad.

*Tabla 6.*

*Distribución de valores máximos, mínimos y media de los factores motivacionales externas. (Fuente: Cuestionario de motivación para el trabajo)*

<i>Categoría</i>	<i>Variable</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>
Condiciones motivacionales externas	Supervisión	25	62	47,58
	Grupo de trabajo	43	80	63,58
	Contenido del trabajo	20	61	43,35
	Salario	44	44	44
	Promoción	35	57	45,58

Los datos obtenidos identifican que la variable con el valor más alto de la media es el grupo de trabajo con un 63,58 en la que se muestra interés por parte de los trabajadores de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros, interés por contactos laborales con otros (compartir con otros) y por participación en actividades colectivas de trabajo.

Resulta interesante resaltar el hecho de que en cuanto a las condiciones motivacionales externas el factor predominante es el grupo de trabajo y no el salario; el hecho de que la variable grupo de trabajo constituye una condición motivacional

predominante con respecto al salario no está en contradicción con que exista una percepción bastante generalizada en la empresa en el sentido de que la retribución material no está en correspondencia con el esfuerzo realizado.

Los trabajadores consideran que no se les retribuye adecuadamente, pero el grupo puede constituir un factor más importante en términos de valores para la mayor proporción de individuos. De hecho este aspecto se puede considerar debido a que el tiempo de permanencia del grupo es bastante grande y los lazos afectivos y sociales han perdurado significativamente.

### 6.3 PROGRAMA DE INTERVENCIÓN EN CALIDAD DE VIDA Y AMBIENTE DE TRABAJO DEL TALENTO HUMANO DE PRO –ORIENTE S.A.

A continuación se presenta el programa de intervención en calidad de vida y ambiente de trabajo del talento humano de Pro – Oriente S.A., que surge como medida de intervención de los resultados de la presente investigación.

El programa se basa en los resultados de los diferentes factores motivacionales y de las necesidades psicológicas presentes en los trabajadores forestales de Pro – Oriente S.A. y será fundamental para la implementación y construcción de calidad de vida y ambiente de trabajo para el talento humano de Pro – Oriente S.A.

El concepto de bienestar laboral que se utilizará para el programa parte de la idea de que es una forma de contribuir al desarrollo del potencial humano e integrar la vida personal y laboral a través de planes y beneficios creados conforme a las características de la organización, las cuales son instaurados para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores e incrementar los niveles de satisfacción personal y calidad de vida.

Los elementos conceptuales en los cuales se soporta el programa son tres: el enfoque sistémico, el constructivismo y la visión holística. El primero identifica a la organización como sistema de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito específico; el segundo define a las organizaciones como contextos sociales intencionalmente contruidos para lograr objetivos específicos, donde las personas son quienes las dinamizan y como agentes activos se hacen constructores de saberes y cultura al interior de ellas, además identifica el aprendizaje como una construcción que permite el desarrollo de competencias que se traducen en la posibilidad de aplicar lo aprendido a otros contextos; el tercer elemento considera a la persona como un todo y debe verse en su conjunto, su abordaje en el contexto organizacional ha de realizarse, entendiendo la multiplicidad de factores que interactúan en su vivencia y cotidianidad, se identifica a la persona al ser una unidad hace importante ver todas su dimensiones y entenderlas desde la complementariedad entre ellas.

El objetivo del área de bienestar es planear, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de todos los

trabajadores de Pro – Oriente S.A. con miras al fomento de aprendizajes que permitan el desarrollo de la organización.

La política organizacional que se enmarca en la misión, visión, principios rectores y valores es la base para la construcción de la calidad de vida de los trabajadores de la organización y como objetivo principal está el promover el desarrollo integral y el sentido de pertenencia del equipo humano de Pro – Oriente S.A., abarcando las dimensiones humanas: física, intelectual, social, familiar, laboral, afectiva y espiritual.

El impacto que el programa quiere tener en los trabajadores inicia con el mejoramiento del sentido de pertenencia, luego desarrolla en ellos una mayor apropiación de los valores corporativos (honestidad, responsabilidad, productividad, seguridad y medio ambiente, trabajo en equipo y creatividad) y finaliza con el mejoramiento de la integración y comunicación entre procesos con el objetivo de disminuir los niveles de rotación, aumentar la satisfacción laboral y calidad en el trabajo.

La estrategia es el desarrollo de actividades de impacto en diferentes niveles de la organización, para lograrlo se inicia con un diagnóstico identificando las necesidades de satisfacción e intereses de los trabajadores de la organización y enmarcándolas en la cultura de la misma, estas actividades se desarrollaran teniendo en cuenta las competencias organizacionales y busca el fortalecimiento integral de los seres humanos como parte activa de la organización.

A continuación se hará un planteamiento de las diferentes actividades a desarrollar para los trabajadores forestales basado en cada uno de los resultados de los factores motivacionales:

Factores motivacionales internos:

- **Integración:** permite la sana convivencia entre los trabajadores en un ambiente de armonía y bienestar. Se desarrollan celebraciones de cumpleaños, fiesta de fin de año y empleado del mes.
- **Valoración del desempeño:** identifica el desempeño de las personas para determinar el nivel de contribución, e identificar las oportunidades de mejora tanto en lo personal como en lo profesional dentro de la organización,
- **Tiempo libre:** gestiona para los trabajadores servicios que apoyen el fomento de su calidad de vida y bienestar de sus familias. Se desarrollan actividades como cine, pintura y manualidades.
- **Salud:** promueve la salud física integral de todos los trabajadores mediante los programas de prevención y promoción, hábitos saludables y asesorías psicológicas.

Factores motivacionales respecto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo:

- **Promociones y ascensos:** permite en los trabajadores la posibilidad de avanzar significativamente en la jerarquía de la organización desarrollando sus habilidades y competencias.

- Inducción y entrenamiento: facilita la adaptación e integración del personal tanto al cargo que va a desempeñar como a la organización.
- Formación: fomenta la adquisición de habilidades y conocimientos con miras al mejoramiento del desempeño laboral y la calidad de vida los trabajadores y familias mediante actividades como validación del bachillerato, auxilios de educación, cursos de sistemas, mecánica y artesanías.

Factores motivacionales externos:

- Desarrollo humano: apoya a los trabajadores y familias en la construcción de su proyecto de vida, a través de la creación de oportunidades para el mejoramiento de sus condiciones de vida en temas como autoestima y auto cuidado, prevención en consumo de sustancias psicoactivas, resolución de conflictos y emprendimiento.
- Deporte: promueve y desarrolla actividades que permiten la práctica de diferentes disciplinas deportivas como medio de recreación y aprovechamiento del tiempo libre.
- Actividades de outdoors: permite a los trabajadores de una manera guiada a realizar actividades de fortalecimiento e integración de valores grupales e individuales que fomente los principios y política de la organización.

Indicadores de Gestión: muestran las fortalezas y aspectos a mejorar de las actividades de bienestar y permiten el diseño de estrategias para el mejoramiento continuo del proceso, de esta manera ellos no son un producto acabado, sino que se alimentan constantemente

ya sea al trazarse metas más altas o al implementar nuevas actividades o procesos que exijan el planteamiento de nuevos aspectos a medir dentro de la gestión.

Cobertura:

- Número de participantes
- Número de actividades por programa
- Nivel de participación por áreas

Satisfacción:

- Participante
- Conferencista
- Tema
- Logística de la jornada

Competencias:

- Cierre de brechas
- Evaluaciones de desempeño

Presupuesto:

- Costo presupuestado vs. Costo real de la actividad
- Costo por participante

## 7. Conclusiones

Con el transcurrir del tiempo las empresas reforestadoras del oriente de Caldas se han convertido en el eje central de las dinámicas laborales, económicas, sociales y políticas de la región, lo que hace significativo conocer las dinámicas motivacionales de los grupos humanos que conforman estas organizaciones.

Con el propósito de tener un mayor acercamiento a la realidad social y económica de los participantes de la investigación se realizó una descripción de las características sociodemográficas de los trabajadores pertenecientes a Pro - Oriente S.A.

De los trabajadores que participaron en la investigación la mayoría son hombres, ellos se encuentran en adultez tardía, además no terminaron sus estudios en primaria y secundaria, poseen contrato de trabajo a término indefinido, llevan un promedio de 10 a 20 años en la organización y la mayoría tienen ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De acuerdo a lo anteriormente descrito es probable que estas características demográficas incidan significativamente en los resultados ya que la percepción de los factores motivacionales no solamente se podría validar en un momento de tiempo sino en la valoración de la historia personal y laboral de los trabajadores forestales participantes de la investigación.



Respecto a los factores motivacionales internos los trabajadores poseen un mayor interés por el reconocimiento que identifica la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar por parte de sus jefes y compañeros.

Los trabajadores realizan comportamientos que van más allá de los aspectos fisiológicos e impactan lo psicológico. De acuerdo a este resultado es posible determinar que ellos han superado sus necesidades motivacionales fisiológicas, de seguridad y de afiliación y se encuentran en este instante en la satisfacción de necesidades psicológicas o del ego, teniendo en cuenta que el individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente y está motivado por las necesidades del siguiente orden.

Se evidencia un posicionamiento significativo en el cuarto escalón de la pirámide de necesidades de Maslow alcanzado por las condiciones sociodemográficas previamente descritas significando esto que han permanecido en la satisfacción de necesidades básicas, solo en algunos casos específicos de trabajadores en posición de liderazgo en la organización permite identificar los planteamientos de la teoría de necesidades secundarias de McClelland respecto al poder.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales

en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador, posiblemente esto no ha ocurrido por el tipo de trabajo realizado ( repetitivo y monótono) con bajos niveles de creatividad y autonomía.

Respecto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se identifica que el accionar es intencional y se establece un contrato psicológico, una relación entre el trabajador y la organización, en la cual este espera que se le retribuyan sus expectativas mediante la satisfacción de necesidades (dinero, estabilidad, beneficios o incentivos) o la combinación de todos estos elementos.

Los trabajadores poseen un mayor interés por la dedicación a la tarea con la que se muestra iniciativa por realizar actividades o dedicar tiempo extra en sus labores, así como por el deseo de superación y de mostrar responsabilidad y calidad, además se permite por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución, se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo.

Consideran que esa es la forma por la cual la empresa los debe retribuir, considerando que si una persona está trabajando con eficiencia este genera compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y las metas de ésta, y si obtiene satisfacción en lo que realiza, es decir, en su trabajo, se establecen dos condiciones: primero, el grado en que las expectativas del sujeto coinciden con las de la organización; y, segundo,

suponiendo que exista tal coincidencia, hay que considerar lo que se intercambia: dinero por tiempo y trabajo, satisfacción de las necesidades sociales y de seguridad al contar con un empleo, calidad en los productos y esfuerzo creador al servicio de los objetivos de la organización, o la posible combinación de éstos y otros elementos.

Los trabajadores escogen una acción instrumental específica que está determinada por la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas: Interna (Reconocimiento) + Externa (Grupo de Trabajo), lo que significa que los trabajadores muestran iniciativa y dedicación posiblemente porque es el medio establecido para recibir reconocimiento en el grupo de trabajo y de la empresa.

Respecto a los factores motivacionales externos es el grupo de trabajo por el que se muestra interés por parte de los trabajadores de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros, interés por contactos laborales con otros (compartir con otros) y por participación en actividades colectivas de trabajo.

Resulta interesante resaltar el hecho de que en cuanto a las condiciones motivacionales externas el factor predominante es el grupo de trabajo y no el salario; el hecho de que la variable grupo de trabajo constituye una condición motivacional predominante con respecto al salario no está en contradicción con que exista una percepción bastante generalizada en la empresa en el sentido de que la retribución material no está en correspondencia con el esfuerzo realizado.

Los trabajadores consideran que no se les retribuye adecuadamente, pero el grupo puede constituir un factor más importante en términos de valores para la mayor proporción de individuos. De hecho este aspecto se puede considerar debido a que el tiempo de permanencia del grupo es bastante grande y los lazos afectivos y sociales han perdurado significativamente.

## REFERENCIAS

Aguilar, M; Renteria, E (2009). Psicología del trabajo y de las organizaciones. Bogotá: Editorial Universidad Santo Tomas

Alles, M (2007). Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica

Bolles, R (2002). Teoría de la motivación. México: Trillas

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991

Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

Madsen, KB (1967). Teorías de la motivación. Buenos Aires: Paidos

Nuttin, J (1982). Teoría de la motivación humana. Buenos Aires: Paidos

Sociedad colombiana de psicólogos. Código ético del psicólogo. Trillas, 1998.



## **Apéndice B. Cuestionario de Motivación para el Trabajo**

# **C M T**

---

*Fernando Toro Álvarez*

## **CUADERNILLO DE ITEMS**

### **Instrucciones Generales**

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para Ud. y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por Ud. son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto esté seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera veraz y espontánea.

SEGUNDA EDICION

Prohibida su copia y reproducción.

---

**PRIMERA PARTE**

---

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas mentalmente según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que consideró en segundo lugar y continúe en orden ascendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
- a. Dirigir personal.
  - b. Ser estimado.
  - c. Tener amistades.
  - d. Ser elogiado.
  - e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3) así:

0. a. (5)
- b. (1)
- c. (4)
- d. (2)
- e. (3)

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER  
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO**

**HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS**

---



**1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
- b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
- c. Saber que otras personas me aprecian.
- d. Idear formas mas eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

**2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta.
- b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
- c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.
- e. Poder resolver con mas éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.

**3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
- b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
- c. Darme cuenta que perfecciono mis conocimientos.
- d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
- e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

**4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.

**5. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
- b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.
- c. Que las otras personas acepten mis meritos.
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

---

**SEGUNDA PARTE**

---

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios mas efectivos para alcanzar ciertos **beneficios** en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene mentalmente las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele el número cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el número cuatro (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden ascendente hasta darle el valor uno (1) a la que solamente realizaría en caso extremo.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo correspondiente el número de orden que le dio. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

1. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIAL ES:
  - a. Cumplir con el horario de trabajo.
  - b. Colaborar con los compañeros.
  - c. Solicitarlo directamente al jefe.
  - d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa.
  - e. Vincularme a un grupo de presión.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3) así:

1. a. (1)
- b. (4)
- c. (2)
- d. (3)
- e. (5)

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER  
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO**

**HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS**

---

**6. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DE MIS JEFES ES:**

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- b. Con todo respecto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario.
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

**7. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:**

- a. Ponerle empeño e imaginación.
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

**8. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:**

- a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.
- d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
- e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

**9. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:**

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.
- c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento.
- d. Darle el tiempo a la empresa para que se de cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.

**10. EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:**

- a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo.
- d. Esperar que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

---

**TERCERA PARTE**

---

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas mentalmente según la importancia que les concede. Asígnele el número (5) a la que considero más importante. El número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo el valor que le asignó. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

- 0. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**
- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo.
  - b. Supervisar un gran número de personas.
  - c. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo.
  - d. Ganar mucho dinero.
  - e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3) así:

- 0. a. (3)
- b. (5)
- c. (1)
- d. (2)
- e. (4)

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER  
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO**

**HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS**

**11. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su género.
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

**12. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Ganar un Sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y de mi familia.
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
- d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

**13. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.
- c. Tener un jefe que me de a conocer los resultados de mi trabajo.
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

**14. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

**15. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés.
  - b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
  - c. Tener un jefe que antes que exigir, me apoye y motive.
  - d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
  - e. Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades.
-