



Universidad del
Rosario

Universidad del Rosario
Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Definición de factores motivacionales para la fuerza base del sector ganadero en sistemas productivos ubicados en el departamento de Sucre y la sabana de Bogotá

Presentado por:

Rodrigo Andrés de Vivero Martelo y Sebastián Iregui Galeano

Proyecto aplicado empresarial (PAE)

Bogotá, D.C. 22 de diciembre de 2018

Hoja de aprobación

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos, bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Proyecto Aplicado Empresarial no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Firmado el: 22 de diciembre de 2018

Rodrigo Andrés de Vivero Martelo

Sebastián Iregui Galeano

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Firmado el: 22 de diciembre de 2018

Rodrigo Andrés de Vivero Martelo

Sebastián Iregui Galeano

Tabla de contenido

1. Introducción	8
1.1 Planteamiento de la problemática a resolver	8
1.2 Justificación de la propuesta de solución a la problemática	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo General	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
2 Marco conceptual	11
2.1 Teorías de la motivación: aspectos centrales de la motivación en la organización	11
2.1.1 ¿Qué es la motivación?	11
2.1.2 Historia de la motivación	13
2.1.3 Reconstruyendo la motivación: una mirada a lo contemporáneo, sin dejar de lado el pasado	18
2.2 El sector ganadero en Colombia	22
2.2.1 Fuerza laboral del sector ganadero en Colombia	26
2.2.2 Características de los empleados del sector ganadero en Colombia	30
2.2.2.1 <i>Género, estado civil y edad de la fuerza laboral</i>	30
2.2.2.2 <i>Nivel de escolaridad</i>	32
2.2.2.3 <i>Tenencia de vivienda</i>	32
2.2.3 Manejo del talento humano en fincas ganaderas	33
3. Metodología	37
3.1 Acercamiento inicial al tema y la problemática	38

3.2 Preparación del proyecto de investigación	38
3.3 Realización y ejecución del proyecto	43
4. Resultados	49
4.1 Perfil de los trabajadores entrevistados	49
4.2 Características del empleo	52
4.3 Calidad de vida	55
4.4 Resultados cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas	57
4.4.1 La familia	58
4.4.2 Casa propia	59
4.4.3 Deseos de independencia	60
4.4.4 Deseos de aprender	61
5. Discusión	63
5.1 Confrontación de resultados con las teorías motivacionales identificadas	63
5.2 Identificar factores motivacionales	67
5.2.1 Garantice los mínimos	67
5.2.2 Identifique motivos y deseos	68
5.2.3 Descubra los vehículos	69
5.2.4 Administre de manera innovadora	70
5.2.4.1 <i>Trabaje con sentido</i>	71
5.2.4.2 <i>Defina objetivos y logros</i>	71
5.2.4.3 <i>Recompensa</i>	72
6. Conclusiones	76
7. Referencias	78

Lista de tablas

Tabla 1: Empleos generados por sistema de producción	28
Tabla 2: Tipos de empleo generados en el sector agropecuario en Colombia	29
Tabla 3: Elementos motivacionales sector ganadero	35
Tabla 4: Algunas cifras de la investigación	47
Tabla 5: Calidad de vida	56
Tabla 6: Matriz motivacional: motivos y vehículos	69

Lista de gráficas

Gráfica 1: Categoría de la mente humana	12
Gráfica 2: Desarrollo teoría de objetivos	16
Gráfica 3: Modelo comportamiento planificado	17
Gráfica 4: Autodeterminación	21
Gráfica 5: Participación ganadería en PIB nacional	22
Gráfica 6: Uso del suelo hectáreas explotadas	23
Gráfica 7: Inventario ganadero por departamento	24
Gráfica 8: Orientación del hato	25
Gráfica 9: Estructura predial ganadera	26
Gráfica 10: Utilización mano de obra (%) - # de cabezas por finca	27
Gráfica 11: Distribución por género	31
Gráfica 12: Estado civil y edad empleados	31
Gráfica 13: Nivel de escolaridad empleados del sector	32
Gráfica 14: Tenencia de vivienda	33
Gráfica 15: Diagrama de resumen de la metodología empleada	48
Gráfica 16: Número de trabajadores según género	49
Gráfica 17: Número de trabajadores según grupo de edad	50
Gráfica 18: Número de trabajadores según estado civil	50
Gráfica 19: Número de trabajadores según nivel de estudio	51
Gráfica 20: Número de trabajadores según tamaño del grupo familiar	51
Gráfica 21: Número de empleados según años en la labor	52
Gráfica 22: Porcentaje de formalidad según tipo de empleo	53
Gráfica 23: Número de trabajadores según escala salarial	53
Gráfica 24: Porcentaje trabajadores que reciben reconocimiento adicional	54
Gráfica 25: Tipo de reconocimiento que reciben	54
Gráfica 26: Número de trabajadores que perciben oportunidad de crecimiento	55
Gráfica 27: Percepción y causas de seguridad	57
Gráfica 28: Periodicidad en la que los empleados ven a sus familias	57
Gráfica 29: Diagramación de los factores motivacionales	74

Lista de anexos

Anexo A: Encuesta	86
Anexo B: Consentimiento informado	93

Resumen

En el campo administrativo, a través de décadas, se ha estudiado la importancia de la motivación de los empleados y su impacto en el cumplimiento de las tareas a su cargo. Sin embargo, las teorías planteadas parecen no adaptarse bien a un sector como el ganadero en un país como Colombia. Esto, debido a las condiciones laborales y socioeconómicas propias de este entorno. Lo anterior plantea retos importantes en la identificación de impulsores y frenos verdaderamente adaptados a la fuerza laboral base en este sector. Considerando esos retos, el presente trabajo se realizó con el objetivo de identificar los factores motivacionales para la fuerza base del sector ganadero. Esto, a partir de la caracterización obtenida mediante encuestas y entrevistas realizadas en sistemas productivos del departamento de Sucre y la sabana de Bogotá. Se espera aportar con estos factores motivacionales al mejoramiento futuro de las condiciones de los trabajadores y contribuir así al incremento de la competitividad de las fincas visitadas.

Palabras clave: caracterización, fuerza laboral base, ganadería, motivación.

Abstract

In administration, through decades, it has been studied the importance of employee's motivation and its impact in the accomplishment of the individual tasks. However, this theories maybe do not fit in cattle industry in a country like Colombia, because of the work conditions and the socioeconomic context. These elements bring huge challenges in the identification of drivers and curbs that can be adapted to the work force. Taking in mind this challenges, this work has been realized wih the objective to define a motivational plan for the work force in the cattle industry, this by a characterization obtained through interviews and surveys done in productive systems in Sucre and Bogotá. It is expected to contribute to de development and the improvement of the work conditions and the competitiveness of the visited farms.

Keywords: characterization, workforce, cattle industry and motivation.

1. Introducción

1.1 Planteamiento de la problemática a resolver

Comprendiendo la importancia de la motivación en las organizaciones, diversos autores produjeron, desde finales del siglo XIX, múltiples teorías acerca de los principales impulsores y frenos de la fuerza laboral. Estas consideran entre otros aspectos, por ejemplo, el subconsciente y el dinero como motores para lograr empleados comprometidos. Además, listan necesidades, deseos y emociones implicados en la conducción del esfuerzo de los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la compañía.

La motivación de un trabajador, sin embargo, no se da en abstracto. Se realiza en escenarios puntuales y, entre otros factores, depende de la especificidad de los contextos geográficos, sociales y culturales, así como de los sectores económicos particulares en los que este labora.

En Colombia, sectores como el ganadero poseen una importancia significativa. Este, en particular, según datos publicados por FEDEGAN, aporta cerca del 2 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y tiene presencia en la mayoría del territorio colombiano. Además, genera aproximadamente 950.000 empleos, los cuales representan cerca del 7 % del total de empleos en el país (FEDEGAN, Cifras de referencia, 2018).

Las condiciones puntuales a las que está expuesta la fuerza laboral en este contexto particular y, específicamente en este sector, así como la falta de información respecto a sus situaciones específicas de vida, empleo y familia, plantean, entre otras, la necesidad de caracterizarla de manera apropiada. Esto puede facilitar el establecimiento de elementos motivacionales que permitan crear condiciones más adecuadas de empleo para los trabajadores que la conforman, mejorar su calidad de vida y generar ambientes más propicios para el desarrollo de sus funciones.

Considerando lo anterior, en este trabajo se revisan los avances realizados acerca de la problemática de la motivación en las organizaciones, se abordan las teorías que han constituido la base de pensamientos contemporáneos acerca de la misma y se considera su

eventual adecuación a empleados del sector ganadero de las regiones de la sabana de Bogotá y del departamento de Sucre.

En estas zonas se realizó un ejercicio de caracterización, el cual buscó poder establecer elementos comunes y proponer factores motivacionales para la fuerza laboral base del sector ganadero. Se espera que este permita mejorar las condiciones básicas de los trabajadores que la conforman y generar elementos útiles para potencializar la competitividad de los sistemas productivos considerados en este trabajo.

1.2 Justificación de la propuesta de solución a la problemática

La falta de información acerca de los empleados del sector ganadero en un contexto particular como el colombiano, así como las condiciones de vida a las que están expuestos, entre otras variables, plantea retos importantes a las teorías motivacionales existentes. Lo anterior, dado que estas, por lo general, han sido planteadas en el marco de realidades y sectores diferentes a los nuestros. En Colombia, aspectos como la informalidad, la falta de educación y la baja cobertura de necesidades básicas y de servicios públicos juegan un rol fundamental para estos individuos. De hecho, estos factores constituyen un eje común en esta industria, el cual incide en la manera en la que las empresas pertenecientes a la industria del ganado pueden desarrollar planes motivacionales con el fin de mejorar sus resultados.

Las bases teóricas de la motivación y las teorías actuales, en efecto, suelen dejar de lado la capacidad de resiliencia de estas personas. De hecho, algunas de ellas no logran siquiera cubrir sus necesidades básicas y se ven enfrentadas en el cotidiano a diversos motores, emociones y deseos particulares. Estos inciden en la forma en la que desarrollan sus labores en el cotidiano, mientras tratan de aportar a las organizaciones de las que hacen parte, así como de alcanzar sus propias metas y realizar los sueños que se han trazado en la vida.

Considerando lo anterior, a partir de la realización de encuestas y entrevistas desarrolladas con el fin de tratar de cumplir los objetivos propuestos para el presente trabajo, se llevó a cabo una caracterización de la fuerza laboral de base del sector ganadero ubicada en la sabana de Bogotá y el departamento de Sucre.

Esta caracterización permitió conocer, justamente, los principales impulsores y frenos de los empleados de empresas ganaderas en este contexto particular. Lo anterior se llevó a cabo con el fin de que, a partir de esta información, fuera posible identificar factores motivacionales que permitiera mejorar sus condiciones de vida y empleo, así como de estar en capacidad de hacer propuestas respecto a la manera en la que estos pueden estar motivados en el cumplimiento de sus labores, mientras luchan por hacer realidad sus proyectos de vida.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

En consonancia con lo anterior, el objetivo que dio vida a este trabajo fue el siguiente:

Identificar factores motivacionales para la fuerza base del sector ganadero soportado en la caracterización obtenida de sistemas productivos del departamento de Sucre y la sabana de Bogotá.

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos definidos fueron:

- Caracterizar a los empleados base del sector ganadero de sistemas productivos ubicados en el departamento de Sucre y la sabana de Bogotá.
- Identificar los factores comunes y diferenciales que motivan a la fuerza laboral base en sistemas productivos del departamento de Sucre y la sabana de Bogotá.
- Contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la fuerza laboral base de los sistemas productivos estudiados.

2 Marco conceptual

2.1 Teorías de la motivación: aspectos centrales de la motivación en las organizaciones

En este apartado se revisan aspectos esenciales vinculados con la problemática de la motivación en el contexto organizacional:

2.1.1 ¿Qué es la motivación?

La motivación es importante por múltiples razones. Entre ellas se destaca el hecho de que, por un lado, tiene efectos en los sentimientos del ser humano y en su bienestar y, por el otro, gracias a ella las personas generan impactos positivos en sus organizaciones y aportan al éxito de las mismas. Además, la motivación es un factor esencial para poder contar con personas comprometidas que desarrollen sus labores de la mejor forma posible. Esto incrementa las probabilidades de que las organizaciones sobrevivan en un ambiente complejo y de que logren cumplir sus objetivos (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014).

Definir la motivación no ha sido una tarea sencilla para los campos de conocimiento principalmente interesados en este concepto. Ahora bien, por sus características, este ha estado relacionado principalmente con temas emocionales y psicológicos. De hecho, las palabras emoción, motivación y motivo provienen del latín *mover*. Esto sugiere que motivar a los individuos requiere, de algún modo, poder conectarlos con sus emociones (Maddock & Fulton, 1998).

En 1995, Ashford (como se citó en Maddock & Fulton, 1998) señaló que los líderes se motivan a través de emociones y planteó la existencia de cinco categorías que conducen a la motivación. Estas son:

1. *Orientación*: permite a los individuos mantener la dirección mientras asumen tareas diarias (orientación de circunstancia, orientación de tiempo, orientación de lugar y orientación personal).

2. *Supervivencia*: esta categoría opera en el subconsciente y se vislumbra en el momento en que la persona es amenazada por factores externos (supervivencia espiritual, supervivencia física, supervivencia territorial y supervivencia sexual).
3. *Adaptación*: a diferencia de las dos anteriores, esta característica es de origen innato. Tiene que ver con los motivos que hacen que las personas se adapten al ambiente, al cambio y a las personas.
4. *Expectativa*: orienta al subconsciente hacia al futuro. En condiciones normales, constituye un motor de la motivación. Se trata de una orientación positiva y alimenta la esperanza, la confianza y la convicción.
5. *Juego*: este motivo también es innato. Permite alejarse de la realidad para aliviar los problemas causados por la cotidianidad.

La gráfica 1, muestra el contenido de la mente humana a partir de la consideración de cuatro categorías descritas por Maddock y Fulton (1998). Estas son:

	Lo que tu ves	Lo que tu no ves
Lo que otros ven	<p>Área abierta</p> <p>Lógica, explicaciones y realidad compartida</p>	<p>Punto ciego</p> <p>Racionalizaciones, excusas y justificaciones</p>
Lo que otros no ven	<p>Secretos</p> <p>?</p>	<p>Espacio de silencio</p> <p>Motivos, emociones y pasiones</p>

Gráfica 1. Categorías de la mente humana.

Fuente: Maddock y Fulton (1998, p. 40).

Como se observa en la gráfica anterior, la mente humana está conformada en efecto por cuatro categorías. Las dos primeras son perceptibles para las otras personas y las otras dos constituyen puntos ciegos tanto para los otros como para el propio individuo. Tal vez el

cuadrante más importante hace referencia a un lado silencioso, el cual debe ser activado para encontrar factores motivacionales que apasionen al empleado a realizar su labor.

2.1.2 Historia de la motivación

Aunque la motivación ha sido parte de la actividad del ser humano a través de su historia, es principalmente desde finales del siglo XIX, mientras se configuraba la Segunda Revolución Industrial, que cobró una mayor relevancia y, en particular, que fue objeto de central de análisis, discusión y de múltiples desarrollos teóricos y prácticos. El trabajo de William James es considerado un precursor en esta materia. Esto, en lo fundamental, gracias una investigación publicada en 1890, la cual puso en cuestión la monotonía en el trabajo y la saturación mental (Latham, 2007).

A inicios del siglo XX, Freud, interesado en el tema, describió la motivación a partir del subconsciente y de las experiencias adquiridas en la vida. Según él, esta define la manera en la que el ser humano se comporta. Su aproximación se basó en la dualidad de Eros–Thanatos (Kelloway, 2005). El primero constituye la necesidad biológica de desarrollar lazos con otros y el segundo la necesidad de dominar a los otros.

En el segundo cuarto del siglo XX ocurrieron tres eventos que influyeron en la investigación sobre el empleo y las características de este (Latham, 2007): 1) la gran depresión económica, 2) la creación de múltiples facultades de psicología y 3) la Segunda Guerra Mundial.

Durante este tiempo diversos autores destacaron la importancia de los sentimientos y las actitudes en el rendimiento de los empleados. Hoppcock, en 1935, demostró que elementos como el estatus de la persona en el trabajo, el grupo social y económico al que pertenece o quiere pertenecer, la relación con sus pares y jefes y la naturaleza del trabajo, entre otros factores, constituyen elementos que pueden tener una mayor importancia que el dinero en la motivación de los empleados y la forma en la que realizan sus funciones (Latham, 2007).

Más adelante, en 1943, Maslow planteó su célebre jerarquía de las necesidades humanas. Estas fueron clasificadas, al interior de ese modelo, en varias categorías, a saber: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. De acuerdo con su planteamiento,

una vez la persona satisface las necesidades propias de un nivel, puede pasar al próximo (Latham, 2007).

La pirámide de Maslow sirvió como punto de referencia para una serie de autores, los cuales se basaron en su teoría con el fin de poder profundizar en el tema de la motivación. Ryan, en 1943, por ejemplo, concluyó que los motivos son factores que aumentan o disminuyen el nivel de esfuerzo que las personas invierten en una tarea específica. Harrel, por su parte, en 1949, coincidió con Maslow al considerar que los motivadores están basados en necesidades fisiológicas, a las que añadió las experiencias aprendidas. Porter, a diferencia de los anteriores, revisando el planteamiento de Maslow, no coincidió con él. Este autor, de hecho, consideró la necesidad de actualización como la más importante (Latham, 2007).

Con el paso del tiempo, el estudio del rendimiento y la motivación de los empleados en sus trabajos se consolidó como tema de investigación. En 1954, Smith y Ryan escribieron que la motivación es el principal elemento que debe ser tenido en cuenta en una empresa. Vitels, ese mismo año, consignó que la satisfacción y la moral de los empleados repercuten directamente sobre su desempeño productivo (Latham, 2007).

En 1957 McGregor publicó sus afamadas teorías X y Y. La primera hace referencia a que los empleados normalmente son vistos como seres pasivos, incapaces de comprender las necesidades de la empresa. La segunda señala la importancia del autocontrol y el autoreconocimiento para los individuos (el autor es considerado un pionero en hacer uso de estos términos) y plantea que las personas tienen la capacidad de asignarse tareas, metas y responsabilidades. Según sus planteamientos, está en cada quien alcanzarlas y gestionarlas (Latham, 2007).

Posteriormente, en 1966, Vroom dio a conocer su teoría de la expectativa, la cual plantea que el esfuerzo de una persona en la consecución de resultados es considerado siempre en función de algún tipo de recompensa. Según el autor, la retribución es completamente subjetiva y está basada en cuatro pilares (Latham, 2007), a saber: 1) el esfuerzo, 2) la percepción de la actividad, 3) la instrumentalización (o la relación entre el esfuerzo y la recompensa) y 4) la percepción de la recompensa.

La teoría de la expectativa plantea que la motivación es subjetiva y que, dependiendo de cómo el sujeto define el esfuerzo realizado en una actividad, se puede explicar por qué

algunos empleados se sienten más motivados que otros, bajo las mismas condiciones de trabajo y de recompensa. En resumen, entiende que la motivación está en desarrollar de la mejor manera las actividades con el fin de obtener una recompensa. Considerando esto, en 1965 Adams estableció la teoría de la equidad. Esta puso en relación los factores internos (esfuerzo individual, educación, experiencia) con los externos (dinero, reconocimiento, necesidades, condiciones del empleo). Se consideró su entrecruzamiento y su modelación con el fin de que coincidieran los unos con los otros.

Otro autor importante en el desarrollo de la teoría motivacional en las organizaciones, es David McClelland. Este incorporó la teoría de la necesidad del logro, en función de un factor principal para la motivación del individuo. Este factor se configura a partir de dos elementos: 1) características de la personalidad y 2) aspectos sociales y culturales del entorno (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014).

A partir de estas teorías, así como de la comprensión de la importancia de los elementos propios de la personalidad y de las condiciones del empleo, Herzberg, en 1966, recalcó que las compañías tenían dos tipos de factores. Esto son (Harvard Business Review, 2003):

- 1) Higiénicos: aquellos otorgados por la empresa, pero que por sí solos no constituyen necesariamente elementos motivacionales. Entre estos se encuentran el salario, las condiciones laborales, las relaciones, las políticas de la compañía, la supervisión y las condiciones de trabajo. Ahora bien, su ausencia produce insatisfacción.
- 2) Motivacionales: generan mejor desempeño y menor ausentismo. Entre estos se destacan el reconocimiento al logro, el crecimiento, el enfoque al logro, la labor en sí misma, adquirir nuevas responsabilidades y conseguir ascensos.

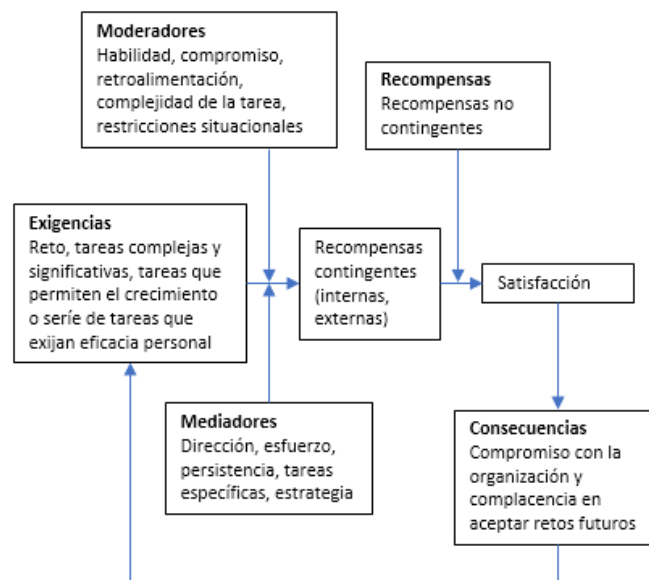
En 1977, Bandura desarrolló también la teoría del aprendizaje social. Esta describió cómo las personas pueden desarrollar nuevos conocimientos (necesidad de actualización) a partir de la observación de la conducta de los demás (Latham, 2007). Bandura indica que la motivación recae sobre un juicio propio y las capacidades existentes para afrontar un reto o una tarea (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014).

La teoría motivacional tomó un nuevo rumbo en 1981, cuando se empezó a hablar de objetivos y metas, en esencia, con base en la teoría de Herzberg. A su vez, Locke y Latham establecieron tres lineamientos básicos para generar motivación en los empleados (Locke, 1986). Estos son:

1. Los objetivos tienen el efecto de direccionar a las personas hacia donde se quiere que vayan (elección).
2. Movilizan su energía y sus esfuerzos hacia la consecución de tareas (persistencia).
3. La motivación es una buena estrategia para alcanzar las metas (conocimiento).

Posteriormente, esta teoría fue complementada por los mismos autores. Estos incluyeron la consideración de objetivos específicos que conducen a mejores rendimientos y a mayores metas. Esos aspectos mejoran los resultados, la retroalimentación y la toma de decisiones. Ellos constituyen variables motivacionales, en particular, cuando los objetivos son desafiantes.

La gráfica 2, muestra la concepción general de la teoría de objetivos, así como la identificación en ella de desempeños altamente productivos:



Gráfica 2. Desarrollo de teoría de objetivos.

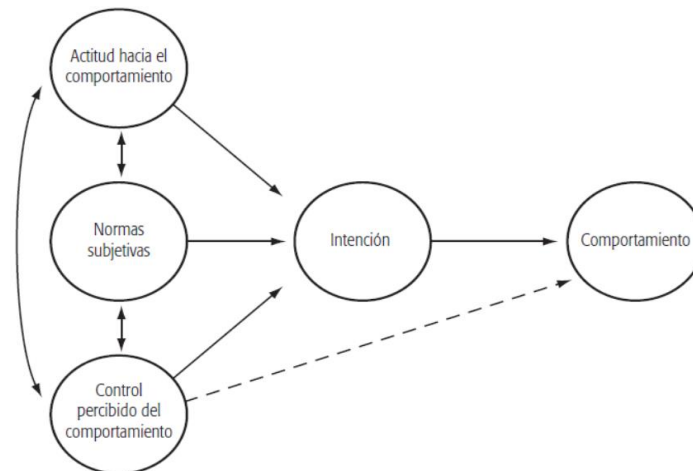
Fuente: Latham (2007, p. 81).

Esta gráfica ilustra cómo el establecimiento de objetivos, combinado con una serie de moderadores y mediadores, conduce a alcanzar premios. Estos pueden ser internos o externos y generar satisfacción. Esta satisfacción retribuye en términos de compromiso por parte de los empleados hacia la organización, así como en la apertura de estos hacia la eventual aceptación de nuevos desafíos.

Icek Ajzen, por su parte, en 1991, desarrolló la teoría del comportamiento planificado. Esta se basa en las intenciones del individuo para llevar a cabo una conducta determinada. Estas son el resultado de tres ejes, a saber (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014):

1. Actitud hacia el comportamiento: hace referencia a la valoración propia del individuo o la percepción que tiene hacia la obra a ejecutar.
2. Normas subjetivas: es la percepción que tiene la persona sobre la presión social que ejercen terceros para realizar la labor.
3. Control percibido del comportamiento: constituye el nivel de dificultad percibido por el actor para desarrollar la tarea.

La gráfica 3, describe el modelo del comportamiento planificado:



Gráfica 3. Modelo comportamiento planificado.

Fuente: Ajzen (1991, como se citó en Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014, p. 10).

El modelo plantea la importancia que tiene la propia concepción de la tarea a ejecutar, pero sin olvidar la percepción que tiene la persona sobre la sociedad que lo rodea y su contexto.

2.1.3 Reconstruyendo la motivación: una mirada a lo contemporáneo, sin dejar de lado el pasado

Para abordar los avances alrededor de la motivación en los últimos años, se revisaron referencias desde el 2000 hasta la fecha. En este periodo se analizaron los principales aportes que han tenido diversos autores, algunos de los cuales, probablemente los más sobresalientes, se mencionarán a continuación. Ahora bien, como se pudo evidenciar, una gran mayoría de ellos, a pesar de que sus aportes son recientes, suele referenciar obras presentadas en el apartado anterior.

Conviene destacar inicialmente un trabajo desarrollado en el contexto colombiano. Se trata de la investigación realizada por Marulanda Valencia, Montoya Restrepo y Vélez Restrepo (2014), desde Universidad Nacional de Colombia. Estos realizan un recuento de las principales teorías motivacionales clásicas, para, posteriormente, mencionar y explicar teorías contemporáneas y su aplicación en campo del emprendimiento. Para los fines de esta investigación, este trabajo se toma para evidenciar cómo, aunque pasadas más de tres décadas, las teorías clásicas de la motivación siguen siendo un referente en el campo de la motivación.

La motivación hoy es entendida más allá de los incentivos externos con los que cuenta un individuo. Se considera vinculada con la percepción de la persona respecto a dos temas: 1) la dimensión interna, la cual hace referencia a los objetivos y capacidades con los que cuenta un sujeto para afrontar una labor o un reto y 2) la dimensión externa, referida a la percepción que tiene el actor sobre sus posibilidades de apoyo en otros, la sociedad, el Estado, etc. (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014).

De acuerdo con esto, la motivación del ser humano y, en particular, de los trabajadores, constituye un proceso esencialmente individual. Se compone, en efecto, de la percepción que

cada quien tiene acerca de sus habilidades y el soporte que puede llegar a encontrar en otros para llevar a cabo una labor. Ahora bien, aunque esta definición de la motivación es reciente, recoge algunas mencionadas en el numeral anterior, como, por ejemplo, lo expuesto por Bandura en el año 1977. Este autor, como se recordará, hace referencia a la motivación como el juicio propio que realiza el trabajador sobre sus capacidades para llevar a cabo una labor. Agrega el juicio que el individuo realiza sobre el componente externo —trabajado por Ajzen en 1991— refiriéndose, en particular, a la percepción que tiene sobre la disponibilidad de recursos externos y las oportunidades que brindan otras personas (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014).

Otra aproximación reconocida en la actualidad es la teoría de la autodeterminación. Esta es revisada y explicada por Stover, Bruno, Uriel y Fernández Liporace (2017). En ella, la motivación es entendida como la mezcla entre la energía (generada por las necesidades del ser humano) y la dirección (que hace referencia a los procesos que le dan significado a los estímulos internos y externos) implementadas por el individuo con el fin de satisfacer sus necesidades.

Según sus autoras, esta visión es considerada una “macroteoría” de la motivación humana. Esto, toda vez que es aplicable a cualquier ámbito, sociedad o cultura. Así, por ejemplo, a la educación, los deportes, la organización, etc. El objetivo de la teoría de la autodeterminación es entender el comportamiento de la persona mediante cinco subteorías. Estas se describen a continuación, a partir de lo expuesto por Stover, Bruno, Uriel y Fernández (2017) y ubicando al frente de cada una la teoría clásica a la cual hace referencia:

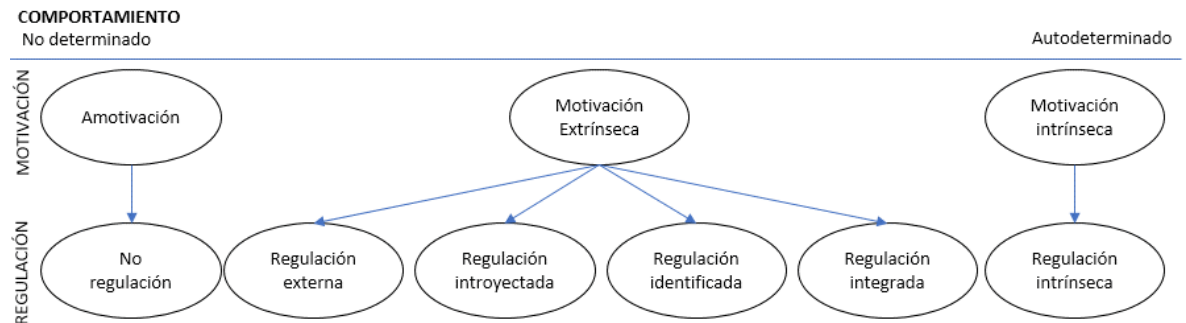
- Teoría de necesidades psicológicas básicas: búsqueda de la autonomía, competencia y vinculación. La teoría clásica que habla también sobre esto es la propuesta por Maslow y su jerarquía de las necesidades humanas (Locke, 1986).
- Teoría de las orientaciones causales: se definen las motivaciones según su propósito. Estas son: 1) las motivaciones intrínsecas, en las que la realización de la labor es motivante en cuanto tal, es decir, que el hecho de realizarla es, en sí mismo, lo suficientemente gratificante para el individuo; 2) las motivaciones extrínsecas, las cuales corresponden a la realización de tareas en búsqueda de un resultado futuro. No

se trata entonces de una tarea gratificante para la persona, pero es realizada porque esta espera obtener un resultado puntual de las actividades realizadas, y 3) las “amotivantes”, un término empleado para connotar la falta de cualquier motivación. Por lo general, esta ausencia de motivación se produce cuando se ha fracasado anteriormente. La teoría clásica que hace alusión a esto es la de Vroom (1964), quien resume la motivación como hacer las cosas bien, ya que gracias a esto se puede obtener una recompensa en el futuro (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014).

- Teoría de la evaluación cognitiva: hace énfasis en la motivación intrínseca, en donde el hecho de realizar la tarea motiva al individuo. Se trata, en última instancia, de realizar labores siguiendo el propio interés. La teoría clásica que hace alusión a esto es la de McClelland, con el planteamiento de las teorías X y Y. En estas los “nuevos trabajadores” (teoría Y) tienen la capacidad de autocontrolarse y autodirigirse; ya que el trabajo surge naturalmente, las personas prefieren la autonomía (McClelland, 1989).
- Teoría de la integración orgánica: en esta las prácticas o labores son solo un medio para llegar a un fin. Esta teoría hace énfasis en la motivación extrínseca. Esta se subdivide en cuatro categorías, las cuales dependen del comportamiento del actor (desde uno no determinado hasta uno completamente autodeterminado), a saber:
 - Motivación extrínseca externa: compuesta por los comportamientos necesarios para obtener recompensas o evitar castigos impuestos por terceros.
 - Motivación extrínseca introyectada: reúne los comportamientos que responden al interés de obtener recompensas o evitar castigos, pero persiguiendo un fin no impuesto por un tercero, sino deseado por el individuo.
 - Motivación extrínseca identificada: aquí se eligen las actividades a llevar a cabo, pero la realización de estas continúa siendo solo un medio para llegar a un resultado esperado. En este sentido, las actividades se realizan únicamente porque conducen a un fin deseado.

- Motivación extrínseca integrada: aquí las necesidades o fines son entendidos e interiorizados, por lo que se decide llevar a cabo actividades que llevarán al logro del objetivo deseado. Con todo, no alcanza a ser intrínseca, ya que no se disfruta realizando la tarea en sí, sino que se busca un resultado a través de la realización de esta.

Una mirada sintética de los comportamientos indicados, de la motivación y de los marcos de regulación, así como de los esquemas que la interacción de estos aspectos configuran, se presenta en la gráfica 4:



Gráfica 4. Autodeterminación.

Fuente: Stover, Bruno, Uriel y Fernandez Liporace (2017, p. 111).

La teoría clásica que hace alusión a estos aspectos es también la de Vroom (1964) (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014).

- Teoría del contenido de metas: mientras las anteriores teorías se concentraron esencialmente en el “porqué” de la motivación, esta lo hace en el “hacia qué”. Hace referencia a dos tipos de metas:
 - Metas extrínsecas: aquellas que son perseguidas para mostrar a otros, como por ejemplo, la fama, el éxito financiero, la apariencia, etc.
 - Metas intrínsecas: aquellas que alimentan el propio ser, como por ejemplo, el crecimiento personal, el reconocimiento, la autosuperación, etc.

En este capítulo se realizó una síntesis de la aparición y evolución de teorías con el fin de contextualizar al lector sobre el desarrollo del concepto de motivación que se conoce a hoy. En el siguiente apartado se abordará en particular el sector ganadero en Colombia.

2.2 El sector ganadero en Colombia

El sector agropecuario en Colombia genera un aporte significativo al PIB. Este contribuye, en efecto, en cerca del 3,6 % PIB. La industria ganadera, en particular, juega un rol importante en su interior. Esta representa el 27 % del PIB agropecuario (FEDEGAN, 2018).

La gráfica 5, muestra la relación de aportes al PIB del sector agropecuario y ganadero:



Gráfica 5. Participación de la ganadería en el PIB nacional.

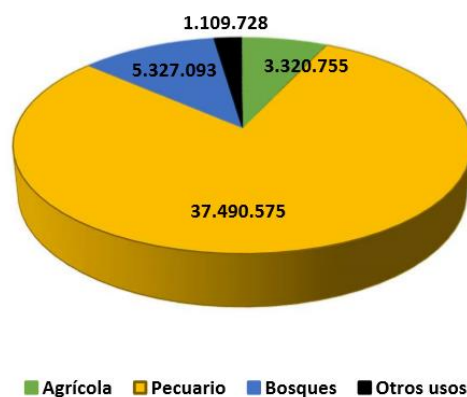
Fuente: Fedegan (Plan estratégico de la ganadería 2019, 2004, p. 24).

De acuerdo con FEDEGAN esta cifra representa:

- 2,1 veces el sector avícola.
- 3 veces el sector cafetero.
- 3,1 el sector floricultor.
- 4,4 el sector porcícola.
- 5,3 el sector bananero.
- 8 veces el sector palmicultor.

Como se observa, el subsector de la ganadería tiene una importancia vital en la economía nacional. De acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria, publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2016), Colombia cuenta con 114.174.800 hectáreas, de las cuales 47.248.151 tienen algún tipo de explotación de esta industria. Esto representa entonces el 41,8 % de la tierra del país.

La gráfica 6 ilustra la porción de suelo destinada a algún tipo de explotación en nuestro país:

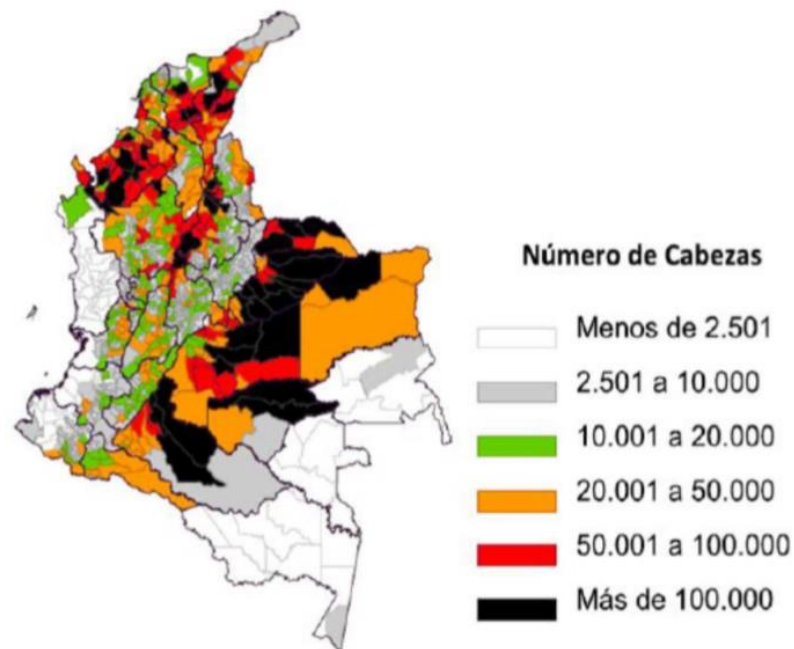


Gráfica 6. Uso del suelo de hectáreas explotadas.

Fuente: (FEDEGAN, Cifras de referencia, 2004, p. 2).

De acuerdo con lo anterior, del total de tierra utilizada para fines agropecuarios, el 79,34 % es usada por el subsector pecuario, el 11,27 % por bosques —entre naturales y plantados— y el 9,38 % por el sector agrícola.

El siguiente mapa muestra además la distribución del hato ganadero en el país y su participación en cuanto a número de cabezas por municipio (Fedegan, 2018):

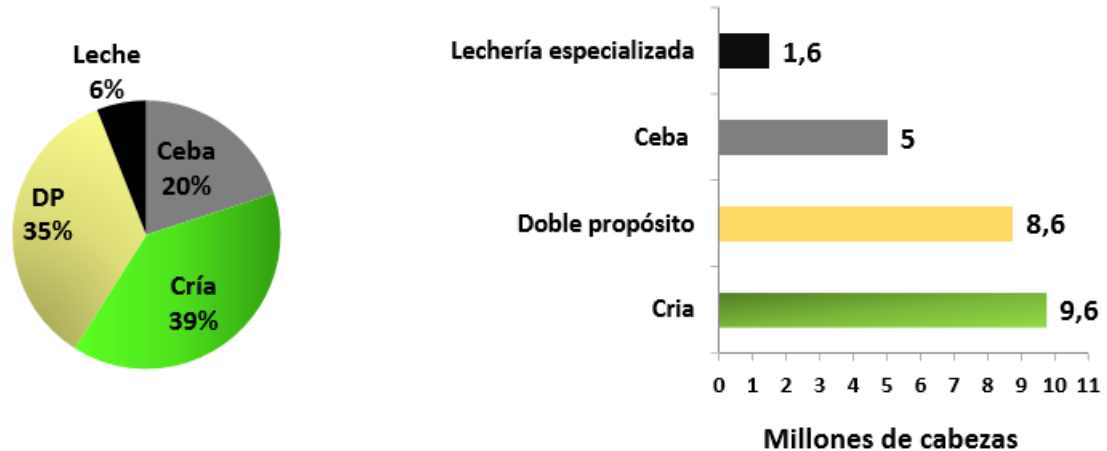


Gráfica 7. Inventario ganadero por departamentos.
Fuente: (FEDEGAN, Cifras de referencia, 2004, p. 4).

Como se observa en el mapa, el sector ganadero está presente en la mayoría de las zonas del territorio nacional. Entre estas se destacan las zonas norte y centro, las cuales tienen una representación significativa del total del hato nacional.

El total del hato ganadero en el país está conformado por 23,6 millones de cabezas, de las cuales 15,6 millones (el 66,10 %) son hembras y 7,9 millones son machos (el 33,90 %). (FEDEGAN, 2018).

El gráfico 8 muestra la orientación del hato, de acuerdo con su fin productivo. En este se destacan cuatro tipos de producción, a saber: cría, ceba lechería especializada y doble propósito (FEDEGAN, 2018).



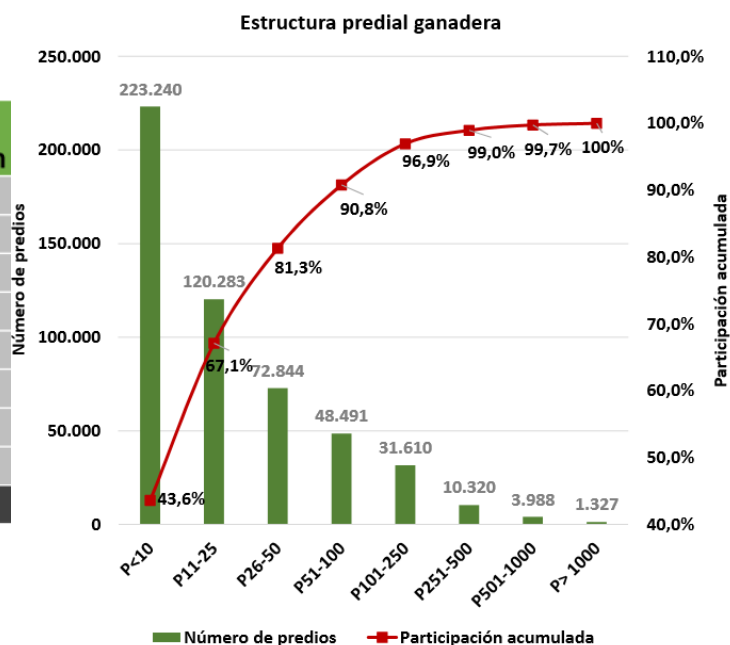
Gráfica 8. Orientación de Hato.

Fuente: (FEDEGAN, Cifras de referencia, 2004, p. 5).

Los sistemas doble propósito en el país representan el 35 % de la orientación ganadera. Estos constituyen jugadores importantes en la producción de leche y carne. Ahora bien, los sistemas de lechería especializada, en este contexto, tienen una participación que alcanza el 6 %.

La composición del predio y el tamaño de las fincas es también un factor determinante en el análisis del sector ganadero. Al respecto, se destaca el hecho de que, como se observa en la gráfica 9, el 43,6 % de los predios cuenta con menos de diez animales (FEDEGAN, 2018):

Animales por predio	Número de predios	Participación
P<10	223.240	43,6%
P11-25	120.283	23,5%
P26-50	72.844	14,2%
P51-100	48.491	9,5%
P101-250	31.610	6,2%
P251-500	10.320	2,0%
P501-1000	3.988	0,8%
P> 1000	1.327	0,3%
Nacional	512.103	100%



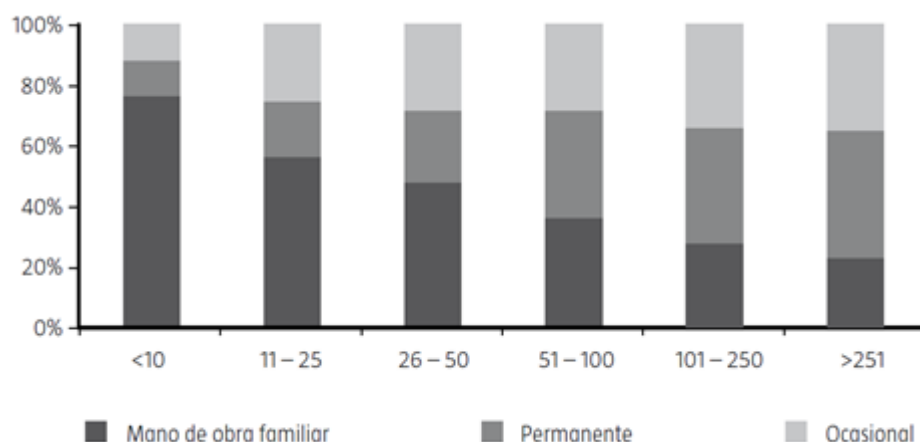
Gráfica 9. Estructura Predial Ganadera.

Fuente: (FEDEGAN, Cifras de referencia, 2004, p. 6).

De hecho, el 81,3 % de los sistemas de producción en Colombia están constituidos por hatos con menos de cincuenta animales. Esto tiene una importancia capital, ya que, como se observará más adelante, en sistemas ganaderos con bajo número de animales el trabajo familiar aumenta. Y, a mayor número de animales, aumentan también los trabajos ocasionales. Lo anterior genera, en ambos casos, un aumento en el número de empleos informales.

2.2.1 Fuerza laboral del sector ganadero en Colombia

El sector ganadero en Colombia juega también un rol importante en cuanto a la generación de empleo. De hecho, de acuerdo con FEDEGAN, el sector genera cerca del 7 % de los empleos directos en el país, es decir, cerca de 950.000. En una encuesta aleatoria realizada en 2003, a través de los ciclos de vacunación de Brucelosis y Rabia, se logró visitar cerca de 2000 fincas ganaderas. La gráfica 10, muestra la caracterización de la vinculación de empleados en el sector y su relación con el inventario bovino (FEDEGAN, 2004):



Gráfica 10. Utilización de mano de obra (%) – Número de cabezas por finca.
Fuente: FEDEGAN Plan estratégico 2019 (2004, p. 27).

Como se puede observar, a medida que aumenta el tamaño y la cantidad de animales, aumenta a su vez la cantidad de empleados permanentes y ocasionales y disminuye la mano de obra familiar. Se encuentra además una correlación negativa entre el tamaño del hato y la generación de empleos permanentes.

Cabe resaltar que el empleo familiar tiene el mayor impacto en el sector. Esto, con la particularidad de que no genera remuneración económica, debido a que, como se analizó anteriormente, el 46,3 % está constituido por sistemas productivos que cuentan con menos de diez animales.

Otro aspecto de importancia, considerando la gráfica 10, es que a medida que aumenta el inventario bovino en el sistema productivo, incrementa también el trabajo ocasional. Los empleos por días o jornales se caracterizan, usualmente, por ser informales y, en consecuencia, por no permitirle al empleado acceder, entre otros beneficios, a prestaciones sociales. De hecho, de acuerdo con FEDEGAN (2018), la aparición de empleos familiares es un indicio del grado de informalidad del sector.

Como se observó anteriormente, en el país existen cuatro tipos de sistemas de producción (cría, ceba, lechería especializada y doble propósito), cada uno de los cuales tiene sus peculiaridades. Entre estas se destaca la generación de empleo. La tabla 1, muestra la cantidad

de mano de obra requerida por cada cien animales en cada uno de los sistemas (FEDEGAN, 2004):

Tabla 1

Empleos generados por sistemas de producción (por cada cien animales)

Actividad Ganadera	Empleo generado por cada 100 animales
Leche	7 a 8
Doble Propósito	5 a 6
Cría – Levante - Ceba	2 a 3

Fuente: FEDEGAN (2004, p. 28).

Los sistemas de lechería especializada requieren mayor cantidad de empleados cada cien animales. Estos son seguidos por la producción doble propósito y, en último lugar, por los esquemas de cría y levante.

Estas diferencias están enmarcadas en las labores de ordeño y alimentación de los animales. En la práctica, se presenta una relación inversa entre empleos formales generados y la extensión del territorio utilizado. De hecho, los sistemas de lechería especializados demandan una mayor inversión en mano de obra, infraestructura y tecnología.

Por otro lado, en los sistemas doble propósito y de cría, levante y ceba, la contratación de personal se hace bajo parámetros más informales. Esto genera empleos ocasionales y poco especializados. Estos aspectos se observarán en detalle en los capítulos posteriores.

Como se ha insinuado, la informalidad del sector, la inseguridad y los bajos ingresos de los empleados constituyen una importante preocupación para la industria ganadera. De hecho, el 61 % de los empleos generados en el sector agropecuario están concentrados en el sector rural, en donde, en la mayoría de los casos, los trabajadores no logran cubrir ni siquiera necesidades básicas como el agua, la electricidad, la salud, etc. Considerando lo anterior, parece evidente que una de las formas de retener a los empleados en el campo es, justamente, mejorando estas condiciones laborales. Esto conllevaría, además, a un eventual mejoramiento de la productividad laboral (Leibovich, 2006).

El ingreso laboral promedio en el sector agropecuario en Colombia es menor al salario mínimo legal vigente. En correspondencia con lo anterior, este es generado, en esencia, en el marco de la informalidad. Además, este no permite lograr que los empleados hagan parte de los sistemas de seguridad social y que puedan acceder entonces, entre otros beneficios, a salud o a pensión (Merchán, 2015).

Otro de los aspectos que tiene gran importancia dentro del sector son los tipos de empleo. La tabla 2, ilustra este aspecto (Tenjo, 2015):

Tabla 2

Tipos de empleos generados en el sector agropecuario en Colombia

TIPO DE EMPLEO	PROPORCIÓN (%)
Asalariado	23,3
Independiente	50
Jornalero	6,7
Familiar	20

Fuente: TENJO (2015).

Como se observa en la tabla 2, entre los trabajadores independientes, jornaleros (ocasionales) y trabajo familiar, se genera cerca del 80 % de los empleos al interior del sector.

Otro factor que conviene analizar es que, con frecuencia, se ignoran en el sector aspectos importantes como las condiciones laborales existentes. Entre ellas se destaca el hecho de trabajar en campo abierto, así como no contar con planes de prevención de accidentes y riesgos laborales y encontrarse expuestos, por lo general, a condiciones medioambientales y climáticas cambiantes y a una baja supervisión y limitadas calidades en materia de liderazgo por parte de los jefes.

Estas características, así como el hecho de tener que trabajar horas extras, exponerse a largas jornadas laborales y no contar en múltiples ocasiones con descansos, compensatorios, vacaciones, recargos de dominicales y festivos, entre otros beneficios, son aspectos ignorados

y, en realidad, difícilmente controlados por instancia alguna. Esto, en parte, debido a la elevada informalidad presente en el sector (Cortina, 2013).

2.2.2 Características de los empleados del sector ganadero en Colombia

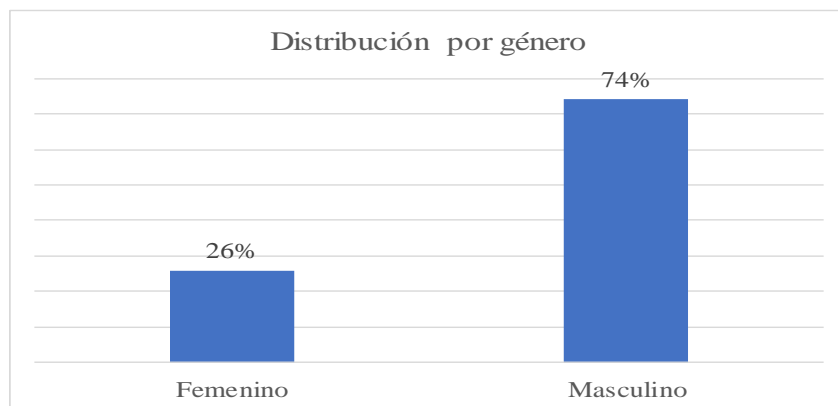
Como se ha descrito, el sector agropecuario, y, por ende, el ganadero, ocupan un rol importante en la generación de empleos en Colombia. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación ([DNP], 2006), de hecho, “el sector agropecuario ha sido el mayor generador de empleo a lo largo de la historia” (p. 26). La ganadería, en particular, representa una cuarta parte de esto, haciendo además presencia en casi todo el territorio nacional (FEDEGAN, 2004).

Según FEDEGAN (2004), uno de los elementos clave, enmarcados dentro de la caracterización de la fuerza laboral, es que cerca del 50 % de los 950.000 empleos que la componen son bajo la figura de “familias contratadas”, “pequeños propietarios” o “jornales”. Esto provee algunos indicios de la eventual existencia de empleos con baja remuneración, así como de informalidad e, incluso, de remuneración por especie (es decir, trabajo a cambio de vivienda o alimentación).

Uno de los factores encontrados es que existe muy poca información sobre la caracterización de empleados del sector. Ahora bien, en 2018 Asogaderos realizó una encuesta con un alcance de más de sesenta predios y cuarenta y siete ganaderos visitados. Este trabajo contó con una muestra de 300 empleados del sector de la sábana de Bogotá y de la región cundiboyacense. En este estudio se encontraron valiosos aspectos relevantes para nuestro trabajo, los cuales se remarcan a continuación:

2.2.2.1 Género, estado civil y edad de la fuerza laboral

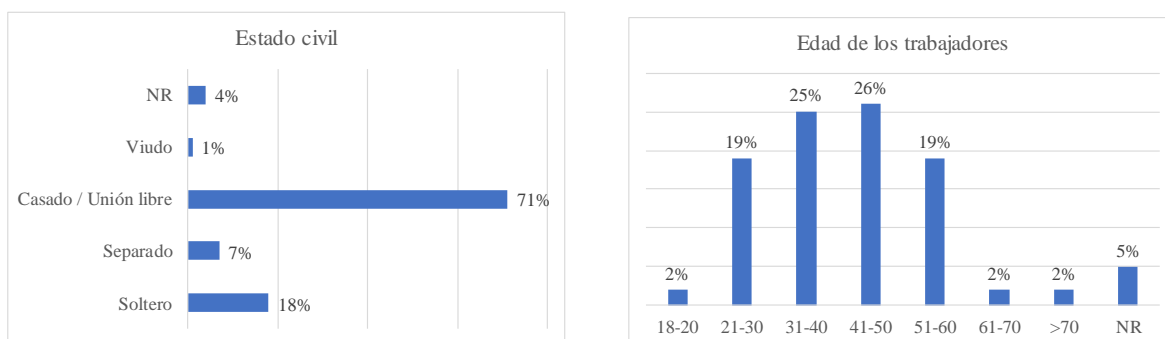
La gráfica 11, muestra la participación de hombres y mujeres en los empleos de las zonas indicadas, así como su estado civil:



Grafica 11. Distribución por género.
Fuente: (Asoganadero, 2019, p. 4).

El 74 % de los empleados encuestados son hombres. Esto se debe, en gran parte, a la implicación de trabajos físicos, los cuales exigen fuerza, así como soportar condiciones de vida ciertamente complejas.

A continuación, se muestra el estado civil de los empleados de la región:

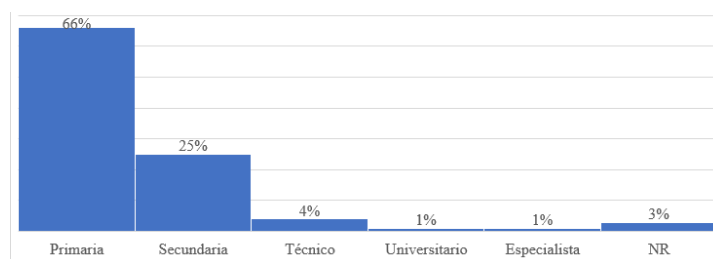


Gráfica 12. Estado civil y edad de empleados.
Fuente: Asoganaderos (2019, pp. 4-5).

El 79 % de los encuestados ha estado o está casado. Esto representa gran importancia en la motivación y vida de los empleados. Además, el 91 % de empleados encuestados está en edad económicamente activa, encontrándose una cierta equivalencia entre aquellos ubicados en el rango de 18 a 40 años y el de 42 a 60 años.

2.2.2.2 Nivel de escolaridad

La gráfica 13, muestra el nivel de escolaridad de empleados e hijos de la fuerza laboral del sector:



Gráfica 13. Nivel de escolaridad de empleados y sus hijos en el sector.

Fuente: Asoganaderos (2018, p. 6).

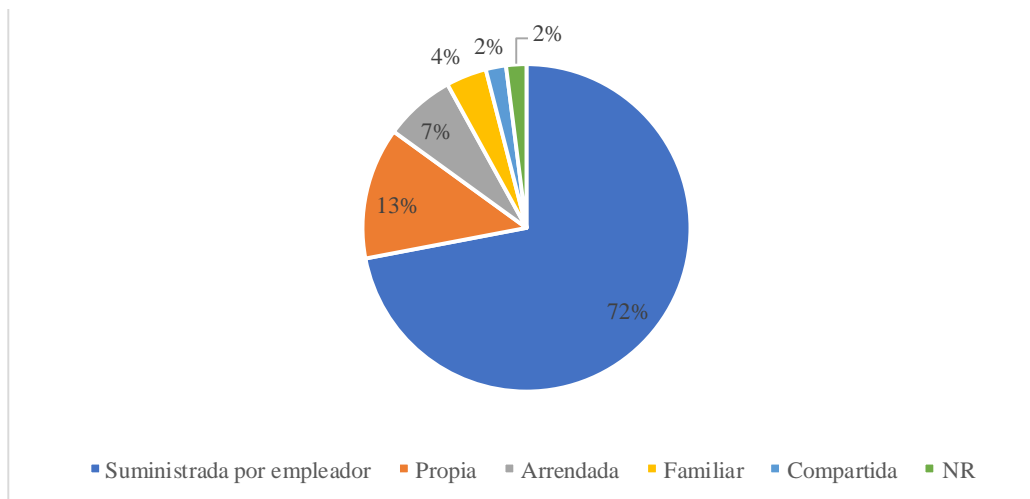
Si bien, de acuerdo con las gráficas anteriores, cerca del 30 % de los empleados tiene estudios de secundaria, técnicos y universitarios, los resultados no coinciden con la realidad nacional.

Según el DNP, una de las características propias de los empleos del sector ganadero es el bajo nivel de escolaridad de la mano de obra. Esto, toda vez que el 15 % del total de empleados no ha estudiado nunca y el 33 % no ha terminado sus estudios de primaria (DNP, 2006).

Una de las justificaciones de la diferencia encontrada entre los resultados mencionados es que las encuestas realizadas se llevaron a cabo dentro de una región caracterizada por ser una cuenca lechera del país. Como se comentó anteriormente, este tipo de producciones se caracteriza por requerir personal más capacitado, así como la utilización de tecnología.

2.2.2.3 Tenencia de vivienda

Otro aspecto encontrado en la encuesta realizada por Asoganaderos es la tenencia de vivienda. La gráfica 14, muestra los resultados más relevantes en esta materia:



*Gráfica 14. Tenencia de vivienda de los trabajadores del sector.
Fuente: Asoganaderos (2018, p. 10).*

Solo el 13 % de los empleados del sector ganadero encuestados en la sabana de Bogotá y la región cundiboyacense tiene casa propia. La mayoría de ellos vive en las fincas en donde labora.

2.2.3 Manejo del talento humano en fincas ganaderas

Uno de los pilares fundamentales de FEDEGAN en su plan estratégico de la ganadería 2019. Este tiene que ver con la empresarización y la productividad, entendidas como la utilización eficiente de los recursos y, en particular, la responsabilidad social de las empresas ganaderas.

Después de analizar las condiciones de los empleados del sector y sus características, resulta claro que es necesario establecer estrategias destinadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores del sector. Esto, así como tener en cuenta al menos algunos de los factores teóricos indicados anteriormente para el manejo del talento humano en los sistemas de producción bovina en Colombia.

Las condiciones de vida actuales, así como el aumento del costo de vida, la existencia de un mayor índice de consumismo y de nuevas expectativas de vida, han hecho que el

comportamiento de los empleados del campo (con poco nivel educativo) varíe. Esto ha generado mayores aspiraciones en la fuerza laboral y ha producido frustración en muchos de ellos, al no lograr tener la posibilidad de progresar dentro de su trabajo. Lo anterior, ha conducido a un aumento de la rotación de empleados (Carmona, 2009).

Estudios recientes demuestran la importancia de la familia y la influencia que esta tiene en los trabajadores del campo (incluyendo a los dueños de las empresas ganaderas y el autoempleo). Feldman y Wash (1995), por ejemplo, notaron la importancia que tenían las esposas en los empleados del sector rural. De hecho, se considera que una buena estrategia para mejorar sus habilidades es tener en cuenta la personalidad, la inteligencia y los objetivos de la pareja (Feldman, 1995).

A continuación, se describen otros factores que juegan un rol fundamental en el logro de los resultados y el alcance de los objetivos trazados. Estos son aplicables tanto para los dueños de la ganadería como para los empleados (Nuthall, 2010):

1. Importancia de padres y abuelos: como se ha comentado anteriormente, los empleados del sector ganadero brindan gran importancia a su familia, tanto en la toma de decisiones diarias, como en sus metas, proyectos y sueños. Los líderes de sistemas productivos requieren preocuparse entonces por entender el ambiente en el que los empleados del sector se criaron, así como en la formación, la cultura y creencias inculcadas por sus padres.
2. Características propias de los empleados (edad, personalidad, educación, sexo): estos elementos son esenciales para comprender la manera de actuar, trabajar y motivar a los empleados del sector agropecuario.
3. El ambiente en el que se desarrollan las labores: las características medioambientales, así como las especificaciones propias de la labor que deben realizar los empleados del sector ganadero, marcan elementos de entendimiento y comprensión sobre cómo estos realizan su trabajo.

A partir de la información considerada, así como la publicada en Australia y Nueva Zelanda respecto a este sector, se establecieron elementos comunes en el manejo a empleados

en sistemas productivos que cumplen los objetivos propuestos. La tabla 3, ilustra estos elementos (Nuthall, 2010):

Tabla 3

Elementos motivacionales sector ganadero

Elemento motivacional	Descripción
Disfrutar el trabajo	Sencillamente disfrutar el trabajo, así como el proceso y el ambiente en que se desarrollan las labores.
Bienestar	Obtener bienestar a partir del desarrollo de labores generando valor a la empresa.
Descanso	Desarrollo de actividades de descanso y actividades grupales.
Reducción de riesgo	Crear planes para prevención de riesgos laborales.
Elección de vida	Trabajar en el campo es una decisión de vida y no una alternativa impuesta por falta de oportunidades.

Fuente: Nuthall (2010, p. 146).

El reto del sector ganadero está enmarcado dentro de los siguientes elementos (Nuthall, 2010):

1. Mejorar las condiciones de empleo a partir de contar con instalaciones adecuadas.
2. Crear protocolos productivos en los sistemas. Esto, en aras de minimizar la polución, disminuir los accidentes laborales, tener procesos dentro de la compañía y generar valor a partir de la mejora de la rentabilidad.
3. Generar planes de desarrollo del talento humano, darle importancia a la persona y contar con condiciones que permitan valorar el trabajo, disfrutar de las labores que se realizan y sentirse orgulloso por estar en el sector disfrutando de trabajar en el campo.

Las condiciones en Colombia se distancian de los elementos motivacionales descritos anteriormente. Esto plantea retos que deben ser asumidos por el sector ganadero en aras de

mejorar las condiciones en las que sus empleados laboran. Lo anterior puede permitir obtener además resultados productivos en los sistemas, fortalecer el gremio y mejorar su importancia económica y social en el país.

3. Metodología

En la literatura es posible identificar la existencia de tres grandes aproximaciones metodológicas para llevar a cabo una investigación en ciencias sociales, a saber: 1) cuantitativa, cualitativa y la dialéctica (Canales, 2006). De acuerdo con Canales (2006), en efecto, estos tres caminos, aunque no son únicos, son verdaderamente esenciales. Estos se explican, según él, de la siguiente manera:

- **Cuantitativo:** hace referencia a una aproximación que busca realizar un análisis esencialmente matemático y estadístico. Este tipo de metodología abstrae la información cuantificable del contexto y la realidad en donde se encuentra, convirtiéndolo en un estudio principalmente alimentado y soportado en números.
- **Cualitativo:** mientras el enfoque cuantitativo hace referencia principalmente a aspectos matemáticos y lo estadísticos, el enfoque cualitativo, en esencia, se refiere al análisis discursivo. Esta metodología rescata la dimensión subjetiva y el contexto que se pueden llegar a pasar por alto cuando se realizan análisis cuantitativos.
- **Dialéctico:** en este se busca que el investigador juegue un mayor papel de involucramiento dentro de la investigación. Este hace parte del grupo a estudiar, por lo que puede llegar, de hecho, a “investigarse a sí mismo” (Canales, 2006).

Para efectos de esta investigación y, considerando la necesidad de realizar un trabajo exhaustivo de caracterización de los empleados base del sector ganadero, se eligió una vía adicional indicada también por el citado autor. Este la denomina “pluralismo metodológico”, la cual es llamada igualmente, incluso, “relativismo metodológico”. Esto, haciendo referencia a la integración de los enfoques anteriormente mencionados (Canales, 2006). Aunque el autor hace énfasis en que las diversas aproximaciones metodológicas mencionadas son diferentes, esta opción se anima por el deseo de emplear lo mejor de cada una de ellas, haciendo uso entonces de un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo).

Así, mediante el uso de una metodología mixta, se busca obtener resultados suficientemente cuantificables, pero también suficientemente anclados en la realidad del

contexto particular en el que se desarrolla la caracterización de la población objeto de estudio. Esto, con el fin de poder encontrar y comprender los aspectos motivacionales que permitan contribuir al mejoramiento de las condiciones de los trabajadores de las dos regiones consideradas en este trabajo.

En correspondencia con lo anterior, el diseño metodológico del proyecto se fundamenta en la propuesta por Briones (1996). Este autor configura su método alrededor de la realización de tres etapas. Estas son: 1) acercamiento inicial al tema y la problemática, 2) preparación del proyecto de investigación y 3) realización y ejecución del proyecto de investigación. A continuación, se describen en detalle las actividades llevadas a cabo en el desarrollo del proyecto, en función de estas tres fases:

3.1 Acercamiento inicial al tema y la problemática

En un primer momento, se realizó la indagación acerca de estudios de motivación para la fuerza base del sector en Colombia, el cual permitió identificar la existencia de un vacío en relación con este tema. Esto, ya que, si bien existen algunas referencias relativas a la motivación, estas son bastante generales y, en realidad, puede que no apliquen al contexto nacional, dado lo indicado en las secciones anteriores.

Esto evidenció una oportunidad para iniciar un proyecto de investigación. Así, inicialmente, se consideró la necesidad de indagar acerca de las características de las personas a las cuales está dirigido el proyecto, es decir, la fuerza laboral base del sector ganadero en sistemas productivos ubicados en Sucre y la Sabana de Bogotá. Luego, se planteó la conveniencia de identificar características y factores comunes que motiven a esta fuerza laboral base.

3.2 Preparación del proyecto de investigación

Planteamiento del problema de investigación. Al querer vislumbrar factores motivacionales —no existentes hasta el momento— para la población descrita anteriormente, se buscó caracterizar primero la población a la cual está dirigido el proyecto. Esta

caracterización no existe formalmente, por lo que se planteó el siguiente cuestionamiento central:

¿Cuáles son las características y motivadores comunes en los trabajadores de la base en el sector ganadero de Sucre y la Sabana de Bogotá?
¿Son los mismos motivadores y frenos en ambas regiones?

Marco conceptual del problema. Se realizó la revisión de lo ya escrito, acerca de teorías de la motivación en el contexto organizacional y la revisión de sus antecedentes. Se encontraron referencias verdaderamente válidas, pero desarrolladas y aplicadas en contextos diferentes a los que caracterizan la realidad del sector ganadero en Colombia y, en particular, la de los trabajadores base de los sectores productivos seleccionados.

Objetivos de la investigación. Se trazó como objetivo central del proyecto identificar factores motivacionales para los empleados base del sector ganadero a partir de su caracterización en sistemas productivos ubicados en Sucre y la Sabana de Bogotá.

Finalidad o justificación de la investigación. Con esta investigación se pretende identificar factores motivacionales aplicable al sector para contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la fuerza laboral base en las fincas seleccionadas y revisar la pertinencia —o eventualmente la inexistencia— de teorías motivacionales para el contexto nacional y en especial a la fuerza laboral base estudiada.

Diseño metodológico. Se dio respuesta a los siguientes aspectos:

- 1) Población en la que se realiza el proyecto: trabajadores de la base del sector ganadero ubicados en fincas del departamento de Sucre y la Sabana de Bogotá.
- 2) Tipo y tamaño de la muestra: para responder al tipo y tamaño de la muestra se consideró lo planteado al respecto por Quivy y Carnpenhoudt (2005), quienes enumeran los posibles tipos de muestras que es posible emplear en la realización de

una investigación. Estos son: 1) el estudio total de la población, 2) el estudio de una muestra representativa de la población y 3) estudiar componentes no estrictamente representativos, pero que sí caractericen a la población objeto de estudio.

Para este caso, se escogió esta última alternativa. Se eligió entonces a un grupo de fincas “características de la región de estudio”, analizando a todos y cada uno de los trabajadores que en ellas laboran. Se hizo uso de contactos entre el equipo investigador y los dueños de las más representativas fincas en ambas regiones y se desarrollaron allí diversas encuestas. Gracias a la experiencia vivida y a la inmersión en el campo, fue posible concluir que esta muestra tiene las características propias de la población.

- 3) Descripción de instrumentos: se eligió llevar a cabo una investigación no experimental. Esta es explicada por Briones (1996) como aquel suceso en donde se busca que exista ya una variable dada (la motivación de estos trabajadores) para identificar cómo esta afecta a otra variable o fenómeno (fuerza base del sector ganadero en sistemas productivos en Sucre y la sabana de Bogotá). En otras palabras, se buscó identificar cómo es percibida la motivación por parte de estos empleados y cómo los afecta. Esto, dadas las condiciones y características del sector ganadero en los departamentos mencionados en Colombia.

En concordancia con lo anterior, se hizo uso de los siguientes instrumentos específicos para llevar a cabo la investigación:

- a. Encuesta social: se llevó a cabo en una muestra de una población con las características requeridas —y ya indicadas— para la investigación, es decir, trabajadores de la base del sector ganadero. Esto, de forma simultánea, tratando siempre de obtener una radiografía actual de la situación. En esta se incluyeron preguntas cerradas dicotómicas, cerradas con múltiples opciones de respuesta, abiertas y abiertas con profundización (ver anexo A). Con esta encuesta se buscó identificar patrones comunes entre variables. Esto, siguiendo en un primer momento un enfoque esencialmente deductivo, el

cual, de acuerdo con Fernández y Díaz (2002), es propio de la aproximación cuantitativa.

- b. Conversaciones y entrevistas directas con las personas seleccionadas: estas permitieron ampliar y profundizar la indagación de los temas en los que se consideró necesario desarrollar alguno de los puntos o hallazgos valiosos evidenciados gracias a la realización de la actividad anterior. Esta vez, la aproximación cualitativa fue la protagonista. De acuerdo con Fernández y Díaz (2002), esta genera la posibilidad de desarrollar una comunicación más horizontal y una mayor confianza entre el participante y el investigador. Según ellos, esta permite además extraer una mayor información sobre el contexto. En este caso, el enfoque fue entonces esencialmente inductivo (Fernández & Díaz, 2002). Con esta mirada, se trató de traducir y entender al entrevistado mediante la consideración no solo de sus respuestas en cuanto tal, sino también de su comportamiento y de sus respuestas codificadas (Canales, 2006).

Tanto las encuestas como las entrevistas se realizaron de forma personal a todos y cada uno de los trabajadores. Esto, tanto a los vinculados centralmente a las fincas visitadas, como a aquellas personas que se encontraban allí al momento de la realización del trabajo de campo, es decir, al personal de otras empresas subcontratadas por las mismas y de trabajadores vinculados por prestación de servicios. Lo anterior se llevó a cabo durante la jornada laboral, contando con el permiso de los dueños de las fincas, quienes permitieron la realización de las encuestas y las entrevistas de esta manera.

Se garantizó que no estuvieran personas presentes diferentes al participante ni en el momento de la encuesta ni en el de la entrevista. Esto, para minimizar el sesgo en sus respuestas. En efecto, se solicitó a sus jefes no ingresar al lugar, así como a sus compañeros y los eventuales trabajadores a su cargo. Con esto se pretendió promover la más completa tranquilidad de los encuestados y, con ello, una mayor apertura y sinceridad de su parte en cada una de las respuestas.

- 4) Plan general para la recolección de la información: uno de los puntos más importantes para la investigación fue la planeación del trabajo de campo. Con el fin de obtener la radiografía mencionada antes, se trabajó de manera simultánea en las dos regiones previstas para el estudio. Esto se pudo garantizar gracias a la colaboración de dos encuestadoras, cuya información se ampliará más adelante, así como del trabajo directo en campo por parte de los dos investigadores principales. Aunque la población objeto de estudio no cuenta con los recursos tecnológicos para poder avanzar, recolectar y transmitir la información, el apoyo de las encuestadoras permitió la utilización de tecnología para grabar las entrevistas, guardar la información en medios electrónicos y tener de forma casi inmediata los avances realizados en campo. La utilización de teléfonos inteligentes permitió además tomar fotos a las encuestas y grabar —siempre con la autorización explícita de los participantes— las diversas entrevistas (ver anexo B).
- 5) Procedimiento para procesar la información: se realizó una codificación para tener claridad de dónde provenía la información. Cada encuesta y entrevista se identificó de tal manera que fuera posible reconocer: 1) la zona en dónde se realizó la encuesta (Sucre o Sabana de Bogotá), 2) la finca en la que se llevó a cabo el trabajo y 3) el número de la encuesta realizada. Asimismo, se guardó un soporte digital de cada una de las muestras obtenidas.
- 6) Técnicas para analizar la información: en la parte cuantitativa, se realizó un análisis básico estadístico (promedio, moda, mínimo, máximo, distribución de muestra), infiriendo y deduciendo las principales características de la fuerza base del sector en estudio. En la parte cualitativa, a su vez, se realizó una clasificación de la información obtenida en las entrevistas. Esto último, realizando grupos temáticos (codificación temática) que permitieran identificar motivaciones comunes para los empleados, así como, considerando el conjunto de la información recabada y analizada (cuali-cuanti), poder hacer la correcta formulación de los factores motivacionales previstos.

Investigadores principales del proyecto. Los actores implicados en el desarrollo del trabajo, así como sus perfiles básicos, se detallan a continuación:

- Rodrigo Andrés de Vivero Martelo: emprendedor, gerente de relaciones comerciales de R&M Clínica Veterinaria, gerente de producción animal de MaryMar Ltda. y Cia. S. en C. Zootecnista, Especialista en Reproducción Animal y Magister en Ciencia Animal, con énfasis en producción sostenible.
- Sebastián Iregui Galeano: empleado del sector privado, jefe de gestión comercial en Cemex Colombia. Cuenta con experiencia en el área comercial como líder de inteligencia comercial y coordinador administrativo. Es Administrador de Empresas de la Universidad del Rosario.

Otros investigadores. En el desarrollo de este proyecto intervinieron también:

- Jorge Triana: docente investigador de la Universidad de la Salle y consultor de sistemas de producción en Colombia y Perú. Es Médico Veterinario, Especialista en Gestión Ambiental y Magíster en Ciencias Medioambientales y Manejo de Recursos. Se desempeñó como tutor del proyecto.
- Consuelo Quiroz: estudiante de último semestre de Veterinaria de la Universidad de la Salle. Se desempeñó como encuestadora para la región de la Sabana de Bogotá.
- Alexandra Percy: Licenciada en Ciencias Sociales. Se desempeñó como encuestadora para la región del departamento de Sucre.

3.3 Realización y ejecución del proyecto

Marco poblacional en donde se trabajó: se eligió trabajar en el departamento de Sucre, en la parte norte de Colombia, y en la Sabana de Bogotá. Esto, motivados principalmente 1) por la pertinencia y relevancia de estas dos regiones en el contexto nacional, 2) por la representatividad de las mismas en el sector ganadero y 3) por la posibilidad efectiva de acceder al terreno de investigación, dados los contactos realizados por el grupo investigador. Cabe aclarar, en este punto, que la metodología propuesta constituye entonces un trabajo de campo realizado específicamente en estas zonas y que, en consecuencia, su replicación exacta

no está garantizada en otras regiones o a nivel nacional. Esto, dadas las características propias de cada uno de estos contextos.

Selección de la muestra. Se realizaron visitas a dieciséis fincas en el departamento de Sucre y quince fincas en la Sabana de Bogotá. Esto, para un total de treinta y una fincas visitadas y 112 empleados considerados. Ahora bien, a pesar de su amplitud, como se explicó anteriormente, se trata de una muestra no probabilística, en la que, de acuerdo con Briones (1996), se cuenta con unidades que hacen parte de una población que no han sido escogidas al azar. Razón por la cual, según él, no se puede calcular de ella el error de muestreo, ni aplicar algunas técnicas propias de la estadística inferencial. Con todo, algunas ventajas que trae elegir una muestra de este tipo son el acceso al terreno de investigación, la posibilidad de trabajar con información más detallada, amplia y profunda y el bajo costo que representa.

Elaboración de instrumentos. Basados en la investigación no experimental, la cual fue explicada en la sección anterior, se desarrolló una encuesta social. Esto, extrayendo información sobre el perfil del empleado y su familia, así como de las características del empleo, las condiciones del mismo y la calidad de vida del trabajador. Por otro lado, se desarrollaron preguntas con el fin de realizar conversaciones y entrevistas directas con los participantes, buscando en este punto iniciar, en efecto, conversaciones sinceras, tranquilas y abiertas e identificar gracias a estas motivaciones, metas, deseos, sueños y temas que permitieran elaborar luego unos fundamentados, acertados y adecuados factores motivacionales.

Prueba de instrumentos y correcciones. Una vez se diseñó la encuesta y las preguntas para la entrevista personal, se solicitó una revisión académica por parte del profesor Mauricio Sanabria de la Universidad del Rosario, en calidad de experto. Posteriormente, se hizo lo propio con el tutor del proyecto, el profesor Jorge Triana. Estas revisiones generaron valiosos aportes, los cuales condujeron a la realización de nuevas y mejores versiones de los instrumentos. Una vez realizados los correctivos necesarios se validó y se hizo un piloto de

la encuesta y de la entrevista con dos trabajadores (uno de cada departamento objeto de estudio). Gracias a esto fue posible establecer la pertinencia de las preguntas, así como el nivel de comodidad del entrevistado y del entrevistador con las mismas. Con la realización de estas dos pruebas se validó la pertinencia del contenido de los instrumentos y se reorganizó el orden de las preguntas, garantizando así que se contara con un instrumento válido para los objetivos de la investigación.

Selección y capacitación de entrevistadores: dada la importancia de las encuestas y las entrevistas para esta investigación, se decidió realizar de forma personalizada estas actividades, con el fin de poder identificar y habilitar adecuadamente a cada una de las dos encuestadoras vinculadas al trabajo y ya presentadas en este documento. Para esto el grupo investigador principal decidió apoyarse, en efecto, en dos personas con la suficiente capacidad y experiencia para llevar a cabo el proceso indagatorio con el grupo de interés preestablecido. Se encontró entonces el soporte de Consuelo Quiroz, estudiante en último semestre de Veterinaria de la universidad de la Salle, quien apoyó la realización de encuestas en la parte centro del país, y Alexandra Percy, quien colaboró en la realización de las encuestas en la zona norte de Colombia.

Una vez elegidas, se realizó una capacitación con cada una de ellas, de forma independiente, haciendo uso para esto de la realización de las encuestas tal y como ellas deberían llevarlas a cabo luego con los participantes en las fincas. Para Bogotá se realizó la capacitación presencialmente y para Corozal se efectuó por medios virtuales, haciendo uso de la plataforma Skype. En ambos casos, se realizó la encuesta por parte del equipo investigador principal y, posteriormente, se llevó a cabo una actividad de roles, solicitándoles que aplicaran la encuesta, tal como sí se estuvieran ya en campo.

Se hicieron aclaraciones y la correspondiente resolución de dudas. Se entregó luego el material necesario para la aplicación de las encuestas y se dieron las indicaciones relativas a la rotulación de la información tanto del material físico como de las grabaciones digitales. Se explicó además en detalle la necesidad de leer, explicar y hacer firmar el consentimiento informado (ver anexo B) por parte de cada uno de los encuestados, en el que ellos aceptan

voluntariamente participar en la investigación y logran conocer la metodología, los objetivos y el alcance de la misma.

Revisión de la información recogida. Diariamente, las encuestadoras enviaron la información recolectada al equipo de investigadores principales, quienes escucharon y analizaron cada una de las entrevistas recolectadas. Se validó en cada caso que la entrevista estuviera llevándose a cabo tal y como se planeó inicialmente y, sí había opciones de corrección o de mejora, se retroalimentó de manera adecuada a la encuestadora.

Codificación de información recogida. Como se explicó en la sección anterior, se diseñó una codificación que permitiera guardar y almacenar de forma electrónica el registro tanto de las encuestas como de las entrevistas, cada una por carpeta, identificando el origen de la muestra (departamento, finca y número de entrevista). Esta codificación también fue objeto de revisión, corrección y mejoramiento en el transcurso del trabajo de campo.

Plan de análisis de acuerdo con objetivos. A medida que se recibieron las encuestas y las grabaciones, se realizaron dos actividades principales a partir de la transcripción manual de los audios: 1) tabulación de las encuestas (parte cuantitativa) y 2) clasificación de las entrevistas por temáticas comunes, las cuales permitan identificar aspectos relevantes (impulsores y frenos) para la realización de los factores motivacionales.

Cálculo de estadísticas. Las estadísticas se desarrollaron haciendo uso principalmente del programa Microsoft Excel, como herramienta de soporte básico.

La tabla 4, sintetiza algunas de las cifras más relevantes del trabajo de investigación realizado. Su objetivo es entonces contextualizar al lector sobre la envergadura y alcance de este:

Tabla 4

Algunas cifras de la investigación

Zona de estudio	Sucre	Sabana de Bogotá	Total
# de fincas	16	15	31
# de encuestas y entrevistas realizadas	62	50	112
# de hojas transcritas	124	100	224
# de personas representadas	281	217	498
# de hijos (menores) representados	110	89	199
Ingresos \$ representados / mes	\$47,049,680	\$42,971,082	\$90,020,762
# de horas en encuestas y entrevistas	21	17	37
# de horas de análisis	80		
# de horas en desarrollo de plan motivacional	120		
# de capacitadoras	1	1	2
Costo \$ de capacitadoras	\$620,000	\$500,000	\$1,120,000

Fuente: elaboración propia.

A continuación, la gráfica 15, presenta también, aunque ahora a manera de diagrama, un resumen de la metodología empleada para llevar a cabo el trabajo de investigación:



Gráfica 15. Diagrama de resumen de la metodología empleada.

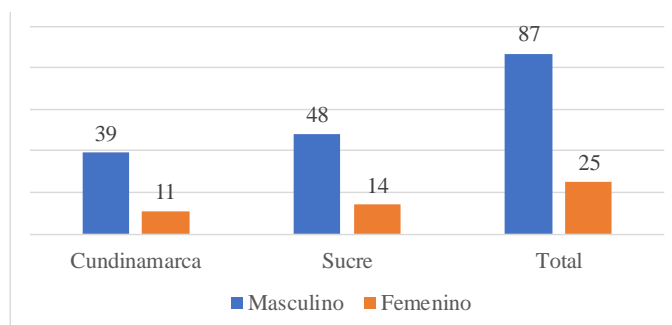
Fuente: elaboración propia.

4. Resultados

Las siguientes gráficas y tablas ilustran los resultados obtenidos de las encuestas de caracterización de la fuerza laboral base del sector ganadero, ubicadas en las zonas de Sucre y Cundinamarca.

4.1 Perfil de los trabajadores entrevistados

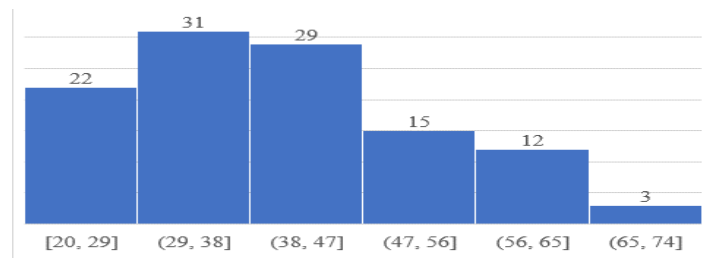
De acuerdo con la gráfica 16, más del 77 % de la población encuestada son hombres. Esto es explicado ya que las tareas que desempeña la fuerza base del sector ganadero requieren, por lo general, de un importante esfuerzo físico, el cual, culturalmente, es asociado al género masculino. De hecho, las mujeres encuestadas, por lo general explicaban que sus funciones estaban ligadas a actividades de aseo y de cocina.



Gráfica 16. Número de trabajadores según género.

Fuente: Elaboración propia.

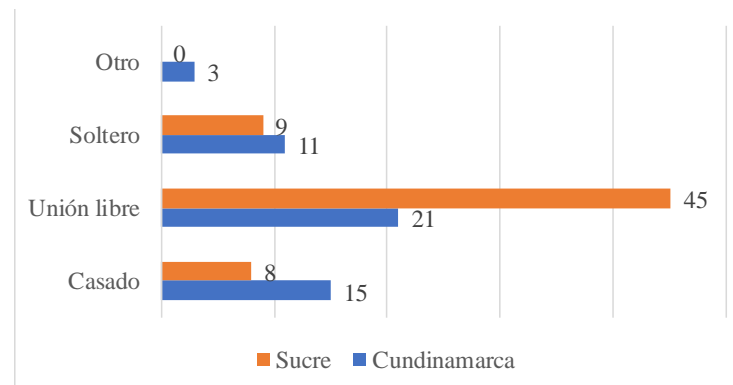
Las encuestas realizadas permitieron determinar que el 73,21 % de la fuerza laboral base del sector ganadero de las zonas estudiadas, se encuentran en edades que oscilan entre los veinte y los cuarenta y siete años. Como se muestra en la gráfica 17. Mientras que el 26,78 % restante se encuentra comprendido entre los cuarenta y siete y los setenta y cuatro años. La edad mínima encontrada fue de veinte años, mientras que la mayor fue de setenta y cuatro años. Un punto que resaltar es que, en las fincas visitadas, no se encontraron trabajadores por debajo de la edad mínima legal para trabajar en Colombia.



Gráfica 17. Número de trabajadores según grupo de edad.

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 18, se ve que casi un 80 % de la población encuestada, vive en familia, haciendo referencia a los estados civiles tanto de unión libre como de casados. Se observa que en el departamento de Sucre el 72 % corresponde a unión libre. Estos resultados permiten evidenciar la importancia que tiene para un trabajador el estar en compañía.



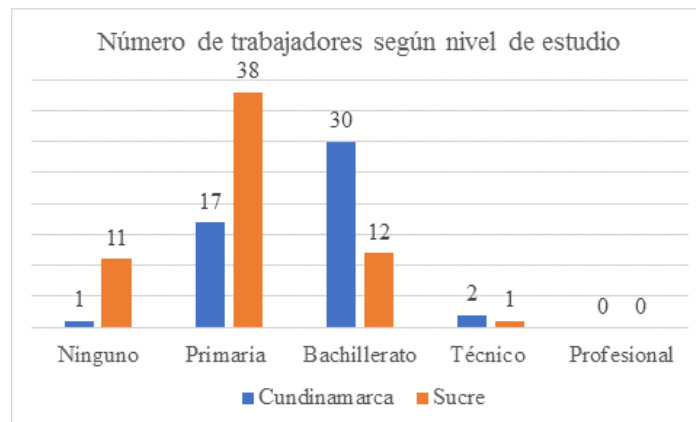
Gráfica 18. Número de trabajadores según estado civil.

Fuente: elaboración propia.

En las fincas encuestadas en los departamentos de Cundinamarca y de Sucre del sector ganadero, se puede observar lo siguiente de la gráfica 19:

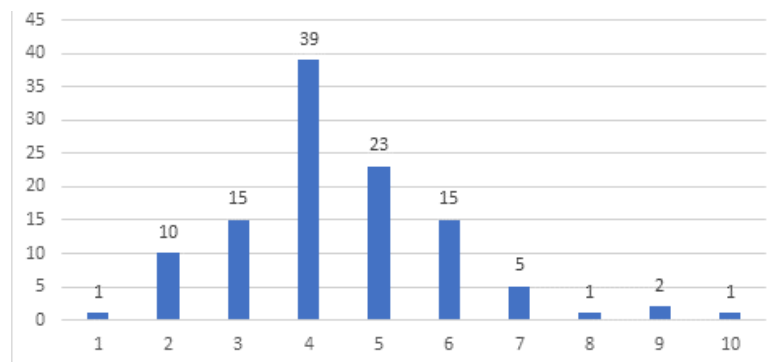
- En términos generales, en el departamento de Cundinamarca existe un mayor nivel educativo que en departamento de Sucre. Esto puede atribuirse a las características socioeconómicas propias de las regiones.
- El 17,74 % de los entrevistados en Sucre son analfabetas y no han cursado ningún nivel de educación.

- El 49,10 % de los encuestados han cursado algún nivel de primaria, mientras que un 37,5 % se han matriculado en al menos un curso de bachillerato.
- Solo 2,67 % de los trabajadores estudiados lograron terminar el colegio y cursar niveles de educación técnica.



Gráfica 19. Número de trabajadores según nivel de estudio.
Fuente: elaboración propia.

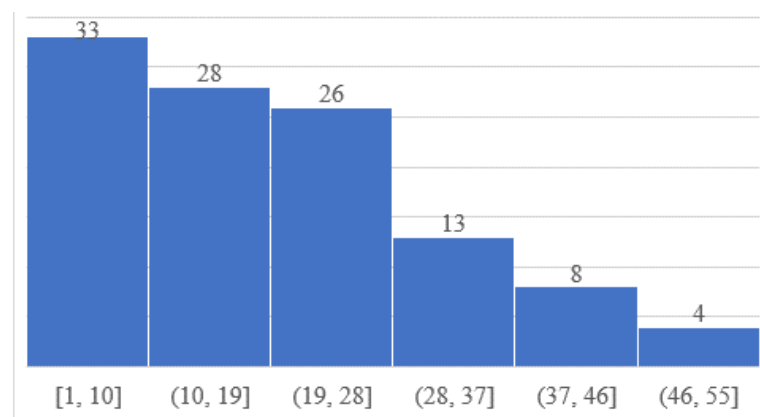
La gráfica 20 muestra que el 82,14 % de los trabajadores encuestados tienen un núcleo familiar de tres a seis miembros. Se resalta el núcleo familiar compuesto por cuatro personas, el cual representa el 34,82 % del total de informantes.



Gráfica 20. Número de trabajadores según tamaño del núcleo familiar.
Fuente: elaboración propia.

4.2 Características del empleo

Con la información de la gráfica 21 se concluye que el 29,46 % de los trabajadores encuestados presentan entre uno y diez años de experiencia laboral en sector. El 48,21 % tiene entre diez y veintiocho años desempeñando estas labores. Contrastando el dato anterior con la estadística de edad de los empleados, se puede inferir que, si bien actualmente no se encuentran trabajadores menores de dieciocho años, algunos de ellos sí iniciaron su vida laboral antes de cumplir la mayoría de edad.

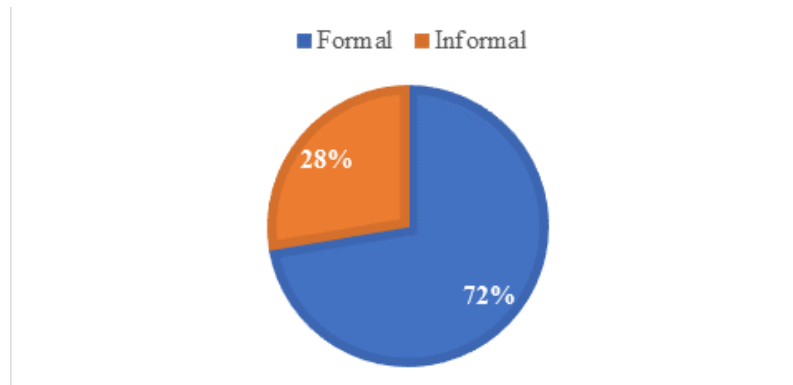


Gráfica 21. Número de empleados según años en la labor.

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 22 se ve que el 72 % de los empleos analizados son formales, a término indefinido y cuentan con sus respectivas prestaciones sociales. El 28 % restante corresponde, en su mayoría, a los trabajos realizados por las mujeres en las fincas, las cuales no tienen un empleo formal y, en consecuencia, entre otras características, no poseen prestaciones sociales. Sin embargo, sí deben acatar y cumplir las reglas y los horarios de trabajo establecidos.

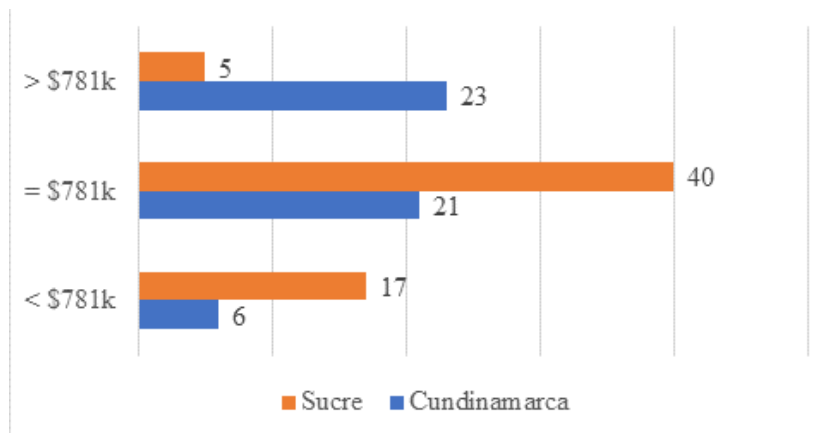
Es importante mencionar que el porcentaje de formalidad encontrado es elevado. Esto, sin embargo, concuerda con el hecho de que las fincas visitadas dieron su autorización para la realización de la encuesta, lo que significa que sus directivos cumplen con las normas mínimas de contratación. Como se entenderá, en aquellas fincas en donde estos temas no son cumplidos, el acceso a sus trabajadores y el permiso para realizar un trabajo como este se convierte en una tarea casi imposible de llevar a cabo.



Gráfica 22. Porcentaje de formalidad según tipo de empleo.

Fuente: elaboración propia de los autores.

Respecto a la escala salarial se encuentra lo siguiente (ver gráfica 23):



Gráfica 23. Número de trabajadores según escala salarial.

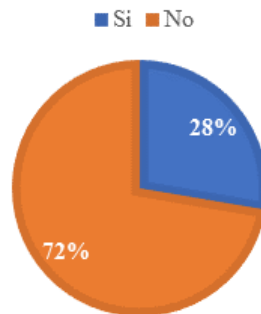
Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior permite concluir lo siguiente:

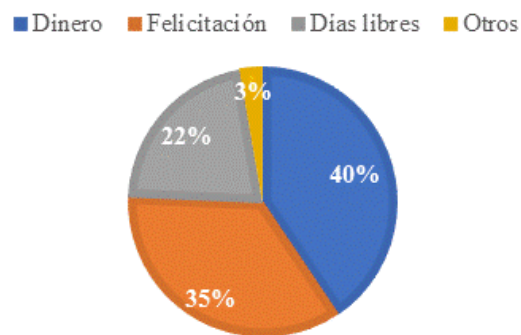
- El 46,42 % de los empleados gana un salario mínimo mensual legal vigente.
- La remuneración de los empleados en las fincas ubicadas en el departamento de Cundinamarca es mayor que la presente en las fincas ubicadas en Sucre.
- En Cundinamarca el 46 % de los empleados devengan más de un salario mínimo mensual legal vigente.

- El 20,53 % de los trabajadores ganan menos de un salario mínimo. Este grupo de trabajadores está conformado, en su mayoría, por mujeres.

Respecto a la existencia de reconocimientos adicionales se encontró esto:

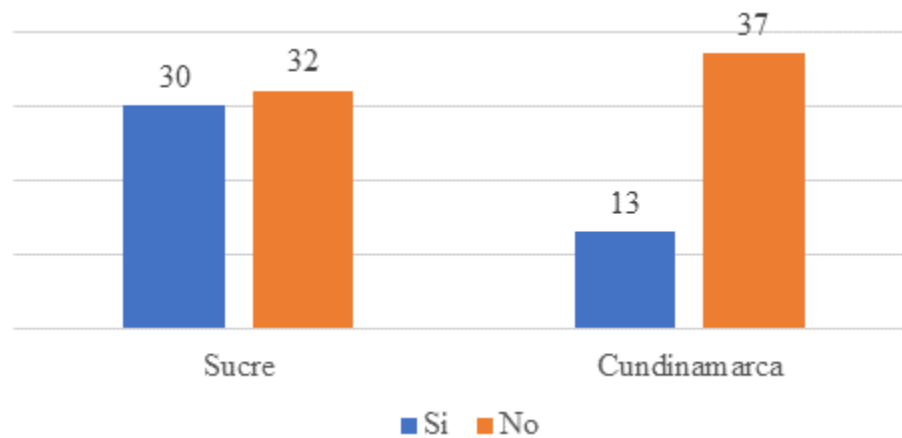


Gráfica 24. Porcentaje de trabajadores que reciben reconocimiento adicional.
Fuente: elaboración propia.



Gráfica 25. Tipo de reconocimiento que reciben los trabajadores.
Fuente: elaboración propia.

De las anteriores dos gráficas se puede concluir que solo un 28 % de la población encuestada recibe algún tipo de reconocimiento extrasalarial. De estos, el 40 % recibe bonificaciones en dinero. Estas, por lo general, corresponden a recompensas por participación en ferias o labores de inseminación, vacunación y otras actividades especializadas.



Gráfica 26. Número de trabajadores que percibe oportunidades de crecimiento.
Fuente: elaboración propia.

A grandes rasgos, el 74 % de los trabajadores encuestados en la región de Cundinamarca perciben que no tienen oportunidades de crecimiento en la labor que realizan. Ahora bien, en Sucre la situación es un poco diferente. Allí el 48 % de los trabajadores siente que pueden progresar en su empleo. Una posible explicación a este fenómeno es que en la región centro del país, los trabajadores del campo puede que se comparen con otros trabajos en los cuales se ven mayores resultados en cuanto a crecimiento laboral; lo que repercute en juzgar su trabajo y tener altas expectativas, lo cual conlleva a una posible desmotivación frente a su trabajo.

4.3 Calidad de vida

Algunas cifras que dan cuenta de la calidad de vida de los trabajadores encuestados se sintetizan en la tabla 5, de la información contenida, así como de su contraste con lo indagado directamente con los trabajadores, conviene resaltar los siguientes aspectos:

- En primera instancia, se puede concluir que, para los empleados de la región de Sucre, tener vivienda propia es una de sus prioridades. Esto se evidencia en el hecho de que el 24 % de los encuestados tiene casa propia. Este indicador representa casi el doble del porcentaje encontrado en Cundinamarca.

- En Cundinamarca, el acceso a servicios públicos básicos es mejor que el existente en el departamento de Sucre: 100 % tanto en electricidad como en acueducto, en el primero, frente a un 65 % y un 61 %, respectivamente, en el segundo.
- Si bien los empleados de la región centro del país poseen mayor porcentaje de accesibilidad a electrodomésticos, se encuentra un indicador similar en ambas regiones.

Tabla 5

Calidad de vida

Ítem	Sucre	Cundinamarca
Vivienda propia	24%	14%
Servicios Públicos		
Luz	65%	100%
Agua	61%	100%
Teléfono	58%	52%
Internet	3%	16%
Gas	76%	50%
Electrodomésticos		
TV	73%	94%
Nevera	69%	84%
Lavadora	40%	66%
Plancha	34%	60%

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la sensación de seguridad en su trabajo se encontraron los resultados de la gráfica 27:

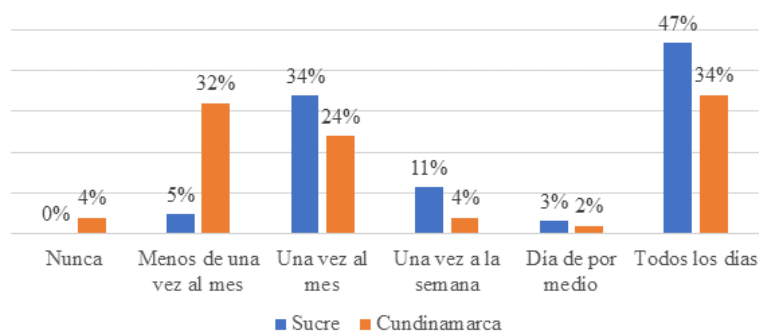
Es importante resaltar al respecto que el 22 % de los empleados siente algún tipo de temor en su sitio de trabajo. Esto, especialmente, debido a una percepción de vulnerabilidad a robos (un 72 % de los encuestados), miedo a extorciones (un 19 %) y, finalmente, el hecho de haber sido amenazado alguna vez (un 9 %).

Gráfica 27. Percepción y causas de seguridad



Fuente: elaboración propia.

Aunque una buena parte de los trabajadores en ambas regiones pueden convivir con sus familias diariamente —ya que viven en los lugares de trabajo acompañados por sus familiares—, resalta el hecho de que existe una cantidad importante de empleados que pueden ver a sus familias solo una o menos de una vez al mes (un 56 % en Cundinamarca y un 39 % en Sucre) como se evidencia en la gráfica 28.



Gráfica 28. Periodicidad en la que los trabajadores ven a sus familias.

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizada la caracterización de la fuerza laboral base de los sistemas productivos analizados, se continuará con los resultados obtenidos a través de las entrevistas.

4.4 Resultados cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas

De acuerdo con lo señalado antes, se realizaron entrevistas directas con la fuerza laboral base del sector ganadero en las fincas visitadas. En estas se buscó obtener información acerca

de impulsores, frenos, metas, sueños y planes que permitirían orientar la formulación de los factores motivacionales que se pretendían proponer desde un principio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos. Estos se despliegan en cuatro categorías emergentes del propio material empírico, a saber: 1) la importancia de la familia, 2) la necesidad y el deseo de tener un lugar propio donde vivir, 3) el sueño de tener un negocio propio y 4) los deseos de aprender y de salir adelante. Es importante aclarar que: las cuatro categorías no se relacionan directamente y no todos los empleados se encuentran motivados por todas ellas.

4.4.1 La familia

En las entrevistas realizadas, se observó que la familia es un elemento motivacional común y esencial para los empleados del sector ganadero. En esta dimensión, todos los trabajadores hicieron referencia a los deseos de superación y bienestar para su núcleo familiar.

A continuación, se citan algunos testimonios encontrados al respecto, de los cuales, como es natural, siguiendo los cánones básicos de la investigación cualitativa, se guarda la identidad de los participantes:

- “Me motiva mi familia. Sueño con sacar a mis hijos adelante, que no tengan que vivir lo mismo que yo viví. Quiero un futuro mejor”.
- “Mi meta es ver a mis hijos crecer y que sean profesionales. No quiero que mis hijos hagan lo mismo que yo”.
- “Mi motivación son mis hijos. Quiero que salgan adelante, que estudien y tengan una mejor vida que uno, que ellos sean profesionales. Soy feliz porque estoy con mi familia”.
- “Trabajo por ellos (los hijos), me levanto todos los días con el objetivo poder ofrecerles un mejor futuro, amo mi familia y daría la vida y el trabajo por ellos”.
- “Me motivan las ganas de salir adelante con mi familia y darle los estudios a mis hijos. Quiero que mi hija sea una gran deportista, una gran patinadora. Soy feliz porque estoy con mi familia”.

Es claro con estos testimonios, que lo que le espera al sector es una disminución en la fuerza laboral, ya que los mismos trabajadores se encargan de cierta forma de desprestigiar el trabajo en el campo.

Otro de los datos encontrados en relación con la familia, el cual incluye a quienes no viven con ellos en su sitio de trabajo, es el deseo de compartir mayor tiempo con estos. En realidad, en la actualidad, solo pueden departir unos pocos instantes con su núcleo familiar (en Cundinamarca un 56 % de los encuestados y en Sucre un 39 %). Esto, debido a la baja frecuencia de descanso que tienen en sus trabajos.

4.4.2 Casa propia

En las entrevistas realizadas se encontró que los trabajadores tienen el deseo de tener una casa propia. Esto, en particular, con la finalidad de construir un legado para su familia, el cual, de cierta forma, contribuya al mejoramiento de su calidad de vida. Un elemento a resaltar es que este es un objetivo claro en los empleados. Se trata de un proyecto por el que trabajan y, en la mayoría de casos, está enmarcado en planes a corto y mediano plazo. Este corresponde a un impulsor básico de la motivación de los empleados base del sector ganadero en las regiones analizadas. A continuación, se presentarán algunos testimonios que fundamentan esto:

- “Mi meta es obtener y hacer mi casa. No es fácil con lo que gano, pero trabajo a diario para conseguirlo”.
- “Me gustaría tener mi casa propia”.
- “Mi meta es construir mi propia casa. Con el sueldo no me alcanza, el mínimo solo alcanza para sobrevivir”.
- “Mi meta es tener una casa propia para dejársela a mis hijos”.
- “Me gustaría recibir más dinero, mi anhelo es construir mi casa propia. Siento que, si soy ordenado, mi trabajo me puede ayudar a hacer mi casita”.

- “Mis sueños y deseos es tener mi casita y tener mi propio negocio. Quiero pensionarme e irme a mi casa y trabajar desde allá”.

Cabe resaltar que se encontraron diferencias entre los entrevistados del departamento de Sucre y los de la Sabana de Bogotá. En la zona norte del país se identificó el deseo de adquirir casa propia como el motor más importante, junto a la familia; mientras que en el departamento de Cundinamarca, si bien el proyecto de construir su propia casa está vigente en la mente de los entrevistados, se encontró que la familia y los deseos de emprender ocupan un espacio más importante que la posesión o la construcción de una vivienda propia.

4.4.3 Deseos de independencia

En las entrevistas se resalta el deseo de los trabajadores por crear empresa o generar negocios propios. Algunos de ellos demuestran amor por lo que hacen, disfrutan el sector ganadero y muchos de ellos, en realidad, desde niños, querían trabajar en este sector. Sin embargo, la gran mayoría tiene deseos de independizarse, de tener sus propias cabezas de ganado, de poseer una finca y de crear un negocio. Los siguientes fragmentos de entrevista dan cuenta de estos sueños:

- “Me gustaría tener un negocio propio. Soñaba de niño ser administrador de mi propia finca. Soy feliz porque trabajo en lo que me gusta”.
- “Me gustaría tener mis vacas de leche. Sueño con tener una finquita”.
- “El sueño más grande de mi vida es tener unos animales y ser independiente”.
- “Trabajo por el dinero que necesito. Mi meta es tener mi propio negocio”.
- “Me gusta la ganadería y poder trabajar en un buen trabajo con proyección a independizarme”.
- “Tener finca propia... Tener un plantecito para trabajar para uno mismo, tener una finca que no sea grande, pero sí bien linda”.

Es importante recalcar que las entrevistas realizadas tanto en Cundinamarca como en Sucre fueron en completa privacidad. Los entrevistados respondieron entonces tranquila y abiertamente sobre sus gustos y preferencias en cuanto al trabajo que realizan. La gran mayoría aseguró que la ganadería es apasionante, pero también que sus deseos los llevaban a proyectar el inicio de un camino emprendedor en el futuro, mediante la tenencia de un terreno propio, de reses o de un negocio independiente particular.

4.4.4 Deseos de aprender

Con el objeto de salir adelante y progresar y, en aras de obtener una mejor calidad de vida, los entrevistados coincidieron en la importancia de adquirir nuevos conocimientos mediante cursos y capacitaciones y, de ser posible, de continuar con sus estudios. Como se revisó anteriormente, si bien en el departamento de Sucre existe un menor nivel de escolaridad que en Cundinamarca entre los entrevistados, no se encontraron diferencias significativas entre ambas regiones en su deseo de superación. Esto es evidente en los siguientes testimonios:

- “Me motiva todos los días aprender más y tener más conocimiento. Mi meta es terminar la universidad, mi sueño es graduarme de profesional en Zootecnia”.
- “Me motivan las ganas de salir adelante. Me motiva aprender más”.
- “Me motivan las ganas de salir adelante. Sueño con tener mi casa y darle los estudios a mis hijos y yo seguir con los míos”.
- “Quiero terminar mis estudios para darle un mejor futuro a mis hijos”.
- “Quisiera que a uno lo capacitaran mejor, terminar mis estudios e iniciar la carrera como veterinario”.
- “Me gustaría aprender a vacunar, me gustaría recibir cursos”.
- “Cuando era niño no quise estudiar, pero hoy en día quiero terminar mi bachillerato y ojalá pudiera entrar a la universidad. Sé que así saldría adelante”.

En la investigación, en efecto, fueron evidentes los anteriores cuatro temas, los cuales llamaremos “los pilares motivacionales de la fuerza base”. Esto, dado que fueron comunes en los diferentes testimonios obtenidos. Sin embargo, es importante resaltar otros elementos, que, si bien no fueron recurrentes en todos los entrevistados, por su relevancia, resultan ser sustanciales al momento de la realización de los factores motivacionales. Estos son:

- Pensión.
- Pasión por el campo y los animales.
- Reconocimiento.
- Descanso y placer.
- Ahorro.

Junto a los cuatro temas recurrentes, estos aspectos fueron considerados también, pues resultan ser relevantes de cara a la definición de los factores motivacionales para el sector.

5. Discusión

5.1 Confrontación de resultados con las teorías motivacionales identificadas

Uno de los autores más representativos en el campo de la administración y, puntualmente en el ámbito de la motivación, es Frederick Taylor. Este argumentaba que los empleados que cumplieran su trabajo de manera eficiente deberían ser recompensados con dinero. En su concepto, el cumplimiento de las metas conlleva a tener empleados satisfechos y bien remunerados. Esta teoría fue descrita luego por Lawler y Porter en 1967 (como se citó en Locke, 1986).

Partiendo de esta teoría y, comparándola con los elementos encontrados con las encuestas y entrevistas realizadas, se considera que el dinero no es un factor motivacional *per se*. En el contexto estudiado, este es más bien un canal mediante el cual las empresas pueden incentivar a que las personas realicen el trabajo establecido.

Una de las teorías que cobra mayor importancia dentro de la motivación y que actualmente está vigente en diversos campos es la jerarquía de las necesidades de Maslow. Como se indicó en su momento, el autor sugiere que en la base de la jerarquía se encuentra la dimensión fisiológica, luego la de seguridad, posteriormente están las necesidades sociales, después las de estima y, por último, las de autorrealización.

De acuerdo con esta teoría, una vez la persona satisface las necesidades de un nivel pasa al siguiente. En la investigación y, de acuerdo con las condiciones socioeconómicas a las que están expuestos los empleados estudiados, en los contextos en los que se encuentran, se identificó que, en muchos casos y, debido a las particularidades del sector, las necesidades descritas por el Maslow no están cubiertas. Sin embargo, los empleados encuentran motivos para salir adelante y realizar de manera satisfactoria las labores requeridas.

Una de las razones para explicar el hecho anterior está enmarcada en el fenómeno de la resiliencia de los seres humanos. Este se describe como la capacidad de las personas para sobreponerse a condiciones de adversidad y para lograr desarrollarse y superarse gracias a esto (Saavedra, 2005). Este elemento, en cierta forma ignorado por Maslow, es un aspecto verdaderamente importante identificado, el cual permite explicar la razón por la que estas

personas, a pesar de las dificultades que enfrentan en el cotidiano, son capaces de estar motivadas, de luchar por realizar sus proyectos, de hacer realidad sus deseos y anhelos y de trabajar día a día para tratar de conseguir sus objetivos.

Por otra parte, como se indicó antes en este documento, Herzberg, uno de los autores más renombrados en el campo de estudio del presente trabajo, describió su teoría a partir de dos factores, a saber:

- Factores de higiene: tenerlos no genera necesariamente motivación, pero no tenerlos genera desmotivación. Ejemplos de estos son las condiciones de trabajo, las instalaciones y la remuneración extrasalarial, entre otros.
- Factores motivadores y generadores: hacen referencia al trabajo en sí. Su presencia o ausencia determina el hecho de que la persona esté o no en estado de motivación. Algunos ejemplos de estos son la orientación al logro, las nuevas funciones y la rotación de puestos, entre otros.

Como se describió en el contexto y, considerando las condiciones a las que están expuestos los empleados del sector ganadero en las regiones estudiadas, los factores higiénicos que Herzberg consideró en su teoría no están necesariamente cubiertos en la forma en la que las personas estudiadas viven. En efecto, a pesar de su ausencia en sus puestos de trabajo y su labor, no se identificó en las encuestas y entrevistas realizadas una desmotivación generalizada.

Los factores motivadores descritos por este autor no son percibidos por los empleados base del sector ganadero. Incluso, si son mal manejados, pueden generar una carga adicional que generará desmotivación. Uno de los testimonios que reafirma este planteamiento es el siguiente: “Muchas veces lo que pasa es que a uno le dan más trabajo por hacer bien las cosas y termina uno haciendo más por lo mismo y así no es justo”.

Partiendo del material empírico recolectado, se identifica que el planteamiento de Herzberg desconoce dentro de sus factores motivacionales los deseos, sueños, metas y proyectos que constituyen los motores para lograr la satisfacción laboral.

La obra de Maslow sirvió de base para el desarrollo de nuevas teorías sobre la motivación. Durante las décadas siguientes a la publicación de la jerarquía de Maslow, diversos autores empezaron a hablar acerca de motivos, los orígenes de estos y su satisfacción (Locke, 1986). Estos coincidieron en que los motivos son los factores motivacionales por excelencia y que su origen está enfocado en elementos completamente subjetivos, los cuales son propios de las condiciones y las experiencias vividas, así como de elementos innatos (Latham, 2007).

El presente trabajo se basó en la búsqueda e inspección de impulsores y frenos, los cuales permitieron encontrar elementos en común para la motivación de los empleados base del sector ganadero en las zonas estudiadas. Con base a esto, lo encontrado coincide con lo expuesto por Locke (2000) y Erez (2000), quienes, en dos trabajos independientes, resaltaron la importancia que tienen los deseos y los valores.

Los deseos son descritos como la base de la motivación (Locke, 2000) y, finalmente, constituyen un sueño por alcanzar. El reto al respecto es que las empresas conozcan los anhelos de sus empleados y que estos sean capaces de materializar cada actividad con el intento de alcanzar un peldaño más en la lucha incansable por conseguir los objetivos trazados.

Los valores, por su parte, son aprendidos y guían el comportamiento de las personas para obtener lo que ellas buscan (Erez, 2000). Debido a las condiciones que se han explicado a lo largo del trabajo y la manera en la que los individuos estudiados realizan sus labores, los valores constituyen un elemento vital para identificar los factores motivacionales para los empleados del sector ganadero. Los valores tienen en cuenta el contexto en que se forman y se crían los trabajadores. Por esta razón, factores como la familia, la crianza y la interacción social vivida desempeñan un rol definitivo en esta teoría.

A partir de la fusión de las teorías de motivos y valores se pueden explicar los comportamientos de los empleados. Igualmente, esto conduce a considerar que la motivación es un factor completamente subjetivo y que depende del nivel de metas y proyectos de cada persona. Esto coincide con lo reportado por James y Mazerolla (2002) y está representado en la razón por la cual, bajo las mismas circunstancias, la reacción de las personas es diferente.

Este fenómeno está claramente evidenciado en las siguientes expresiones encontradas gracias a las entrevistas:

- “A mí no me motiva nada, la vida es una rutina. Trabajo por cumplir un deber, entre más trabaja uno más lo quieren esclavizar”.
- “No estoy tan motivado en las tareas que realizo. No tengo metas y no tengo sueños. Soñaba tener carros, pero me tocó trabajar en esto porque soy pobre”.
- “No tengo sueños. Me gusta vivir el día a día sin esperar nada de la vida”.
- “A esta altura de la vida ya para que soñar. Ya, a mi edad, no puedo hacer nada. Soñaba estudiar cuando era niño”.
- “Con lo que me ha tocado vivir y como me he criado, esto es lo mejor que he podido conseguir. ¡Me tocó este trabajo porque es lo que hay!”.

Estos testimonios reafirman la teoría anterior. Esto, debido a que, bajo las mismas condiciones socioeconómicas, culturales y de vida, se percibe que los deseos y motivos de los individuos son insuficientes para generar una actitud positiva en el desarrollo propio de sus funciones cotidianas. Como se observa, esto difiere de otros testimonios recolectados en la misma zona de estudio, en los que se percibió un grado de motivación más elevado.

Retomando lo expresado por Marulanda, Montoya y Vélez (2014), quienes afirman, que la motivación de una persona depende de la percepción propia del individuo sobre la labor y cómo impacta la sociedad que lo rodea la ejecución de dicha tarea, es posible inferir que el estado de motivación es el resultado de un proceso individual que el trabajador desarrolla en su interior.

De acuerdo con lo anterior, se concuerda con estos autores, en el sentido en que la motivación es un elemento completamente subjetivo, originado desde el subconsciente y combinado con las experiencias adquiridas. El resultado de obtener un empleado motivado, en una tarea específica, no solo depende de su capacidad de ejecutar dicha tarea, ni del rol de la sociedad para complementarla, sino de los impulsores y frenos que cada individuo tenga.

Finalmente, a partir de la revisión bibliográfica revisada en capítulos anteriores, así como los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa y cualitativa, no se encontró una

teoría que reúna todos los elementos que incluyan los factores propios del trabajo, el contexto y las condiciones de vida de las regiones estudiadas.

Por lo anterior, es necesario identificar factores motivacionales que se han propuesto elaborar este trabajo, a partir de entender la motivación como la capacidad de utilizar los proyectos, sueños y metas del individuo como impulsores de las acciones que se realizan. Esto, utilizando los elementos vistos en las teorías anteriores (dinero, días libres, remuneraciones extrasalariales, buenas condiciones de trabajo, etc.) como vehículos que pueden facilitar la realización de las tareas propuestas.

5.2 Identificar factores motivacionales

Los factores motivacionales propuestos están basados en la revisión de diferentes autores y teorías. Se llega a la conclusión de que las teorías encontradas no permiten ser aplicadas completamente. Esto, en particular, dado el contexto sociocultural que ha sido explicado ampliamente en las líneas anteriores. Este plan, responde específicamente a las características y hallazgos encontrados en la fuerza laboral base del sector ganadero en los sistemas productivos ubicados en los departamentos de Sucre y Cundinamarca. Por ende, su aplicabilidad dependerá de las condiciones puntuales de cada zona y cada empleado y su replicación a nivel nacional estará condicionada por factores propios de la región y del trabajador de los que se trate.

5.2.1 Garantice los mínimos

A lo largo de la investigación se han descrito las condiciones socioeconómicas, culturales y de calidad de vida que caracterizan al sector ganadero. La informalidad, el bajo grado de escolaridad y el escaso acceso a servicios públicos son limitantes que requieren ser cubiertos antes de iniciar la implementación de los factores motivacionales propuestos.

Lo anterior es corregible partiendo de la voluntad de los ganaderos de profesionalizar el sector y de garantizar los mínimos requeridos para obtener una calidad de vida al menos aceptable. Esta se vincula con lo siguiente:

- Contratos laborales adecuados.
- Salarios ajustados a la legislación vigente.
- Acceso al sistema de seguridad social (salud y pensión).
- Instalaciones y herramientas de trabajo adecuadas.
- Acceso a servicios públicos o sustitutos.
- Trato digno.

5.2.2 Identifique motivos y deseos

Una vez cubiertos los mínimos, es necesario conocer a los empleados e identificar los motivos y deseos que los llevan a desarrollar sus labores. Para lograrlo, esta metodología propone realizar entrevistas que ahonden en comprender los elementos motivacionales de cada uno de los trabajadores.

Para las regiones estudiadas se identificaron los siguientes motivos, los cuales agrupan las posibles alternativas detectadas en materia de deseos presentes en las personas:

- Familia: sin lugar a dudas, la familia constituye el motivo más importante para la mayoría de los empleados entrevistados. Este aspecto está enmarcado dentro de dos variables. La primera hace referencia al deseo de superación y a brindar un mejor futuro a sus seres queridos (bienestar). La segunda se refiere a optimizar y mejorar los tiempos que le permitirían al empleado compartir más y de mejor manera con ellos.
- Casa propia: una de las necesidades que se convierte en un factor determinante para alcanzar una mejor calidad de vida es contar con vivienda propia. Conseguir un techo puede contribuir a la tranquilidad del empleado a futuro y permitir que este capitalice los esfuerzos realizados a lo largo de su vida laboral.
- Deseo de independencia: es contradictorio encontrar a personas laborando en el lugar que soñaron, sin contar con la posibilidad de trabajar para sí mismos en el campo. En la caracterización se encontró un amor generalizado por trabajar en fincas ganaderas.

Esto llama la atención, debido a que se requiere una alta exigencia física, pero, aun así, es algo deseado por la fuerza laborar y, de hecho, se encontró que, por lo general, los participantes en el estudio siempre fantasearon con trabajar allí.

- Deseo de aprender: la formación y la capacitación son motivos importantes para la muestra estudiada. Los individuos que la componen asocian la adquisición de nuevas habilidades con la posibilidad de progresar en su empleo y de subir escalones en su intención de conseguir una mayor independencia y remuneración, así como de generar un posible emprendimiento.

5.2.3 Descubra los vehículos

Los vehículos, son los medios mediante los cuales se logra capitalizar los motivos en realidades. En el trabajo de campo realizado se identificaron los siguientes:

- Dinero.
- Tiempo.
- Formación.
- Reconocimiento.

La tabla 6 ilustra la herramienta a utilizar en cada uno de los motivos a alcanzar:

Tabla 6

Matriz motivacional: motivos y vehículos

	La familia	Casa propia	Deseo de independencia	Deseo de aprender
Dinero	X	X	X	
Tiempo	X			X
Formación			X	X
Reconocimiento				

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, no se tiene en cuenta el reconocimiento como un vehículo válido para alcanzar los motivos. Esto, debido a que se considera un requerimiento mínimo y a que, por sí solo, se estima que no aporta de manera significativa al alcance de los sueños.

5.2.4 Administre de manera innovadora

Es necesario en este punto dar un giro en la administración de los negocios ganaderos tal y como tradicionalmente estos han sido conducidos. La identificación de los factores motivacionales efectivos requieren no solo del diseño de acciones enfocadas a responder las necesidades de cada trabajador, sino de diversas estrategias que permitan tanto a la empresa, como al empleado, llegar al objetivo deseado.

Para este fin, el trabajo toma como base lo expuesto por Hamel y Breen (2008). Estos autores plantean que, para llegar a conseguir resultados extraordinarios, es necesario modificar las reglas de juego existentes. El propósito de fondo de esta investigación es conseguir que, en el futuro, los empleados base del sector ganadero puedan trabajar más motivados. Con esto sería posible alcanzar mejores resultados en la operación de los negocios que lo conforman y las personas que hacen parte de ellos lograrían mejorar sus condiciones.

Para lograr que los trabajadores alcancen el grado de motivación deseado se plantean a continuación tres etapas. Estas han sido establecidas bajo la mirada de modelos administrativos innovadores. Esto se traduce entonces, en esencia, en llevar a cabo acciones que, al querer alcanzar un modelo motivacional exitoso, son consideradas como necesarias. En primer lugar, se requiere de un cambio de mentalidad o lo que se ha definido como trabajar con sentido. En segundo lugar, se definen objetivos y logros de forma individual. Finalmente, se genera un novedoso plan de recompensas, que permita al trabajador acercarse a su sueño mediante el desarrollo de su trabajo.

5.2.4.1 Trabajo con sentido

Trabajar con sentido será entonces el propósito perseguido en la identificación de los factores motivacionales. Todas las partes que intervienen en el trabajo deberán realizar un cambio en la percepción hacía el empleo. Los trabajadores deberán comprender e interiorizar cuál es la verdadera esencia de sus acciones. Se trata, en este punto, de cambiar el “trabajo porque me toca”, por el “trabajo porque con ello alcanzaré mi sueño de tener casa propia...”.

Sin embargo, no se trata solo del cambio en la percepción del trabajador hacía su labor, sino del cambio de fondo del empleador e, incluso, del sistema completo. Se trata de avanzar hacia la consideración de un propósito conjunto. De acuerdo con Hamel y Breen (2008), tener un propósito significa:

- Que todos (empleados, supervisores y directivos) trabajen por un mismo fin. Cada uno teniendo claro cuál es el objetivo que se espera lograr.
- Que se trabaje con pasión: no solo todos deben conocer cuál es el fin, sino que deben desear alcanzar ese fin con las mismas ganas. Trabajar con pasión por alcanzar los sueños permite no solo obtener un logro personal, sino conseguir beneficios para el sistema productivo completo.
- Que se tengan parámetros de desempeño que permitan dar seguimiento al avance de las metas trazadas: para poder accionar planes de mejora en caso de que se requiera y recompensar los logros o metas obtenidas.

5.2.4.2 Defina objetivos y logros

Como se mencionó en el apartado anterior, trazar objetivos y logros permite no solo que se recuerde la razón de ser del trabajo, sino que se pueda llevar un seguimiento exhaustivo en el avance de la consecución del mismo.

La definición de logros debe ser una tarea conjunta entre el trabajador, su supervisor y la empresa. Esto permitirá que sea un objetivo común. El trabajador entenderá cómo su labor permite acercarlo a su sueño, el supervisor podrá dirigir los esfuerzos de su colaborador con

un propósito y la empresa, como un todo, podrá incentivar mediante la recompensa los desempeños a partir del conocimiento profundo de cada uno de sus colaboradores.

Los objetivos deben ser tangibles, cuantificables y alcanzables, de tal forma que constituyan una herramienta valiosa para los factores motivacionales. Se espera que no se conviertan en utopías o incluso que generen desmotivación por faltar a una de las características mencionadas inicialmente.

5.2.4.3 Recompensa

Como se ha comentado, la propuesta de los factores motivacionales está enfocada en otorgar recompensas y beneficios que conduzcan a la obtención de los motivos. Es por esto que se deben entregar de una manera clara y deben estar dirigidas a avanzar en la obtención de sueños puntuales. La responsabilidad del uso de recompensas no solo depende del empleado, la empresa debe jugar un rol protagónico en la vigilancia del destino de los recursos. Para ello, la propuesta está encaminada, de la siguiente manera, a partir de los motivos establecidos en virtud de la investigación realizada:

- Familia: este motivo trae consigo dos temas fundamentales. El primero hace referencia al tiempo, para lo cual, se desarrollan actividades familiares que conlleven al empleado a compartir con sus familias. Esto, fortaleciendo los vínculos sentimentales entre ellos y generando así experiencias que sean un motor para los empleados. Para esto se proponen el establecimiento de días de la familia, paseos y planes familiares, así como la realización de convenios con las cajas de compensación y otras iniciativas similares.

El segundo punto de este sueño es el anhelo de querer un mejor futuro para los hijos. De acuerdo con los datos estudiados, este motor conduce a ofrecer educación profesional para los menores. Para esto, se propone crear un plan de becas, el cual sea el resultado de la obtención de recompensas, las cuales sean ahorradas por los empleados en cuentas administradas por la empresa.

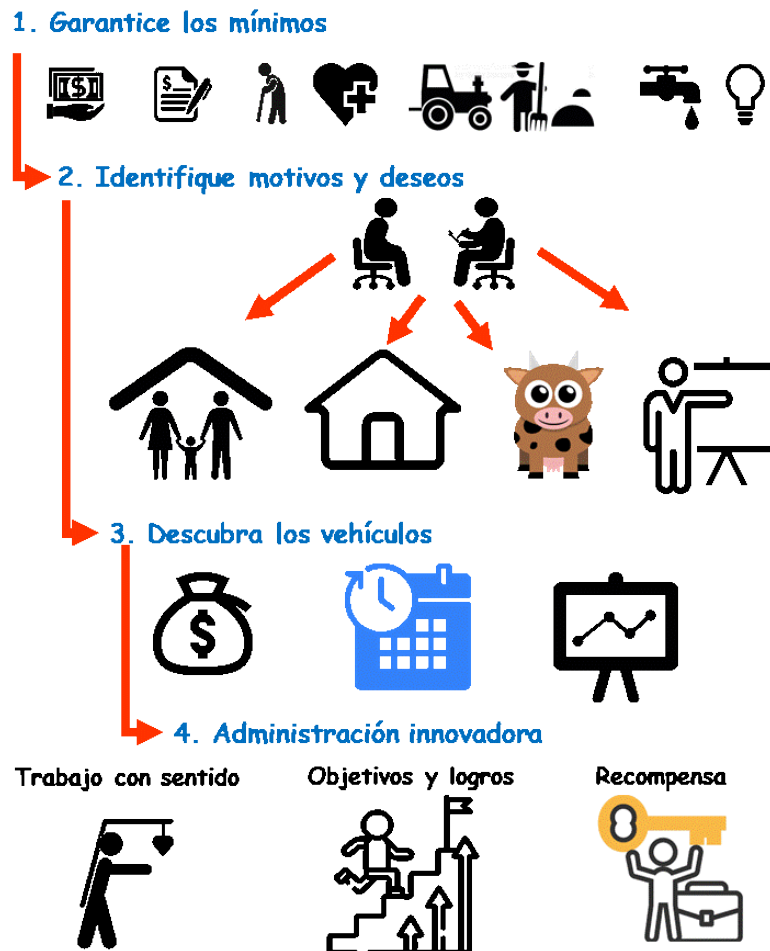
- Casa propia: dependiendo de cada caso, por supuesto, la recompensa para este motivo se otorgará entregando materiales, para quienes tengan posesión del lote y tengan claro el diseño de su casa, o abriendo una cuenta con este fin. Esta última puede ser administrada por la empresa. En ella se consignará lo correspondiente a cada caso particular, con el objeto de que esto permita que el empleado pueda ahorrar para hacer realidad este sueño. Esto último, para los empleados que no tengan lote alguno ni diseños, pero que tienen un proyecto que anhelan poder construir.
- Deseos de independencia: los empleados de la fuerza laboral pueden empezar a percibir ingresos adicionales para comenzar a forjar las bases para su futura empresa. Con este fin, los factores motivacionales proponen dos soluciones. La primera, denominada el patio, pretende permitirle a los empleados y sus familias utilizar los alrededores de las casas de las fincas. Esto, para que allí se puedan criar algunos animales o sembrar huertas para producir alimento utilizado en la finca. La segunda alternativa propone recompensar el trabajo a través de la creación de cuentas de ahorro administradas por la empresa, en donde el empleado pueda comenzar a recaudar fondos para luego invertirlos en animales.
- Formación: este motivo conlleva la capacitación constante de los empleados para abordar nuevos conocimientos que pueden, o bien generar una remuneración económica, o bien permitirles llegar a ser profesionales para que puedan tener mejores condiciones de vida (ayudas en empleo y plan de becas para empleados). Para esto se utilizará el ahorro programado de recompensas, en las cuentas administradas por la empresa.

Es importante tener en cuenta que cada caso es diferente y depende de las condiciones de cada sistema productivo. En efecto, la identificación de los factores motivacionales debe ajustarse a los objetivos de la empresa y estar ceñido de manera rigurosa al presupuesto. Cada vehículo utilizado y cada recompensa otorgada tienen que tener una justificación financiera.

Finalmente, el plan anterior corresponde a una propuesta basada en los hallazgos de esta investigación. Por lo tanto, la recomendación básica para su aplicación es realizar un seguimiento constante a los sueños de los empleados y estar en la capacidad de mostrar

avances respecto a la obtención de los anhelos identificados. La replicación del plan va a depender de los motivos de los empleados, las condiciones propias de la región y los resultados financieros de cada sistema productivo.

La siguiente gráfica, resume de forma didáctica los factores motivacionales propuestos:



Gráfica 30. Diagramación de los factores motivacionales.
Fuente: elaboración propia.

La implementación de los factores motivacionales está directamente asociada al cumplimiento de objetivos y logros propuestos por cada empresa ganadera. El primer paso para la puesta en marcha del plan consiste en ejecutar los pasos dos y tres del diagrama anterior (el cumplimiento del paso uno, es considerado elemental antes de iniciar un proceso

en búsqueda de verdadera motivación), así como la definición de objetivos, logros y planes de recompensa. En este punto, el esfuerzo que debe realizar el empleador es dedicar el tiempo en conocer las necesidades propias de cada uno de sus empleados (motivos, deseos y vehículos).

La financiación se obtendrá a partir de la consecución de metas trazadas con anticipación. Ejemplo: reducción de mortalidad de animales, aumento de porcentaje de natalidad, disminución de días abiertos, disminución de intervalo entre partos, entre otros, logrará generar beneficios económicos a la empresa con los cuales podrá destinar un porcentaje de estos beneficios al desarrollo del plan.

6. Conclusiones

En la revisión de literatura realizada no se encontró un plan de motivación que abarcara adecuadamente a los empleados en condiciones socioeconómicas y culturales como las estudiadas. Cada una de las teorías analizadas, está enfocada principalmente en el ámbito empresarial; en un sector como el ganadero en Colombia, caracterizado por su alto grado de informalidad, hace que extrapolar las teorías existentes al entorno no sea viable.

En Colombia, no existe una caracterización actualizada de la fuerza laboral base del sector ganadero. Esto por supuesto, acarrea dificultad al momento de conocer las condiciones a las que están expuestos los empleados, así como sus características socioculturales y económicas. Como recomendación para lograr la competitividad del sector, es fundamental elaborar (y mantener actualizado) dicho estudio.

No se encontraron diferencias sustantivas entre las características de la fuerza laboral base en las regiones estudiadas. Sin embargo, cabe resaltar que sí se encontraron motores, los cuales se repetían con más frecuencia en una u otra zona, un ejemplo de ello es el deseo de casa propia, el cual está más marcado en los empleados del departamento de Sucre, que los de la sabana de Bogotá. Algunas razones de esta diferencia pueden estar explicadas por el costo de la tierra, las expectativas de los trabajadores, el sentido de pertenencia por la región y los distintos lugares de origen de las personas quienes trabajan en la zona centro del país. En las entrevistas realizadas, se observó una gran cantidad de personas que trabajan en fincas en la sabana de Bogotá oriundas de diferentes zonas del país.

Lo anterior condujo a la identificación genérica de los factores motivacionales para las dos regiones ya que las diferencias encontradas no justifican la elaboración de diferentes estrategias que logren llegar al objetivo propuesto del presente trabajo. Esto, con la posibilidad de replicarlo a nivel nacional. Para hacerlo, el primer paso es entender las particularidades y los requisitos de cada territorio y de sus empleados, así como sus condiciones de vida específicas. Para materializar las teorías motivaciones, será entonces necesario entender a cada uno de los miembros del equipo de trabajo para así lograr una estrategia efectiva en su motivación a partir del conocimiento de sus motores. Cabe recordar que al final la motivación es un elemento propio de cada ser.

Se encontraron cuatro motivos capitales, los cuales impulsan a la fuerza laboral base. Estos son: la familia, la posibilidad de obtener casa propia, el deseo de independencia y el aprendizaje. La definición de los factores motivacionales están basados en estos cuatro motores y en los vehículos establecidos para alcanzarlos. Uno de los hallazgos más representativos del trabajo, está enfocado en el dinero como vehículo para alcanzar el motivo por el cual trabaja y no como motor per se.

Se identificaron factores motivacionales que comprenden 4 etapas: garantice los mínimos, identifique los motivos y deseos, descubra los vehículos y utilice la administración innovadora; la ejecución de este plan podrá contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la fuerza laboral base y a la competitividad de las fincas seleccionadas, ya que con estas acciones se quiere disminuir el nivel de informalidad (sueldos, métodos de contratación, cotización en salud y pensión, tecnología y herramientas de trabajo, acceso a servicios públicos, escolaridad, entre otros.) que presentan la mayoría de fincas en el sector.

Se recomienda ejecutar los factores motivacionales en diferentes empresas ganaderas, con el objeto de validar el efecto en los empleados del sector ganadero y de evaluar sus resultados en la empresa, así como el nivel de motivación de los empleados y el plan en sí mismo a partir del cumplimiento de objetivos y logros de la empresa, ya que el desarrollo del plan deberá ir alineado con los objetivos de negocio de cada una de las empresas en las que se implemente.

7. Referencias

- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES).
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago de Chile.
- Carmona, G., H. L. (2009). *La importancia del recurso humano en la lechería latinoamericana*. Costa Rica: Coopeativa de productores de leche dos pinos.
- Cortina, F.C.F., D. S. (2013). *Derecho laboral y seguridad social para el trabajador agropecuario*. Bogotá: Facultad de ciencias jurídicas. Universidad pontificia Javeriana.
- DANE, E. (2016). *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Bogotá: Boletín Técnico.
- DNP. (2006). *Vision colombiana segundo centenario 2019*. Bogotá.
- Erez, M. (2000). *Make management practice fit the national culture*. Oxford.
- FEDEGAN. (2004). *Plan estratégico ganaderia en Colombia 2019*. Bogotá.
- FEDEGAN. (2018). *Cifras de referencia*. Bogotá.
- Feldman, S. W. (1995). *Feminist knowlege claims. Local knowledge and gender division of agriculture labor*. New York.
- Fernández, P. y Díaz, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa, (9) 76-78.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Harvard Business Review. (2003). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard* .
- James, L. R., & Mazerolla, M. (2002). *Personality at work*. Thousand Oaks: Sage.
- Kelloway, K. D. (2005). Building healthy workplaces. What we know so far. *Canadian journal of behevarioural Science*, 37 (4) 223-235.
- Latham, G. (2007). *Work motivation: History, theory, research and practice*. New York: Sage.
- Leibovich, J. Nigrinis, M. y Ramos, M. (2006). Caracterización del mercado laboral rural en colombia. Borradores de economía. Bogotá, Colombia (408), 1-72.

- Locke, E. A. (2000). Motivation, cognition and action: An analysis of studies of tasks goals and knowledge. *Applied psychology: An international review*, 49 (3), 408 - 429.
- Locke, E. L. (1986). *Work motivation theories*. Nueva York: Cooper & Robertson.
- Maddock, R. C., & Fulton, R. L. (1998). *Motivation, emotions, and leadership: The silent side of management*. London: Quorum Books.
- Marulanda, F. Montoya, I. y Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, (36), 204-236.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, United States: Harper & Row.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea SA de Ediciones Madrid.
- Merchán, C. (2015). Sector rural colombiano: dinámica laboral y opciones de afiliación a la seguridad social, *Fedesarrollo*, XLV (2), 137-182.
- Nuthall, P. (2010). *Farm business managemet. The human factor*. Cambritle, United States: Cabi.
- Planeación, D. N. (2006). *Visión Colombiana II centenario: 2019*. Bogota, Colombia.
- Quivy, R., & Carnpenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigación en ciencias sociales*. México: Limusa.
- Saavedra, E. (2005). Resiliencia y ambientes laborales nocivos. *Septima Jornada de Tesistas en Resiliencia. CEANIM*, 1-10.
- Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., & Fernandez Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología*, 14(2), 105-115.
- Tenjo, G. (2015). *Mercado laboral en el sector rural colombiano*. Bogotá: Centro Interamericano para el desarrollo rural.