

# EFFECTOS QUE TIENE LA REUBICACIÓN LABORAL EN LA MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS CORTEROS DE CAÑA EN UN INGENIO AZUCARERO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA

Recibido: julio 3 de 2017 - Aceptado: agosto 15 de 2017

## Eduardo José Ramos Florez

Administrador Financiero, Universidad del Quindío,  
Especialización en Gerencia de Talento Humano  
Universidad Pontificia Bolivariana  
Sede Cartago, Valle del Cauca.  
E-mail: eduardojose.ramosflorez@gmail.com

## Yovany Ospina Nieto

Doctorando en Educación; Magister en Educación y  
Desarrollo Humano; Grupo de investigación en Pedagogía y  
Desarrollo Humano; Coordinación de Investigación;  
Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia.  
E-mail: yovany.ospina@upb.edu.co

Eduardo José Ramos Florez<sup>1</sup>  
Yovany Ospina Nieto<sup>2</sup>

## RESUMEN

En un ingenio azucarero del norte del Valle del Cauca se presentan casos de personas reubicadas laboralmente por la pérdida en parte o totalmente de la capacidad de ejercer la labor que desempeñaban a causa de patologías de origen laboral o común. Por otro lado la poca preparación académica o haber dedicado gran parte de su vida a cortar caña, limitan las posibilidades de éxito al momento de reubicarlos. A propósito de esto se buscó determinar cuáles son los efectos que tiene la reubicación laboral en la motivación, el desempeño y la satisfacción de estas personas, para tal fin se realizaron encuestas al personal en condición de reubicación y entrevistas semiestructuras a los jefes de ellos. Se logró deducir que en los reubicados no hay desmotivación con la nueva labor que desempeñan, pero sí insatisfacción, sin que se vea afectado su desempeño laboral, debido a que el salario disminuyó.

**Palabras clave:** Desempeño, motivación, reubicación laboral, satisfacción.

Effects of the labor relocation in the motivation, satisfaction and performance of the cane cutter in a sugar company in the north of valle del cauca

## ABSTRACT

In a sugar company in the north of Valle del Cauca, there are cases of people relocated to work because they partially or totally lost the ability to carry out the work they performed due to pathologies of work or common origin. On the other hand, the lack of academic preparation or having spent much of their lives cutting cane limits the chances of success at the time of relocate them. The purpose of this study was to determine the effects of job relocation on the motivation, performance and satisfaction of this people. For this purpose, surveys were carried out on the personnel in relocation condition and semi-structured interviews to their heads. It was possible to deduce that in the relocated persons there is no demotivation with the new work they perform, but if dissatisfaction, without affecting their work performance, because the salary decreased.

**Keywords:** Job relocation, motivation, performance, satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Una reubicación laboral puede tener múltiples consecuencias en un trabajador, las cuales pueden ser emocionales, mentales e incluso físicas y podrían empeorar si en el transcurso de la reubicación no se lleva a cabo con la responsabilidad y el conocimiento que ameritan las acciones tendientes a facilitar la recuperación que conlleve, de ser posible, al reintegro del sujeto a la labor que desempeñaba previo a adquirir la condición de reubicado.

<sup>1</sup>Ingeniero Industrial, Universidad del Valle (1985), Magister en Ingeniería Industrial, énfasis en Logística y Producción, Universidad del Valle (2013), Diplomado en Supply Chain Management, IRCC-Florida-USA. (1999). 24 años de experiencia laboral en funciones de Gestión Logística, Gestión de la Calidad y Mejoramiento Continuo en empresas multinacionales, pymes de la región e instituciones públicas. Es docente asociado del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira e investigador del Grupo GISAI (Grupo de Investigación de Sistemas aplicados a la Industria) de UPB-seccional Medellín, categorizado "B" por Colciencias.

E-mail: jairo.arboleda@upb.edu.co

<sup>2</sup>Ingeniero Industrial, Universidad Santiago de Cali (2017)

E-mail: fabian.rubiano00@usc.edu.co

En Colombia según la legislación, cuando un trabajador sufre un accidente de trabajo o desarrolla una enfermedad laboral y a causa de estos pierde parte de la capacidad para desenvolverse en la labor habitual o surgen restricciones para el desarrollo de esta, debe ser reubicado en un nuevo cargo el cual pueda ser realizado en concordancia con las capacidades laborales que le quedan.

Actualmente en un Ingenio Azucarero del norte del Valle del Cauca se presentan casos de reubicación laboral que pueden ser originados desde diferentes cargos en la organización, que en la mayoría de los casos se deben a patologías, bien sea, de una enfermedad laboral o un accidente laboral. Sin embargo, para efectos del ejercicio investigativo se pretende analizar los efectos de una reubicación laboral en la motivación, la satisfacción y el desempeño en los corteros en las reubicaciones originadas desde el cargo de Cortero de Caña.

El punto de partida es reconocer que hay un cambio de las circunstancias laborales del cortero y que este se ve abocado a realizar una labor diferente a la que ya ha ejecutado de forma habitual y de la cual tiene todo el conocimiento y la experiencia, y que en algunos casos podría resultar poco o nada agradable debido a la inminente necesidad de afrontar algo nuevo para lo cual quizá no se encuentre preparado, por esta razón se buscó, determinar los efectos que tiene la reubicación laboral en la motivación y desempeño de los corteros.

Es importante considerar que el máximo grado académico alcanzado por la población de corteros de caña en este ingenio es el de bachiller y que además llevan muchos años dedicados a la labor de corte de caña de azúcar lo cual dificulta o reduce las posibilidades de reubicar al sujeto en otro cargo.

Se puede decir que la importancia de este estudio radica en que la motivación y la satisfacción en el desempeño de la nueva labor pueden verse afectados por el hecho de haberse especializado durante muchos años en el de corte de caña y sumado a esto, el tipo de patología que dio origen a la reubicación laboral y la poca preparación académica reducen o limitan las posibilidades de éxito a la hora de afrontar la reubicación, de ahí que sea necesario evaluar la motivación del colaborador en el desempeño de su nueva labor y describir el grado de satisfacción laboral en la nueva tarea que les ha sido asignada.

Con el presente estudio se pretende responder al siguiente interrogante:

¿Cuáles son los efectos que tienen la reubicación laboral en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los corteros? Dando por hecho que si hay unas consecuencias y que estas son producto de la reubicación laboral y recaen sobre los sujetos reubicados, se requiere identificar los efectos que tiene este procedimiento en la motivación y satisfacción de los colaboradores.

También es importante no dejar de lado que reubicar en otra labor al personal de corte de caña no es fácil para la empresa, como ya fue mencionado, estas personas llevan mucho tiempo realizando esta labor, sumado a esto la preparación académica es insuficiente y también el tipo de patología que precede a la reubicación determinan que tan exitosa pueda llegar a ser.

En consecuencia, se hizo un análisis del impacto que tiene la reubicación laboral sobre el desempeño de los colaboradores.

Con la indagación acerca de las teorías, autores y la realización de un trabajo de campo en el presente estudio será descrito y evaluado según la autopercepción de los reubicados y la percepción de los superiores del personal en condición de reubicación el grado de satisfacción laboral y la motivación en el desempeño de la nueva labor.

Por último, se analizó el impacto que tiene la reubicación en otra labor de los colaboradores en su desempeño dentro de la organización, aquí cabe recordar que el personal objeto de estudio en su momento vivió en función de cortar caña y no esperaba encontrarse en la situación de asumir la realización de una actividad diferente, razón por la cual se haya mérito suficiente para este último análisis.

### Desarrollo Temático

Teniendo en cuenta que el objetivo del trabajo es determinar los efectos que tienen la reubicación laboral en la motivación,

satisfacción y desempeño de los corteros de caña en un ingenio azucarero del norte del Valle, es importante hacer referencia a algunos aspectos teóricos en donde se tratan estos temas, como también en salud ocupacional y la legislación colombiana por la cual las organizaciones deben dar el tratamiento que allí se indica a un empleado que pierde parcialmente la capacidad de realizar la labor a la que estaba habituado, retornando entonces a una diferente posterior al término de la incapacidad, sea esta por un accidente laboral o producto de una enfermedad laboral.

De la motivación en diferentes campos laborales se encuentran varios conceptos de acuerdo a la teoría, los cuales se mencionan a continuación:

La motivación hacia la realización de una labor determinada en el campo laboral puede no ser ajena a lo que el trabajador experimente en entornos diferentes, han de haber factores al interior de cada sujeto que lo impulsan de manera positiva o negativa: *“Se entiende por motivación intrínseca el recurso de autodeterminación del sujeto que ha de realizar una tarea dada, ya sea a factores vinculados de por sí a la tarea, ya sea a componentes de significación o afectivos”* (Escudero, 1978 en Yactayo, 2010, p.11).

Según esto la autodeterminación del sujeto puede tener una dependencia en lo que emocionalmente esta le produce, pero hay que tener en cuenta que el sujeto no solo interactúa con su entorno laboral y que los efectos emocionales de estas interacciones influyen de un entorno a otro y viceversa, haciendo de la tarea algo que por sí solo no es un factor que

garantice la motivación previa a la realización de la tarea o durante la ejecución de la misma.

Es importante reconocer que la motivación en una determinada tarea depende del sujeto que la realiza, la tarea como tal u otros factores ligados a ella, no son garantía de estímulos que hagan que la persona se sienta motivada al ejecutarla, en consecuencia el individuo debe contar con razones que lo conlleven a realizar la labor con agrado sin sentir que la realiza bajo presión o solo porque sigue órdenes. De acuerdo a Gonzáles (2003) en Yactayo (2010) dice que:

*“Se menciona que este tipo de motivación responde a formas espontaneas nacidas del individuo que buscan satisfacer necesidades psicológicas que motivan la conducta sin necesidad de estímulos externos, se trata de algo significativo solo para el individuo que lo necesita.”(p. 11)*

A razón de lo anterior, es posible afirmar que del interior del sujeto que realiza la labor viene los estímulos para la ejecución de la misma, no es en sí la tarea sino lo que la persona esté experimentando en su fuero interno lo que en últimas conlleva a que sea motivante o no, las condiciones mentales, físicas y emocionales influyen en la manera como se percibe la realización de una actividad determinada.

Hay tres estados psicológicos que el sujeto debe experimentar en el trabajo para que sea concebida la motivación interna, el sujeto debe sentir que es responsable

de la ejecución y resultado de la misma, debe producirle un sentimiento de que el trabajo que realiza es importante y que aporta de manera significativa a la consecución de los objetivos organizacionales con conciencia plena de la eficacia con la que lo realiza, al respecto Hackman & Oldham (1976) en Ramlall (2004) citado por Gherman, Iturbe & Osorio (2011) dice que:

*“Un empleado experimentará motivación interna en su trabajo cuando ese trabajo genere tres estados psicológicos críticos. En primer lugar, el empleado debe sentir la responsabilidad personal por los resultados del trabajo. En segundo lugar, el trabajo debe ser experimentado como significativo, valioso y digno por el empleado. Aquí es donde el empleado siente que su contribución afecta de manera significativa la eficacia general de la organización. El tercer aspecto se refiere a que los empleados deben ser conscientes de qué tan eficazmente realizan el trabajo.” (p. 20)*

La motivación interna puede lograrse si el sujeto encuentra en su trabajo las razones para que así sea, entonces será responsabilidad de las organizaciones brindar las condiciones para que esto sea posible, por consiguiente los sujetos con cargos de autoridad dentro de las empresas deberán implementar las estrategias necesarias, las cuales podrían ser, dar un mayor empoderamiento al empleado para que realice su trabajo y que sienta que su labor aporta a la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, que hace parte de la obtención de los resultados y posteriormente brindar el reconocimiento por su aporte, para así conseguir

que el ambiente laboral sea el adecuado.

La motivación y el desempeño están muy ligados entre sí, puede entenderse entonces que la falta de motivación conlleva un desempeño no óptimo, lo contrario sería entonces si la motivación es alta; depende entonces de condiciones muy particulares de cada sujeto, la actividad a desarrollar puede ser la misma y podríamos encontrar que dependiendo de lo que motiva al sujeto así mismo será el desempeño. Según Chiavenato (2000) en Enriquez (2014):

*“Afirma que las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y ésta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales, esto lleva a hacer mención del ciclo motivación y desempeño.”(p. 113)*

La actitud con la que el sujeto afronta la actividad laboral cobra mucha importancia a la hora de valorar el desempeño en la misma. El sujeto requiere entonces de unas condiciones a nivel personal como los propósitos que lo impulsan y la satisfacción de necesidades, que a su vez estas puedan hacerse realidad a través de la realización de actividades en la organización a corto, mediano o largo plazo. En cuanto al desempeño laboral, se cita a continuación según las teorías encontradas en el rastreo de la información: Los procesos de selección bien dirigidos son de suma importancia para conseguir atraer al talento humano que reúna las características necesarias para encajar dentro de la organización. El sujeto debe poseer las competencias,

habilidades y rasgos de personalidad por mencionar algunos aspectos, que permitan sea llevado a cabo un proceso de adaptación y de máximo desempeño a través del tiempo en su actividad laboral, por consiguiente (Alles (2005) en Carrión (2010) determina que:

*“La dinámica característica del entorno mundial exige cambios permanentes y una constante revisión de los procesos administrativos empleados para conducir a la organización por la dirección adecuada. En tal sentido, las organizaciones requieren de gentes competentes con los conocimientos, habilidades destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como los valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral.”(p. 7)*

Apropiar a sujetos con las características descritas en la cita anterior no es garantía de un buen desempeño, no es suficiente seleccionar a la persona correcta. Las organizaciones deben contar con espacios de trabajo sanos, en donde el sujeto pueda desenvolverse y pueda desarrollar todo su potencial, de nada sirve el mejor proceso de selección llevado a cabo si el ambiente laboral al que va dirigido el elegido le impide cumplir con el objetivo de su cargo.

El resultado eficaz en las labores a cargo del sujeto dentro de la organización mide su desempeño, es decir, el logro del resultado deseado. Sin embargo el logro está sujeto al qué de lo que se desea lograr dejando de lado el cómo. Chiavenato (2002) en Carrión (2010) expone que “El

*desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 20)*

Así las cosas no importaría como fue obtenido el resultado y simplemente sería tenido en cuenta que se pudo hacer y eso es todo, esto podría conllevar a que se despilfarran recursos pues lo que importaría es solo conseguir el objetivo, el individuo estaría satisfecho con su resultado, al fin y al cabo lo alcanzó, pero la organización a la hora de hacer sus mediciones a través de indicadores podría no encontrarse satisfecha.

El desempeño óptimo en la ejecución de las labores en la organización necesita de las habilidades del sujeto, adquirir dichas habilidades depende del sujeto en sí o de la organización cuando decide capacitarlo y de la motivación con la que recibe el conocimiento; así pues Whetten & Cameron (2005) en Enriquez (2014) afirman que *“El desempeño es el resultado de la habilidad desarrollada por la motivación. La habilidad es el resultado de la aptitud desarrollada por el entrenamiento y los recursos; y la motivación es el resultado derivado del deseo y el compromiso” (p. 20)*

Disponer de un entrenamiento adecuado y de la experiencia para el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta el sujeto en la organización es de mucha importancia, esto conduce a que se desarrollen las habilidades necesarias para lograr un buen desempeño. Aunque queda muy ligado

al compromiso y el deseo con los que el sujeto cuenta, si no hay ninguno de estos no importaría que tan capacitado esté. El desempeño de una persona a pesar de las habilidades puede verse influenciado por diversos factores, puede considerarse que el ambiente laboral o familiar afecta el desempeño del sujeto, situaciones de índole familiar podrían lograr un mayor o menor grado de desempeño en su labor dentro de la organización, como también, las situaciones a nivel laboral podrían afectar su desempeño a nivel familiar; Chiavenato (2007) en Enriquez (2014) define a continuación que *“El desempeño de una persona se ve influido por diversos factores que lo rodean; ese desempeño depende de las habilidades y las capacidades con las que cuenta el empleado” (p. 114)*

El reto de las organizaciones es lograr por medio de estrategias bien definidas que el sujeto conviva en un ambiente sano dentro y fuera de ella; no puede concebirse entonces que los esfuerzos estuviesen dirigidos solo a lo que atañe al sujeto en el ambiente laboral cuando el desempeño al interior de la organización es afectado por factores externos, como son la familia si en esta hay disfuncionalidad, conflictos y la sociedad si la persona vive en un vecindario donde predominan la inseguridad y el vandalismo e incluso los grupos alzados en armas.

Los sujetos cuentan con características que los definen y estas características son las que marcan estilos a la hora de realizar una labor, puede darse que esta sea la misma para dos o más personas dentro de una organización pero el desempeño podría tener variaciones de un sujeto a otro, las

capacidades con las que cuenta cada persona, determinan si este se presenta en un mayor o menor grado. Entonces Milkovich & Boudreau (1994) en Pita (2016) definen que:

*“El desempeño laboral se concibe como algo ligado a las características de cada persona, propias de cada individuo como son sus cualidades, necesidades y habilidades, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, dando como resultado de dicha interacción el desempeño laboral.” (p. 16)*

El reto que deben proponerse las organizaciones consiste en lograr que las labores sin importar quien las ejecute conlleven a un mismo resultado; deben establecer procesos estandarizados tomando la mejor manera de hacer las cosas de un sujeto que se caracteriza por un mejor desempeño. Lo ideal entonces es que se logre una transferencia del conocimiento efectiva, lo cual podría llevarse a cabo a través del establecimiento de procedimientos estandarizados.

En cuanto a salud ocupacional muy claramente la legislación establece la responsabilidad de las organizaciones para con los trabajadores, no es simplemente designar una labor para que sea ejecutada, se trata de la protección que debe brindar la empresa para que el sujeto no sea víctima de situaciones como los accidentes de trabajo los cuales dependiendo del riesgo pueden ser mortales, también pueden presentarse enfermedades laborales, ambas situaciones puede causar que una persona termine siendo reubicada. Al respecto se menciona a continuación Según la legislación Colombiana la

definición de accidente laboral, enfermedad laboral y reubicación laboral:

En el ejercicio de sus funciones los sujetos dentro de las organizaciones están frecuentemente expuestos a situaciones en las que se puede configurar un accidente de trabajo, en mayor o menor grado dependiendo de la labor que ejecuten. No es posible separar el riesgo de la labor, pero si se pueden atenuar los factores inmersos en esta con el propósito de disminuir las lesiones que puedan surgir. La ley No. 1562 de (2012) establece que:

*“Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.*

*Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o contratante durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.*

*Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores o contratistas desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.”(Artículo 3°)*

Con el objetivo de propender por el bienestar de los empleados las organizaciones adoptan medidas que

procuren que los trabajadores se encuentren seguros en la ejecución de las labores, los accidentes de trabajo pueden pasar de ser sucesos leves hasta causar la muerte. En procura de prevenir que sucedan se hace uso de los elementos de protección, la señalética y la vigilancia de los trabajadores en el lugar de trabajo por parte de los profesionales en Salud Ocupacional.

Las enfermedades laborales surgen a causa de la exposición contante a un factor de riesgo determinado, por dar un ejemplo en el corte de caña una de las más comunes es el manguito rotador a causa de la constante repetición al lanzar el machete. A diferencia de un accidente de trabajo, que es un suceso repentino, la enfermedad profesional se gesta con el paso del tiempo y de manera silenciosa en algunos casos. Al respecto la misma ley determina:

*“Es enfermedad laboral la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno Nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacional será reconocida como enfermedad laboral, conforme lo establecido en las normas legales vigentes.”(Artículo 4°)*

Las empresas en Colombia están obligadas por la legislación a establecer programas de salud ocupacional que

contribuyan a atenuar el impacto que determinadas labores tiene a nivel psíquico, físico y emocional. Dentro de las opciones más comunes para prevenir las enfermedades laborales se puede mencionar las pausas activas, estos ejercicios logran separar por un momento al sujeto de su labor con el propósito de que adopte otras posturas corporales y distraiga su mente del encasillamiento al que conlleva la realización de sus labores.

Respecto a la reubicación laboral encontramos en la legislación colombiana lo siguiente:

La reubicación de un trabajador dentro de las organizaciones no es una tarea fácil, pero deber ser llevada a cabo puesto que así lo consagra la legislación Colombiana. Deberá entonces la organización en cumplimiento de la ley determinar por medio de una evaluación médica las capacidades con las que, posterior a una incapacidad, cuenta el empleado. En el Decreto 2351 de (1965) se refiere que:

1.“Al terminar el período de incapacidad temporal, los patronos están obligados:

a)A reinstalar a los trabajadores en los cargos que desempeñaban si recuperan su capacidad de trabajo. La existencia de una incapacidad parcial no será obstáculo para la reinstalación, si los dictámenes médicos determinan que el trabajador puede continuar desempeñando el trabajo;

b) *A proporcionar a los trabajadores incapacitados parcialmente un trabajo compatible con sus aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesarios.*

*2.El incumplimiento de estas disposiciones se considerará como un despido injustificado.” (Artículo 16 )*

A razón de lo anterior es que cobra demasiada importancia la prevención de los riesgos laborales, las organizaciones deben procurar la protección de sus empleados para contrarrestar las causas que conllevan a una incapacidad y quizá a una posterior reubicación. Muchas veces las organizaciones no cuentan con los cargos o lugares de trabajo para posicionar a una persona que debe ser reubicada.

Como las decisiones administrativas que determinan el papel que seguirá jugando dentro de la organización un empleado posterior a una incapacidad, son tomadas por otros sujetos con nivel de mando, la legislación con el propósito de prevenir posibles abusos, determina la responsabilidad de las organizaciones de reintegrar a los trabajadores en la labor en la que se desempeñaban previo a la incapacidad. Dice entonces el decreto 2177 de (1989) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que:

*“Todos los patronos públicos o privados están obligados a reincorporar a los trabajadores inválidos, en los cargos que desempeñaban antes de producirse la invalidez si recupera su capacidad de trabajo, en términos del*

*Código Sustantivo del Trabajo. La existencia de una incapacidad permanente parcial no será obstáculo para la reincorporación, si los dictámenes médicos determinan que el trabajador puede continuar desempeñándolo.” (Artículo 16)*

*“A los trabajadores de los sectores públicos y privado que, según concepto de la seguridad competente de salud ocupacional o quien haga las veces en la respectiva entidad de seguridad o previsión social o medicina del trabajo, en caso de no existir afiliación a dichas instituciones, se encuentren en estado de invalidez física, sensorial o mental, para desempeñar las funciones propias del empleo de que sean titulares del empleo y la incapacidad no origine el reconocimiento de pensión de invalidez, se les deberán asignar funciones acordes con el tipo de limitación o trasladarlos a cargos que tengan la misma remuneración, siempre y cuando la incapacidad no impida el cumplimiento de las nuevas funciones ni impliquen riesgo para su integridad.” (Artículo 17)*

Una reubicación laboral trae consigo muchos inconvenientes, por lo general las organizaciones no tienen dónde reubicar al empleado, las empresas no cuentan con esa contingencia dentro los cargos que tiene establecidos; el proceso de vinculación de una persona en las empresas siempre está dado para que ocupe su cargo y desempeñe su labor con el pleno uso de sus capacidades.

La responsabilidad de las organizaciones de reubicar a un trabajador que retorna de una incapacidad a causa de un accidente laboral o de una enfermedad laboral, está implícitamente consagrada en la legislación. De esta forma en la Ley 766 de (2002); Artículo 8) se indica que: *“Los empleadores están obligados a ubicar al trabajador incapacitado parcialmente en el cargo que desempeñaba o a proporcionarle un trabajo compatible con sus capacidades y aptitudes, para lo cual deberán efectuar los movimientos de personal que sean necesarios.”*

No puede pensarse que el trabajador a causa de la pérdida de sus capacidades laborales, sean estas físicas o mentales, termine abandonado posterior a que ha dedicado su vida y sus capacidades al servicio de la empresa, pero el hecho de que existan leyes acerca de la reubicación significa que así era. Aunque hay que tener en cuenta que en algunas ocasiones no se posibilita una reubicación debido a que la organización no cuenta con el lugar de trabajo que concuerde con las capacidades del empleado a reubicar.

En cuanto a Reubicación Laboral El Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia (2004) define que es *“Cambiar al trabajador de puesto de trabajo o de asignación de funciones ya sea temporal o definitivamente, dependiendo de la severidad de la lesión y del análisis del puesto de trabajo”*. (Social, 2004, p. 1)

De acuerdo a la anterior definición puede determinarse que cada caso de reubicación que se presente dentro de la organización ha de ser diferente, si entramos en detalle, se

trata de tener en cuenta los factores que inciden en la decisión de reubicar a una persona.

Uno de los factores es la duración de la reubicación, si nos referimos a que sea temporal, es decir, que tiene una fecha de inicio y fin claramente definidos, será importante que no se dé a lugar a un diagnóstico errado en cuanto al tiempo, no puede caerse en el error de reubicar a un trabajador temporalmente y no revisar nuevamente el caso al término de esta, para determinar si está en condiciones de retornar a la labor que realizaba previo a la incapacidad que dio origen a la condición de reubicado.

En la misma línea del tiempo está también la reubicación definitiva, dada por el hecho de que ya no es posible que el trabajador retorne a la labor que solía realizar. Importantísimo será entonces que haya un acompañamiento al trabajador para que no sea traumático el proceso de adaptación, teniendo en cuenta que de por sí es difícil aceptar que ha perdido capacidades y a raíz de esto debe enfrentarse a un cambio de empleo forzado y permanente dado por las condiciones de salud.

En cuanto a la severidad de la lesión dependiendo de esta se determina el tiempo de duración de la incapacidad y, en consecuencia se establece de forma posterior por cuánto tiempo ha de ser la reubicación, si temporal o definitiva. Accidentarse, desarrollar una enfermedad laboral o general, conlleva a la pérdida de las capacidades para desempeñar un trabajo, por capacidad se define según Basile & González (1983) en Sampaio & Martín (1999) *“Capacidad, del latín*

*capacitas-tatis, es la aptitud o suficiencia para hacer efectiva algunas cosas y capacidad laboral puede ser entendida como la aptitud para desempeñar de forma eficiente una determinada tarea”(p.810).*

Según lo anterior el sujeto a causa de las consecuencias de un accidente o enfermedad pierde la capacidad de ser eficiente, entonces será necesario primero llevar a cabo un proceso de rehabilitación con el propósito de dejarlo en las condiciones previas al percance que ocasionó la incapacidad, pero también es importante considerar que hay patologías o lesiones que por su severidad, la evolución de la misma o por un mal manejo médico no permiten que se pueda retornar a la actividad habitual posterior a la recuperación, por lo cual se determina si es posible que se reubique temporalmente o en caso contrario de forma definitiva.

En consecuencia, el análisis del puesto de trabajo tiene mucha relevancia pues en el nuevo cargo a desempeñar, según el resultado de la evaluación del mismo y de la determinación de si es el apropiado para que el trabajador se desenvuelva, en donde el sujeto llevara a cabo su proceso de adaptación, el cual es muy importante y según define Reed & Sanderson (1992) en Bernal (2011) *“una persona se adapta o ajusta (crece y se desarrolla) a través del uso de (o participación en) diversas ocupaciones; de esta forma, la persona puede adaptarse al entorno o adaptarlo a las necesidades individuales o para su satisfacción”.* (p.3)

Entonces es propicio que en el nuevo cargo a desempeñar el sujeto se sienta a gusto con el ambiente laboral y que además cuente con la garantía de que es acorde a las capacidades que tiene para desempeñarlo.

Es claro entonces que la correcta determinación del tiempo de reubicación según la severidad de la lesión y el análisis de puesto de trabajo son factores que determinará el impacto que la reubicación tendrá en el trabajador y cómo influirá en la organización en cuanto a la productividad.

En el ingenio azucarero en donde se da lugar a las reubicaciones originadas desde el cargo de cortero de caña han podido observarse los siguientes efectos ligados a los empleados y a la organización:

- La cantidad de reubicados ha aumentado gradualmente, lo que significa que son menos personas cortando la caña en los cultivos, pues no se ingresa nuevo personal para reemplazar los que salen de esta labor a causa de la reubicación.
- La caña que no cortan los que terminan reubicados, deben cortarla los corteros activos. Esto conlleva a un aumento en las toneladas diarias que debe cortar el trabajador, lo que redundo en ocasiones en una mayor exposición a la actividad por el aumento de las horas en el corte.
- El hecho de que hay corteros que llevan mucho más de 20 años dedicados a este oficio, aumenta las probabilidades a hoy día de reubicar a más personas, pues aparecen las

patologías ligadas al tiempo de exposición a la labor, un ejemplo es el síndrome de manguito rotador, producido por movimientos repetitivos durante muchas horas al día y por muchos años.

- La cantidad de reubicados que está en aumento sumerge a la organización en la disyuntiva constante de determinar en donde puede reubicarlos, situación que no es nada fácil de resolver, porque el mayor grado académico alcanzado por los corteros es el de bachiller lo que limita las probabilidades de llevar a cabo la reubicación en otras áreas de la compañía.

Si bien la reubicación laboral tiene los efectos anteriormente mencionados, se considera importante determinar desde la vivencia cómo afronta la nueva realidad en la labor el sujeto reubicado, en Ferrater (1965) según Ortega & Gacet (1913) definen que *“La vivencia es para este autor algo revelado en “el complejo anímico dado en la experiencia interna”; es un modo de existir la realidad para un cierto sujeto. La vivencia no es, pues, algo dado; somos nosotros quienes penetramos en el interior de ella, quienes la poseemos de una manera tan inmediata que hasta podemos decir que ella y nosotros somos la misma cosa.”*(p. 915)

Así pues siendo la reubicación una realidad común entre las personas que son reubicadas en otra labor, la vivencia es distinta de una persona a otra debido a lo diferente que es cada una, de acuerdo a esto la forma de percibir y sentir una misma situación también lo es.

La vivencia también está ligada a factores internos, como el carácter que se ha formado en el ser a lo largo de su vida, o externos los cuales podrían estar asociados a cómo influyen la convivencia familiar, social y la economía, si hay una situación financiera difícil, como también el tiempo transcurrido afrontando una situación para este caso la reubicación. Entonces todo aquello con lo que el reubicado interactúa desde su interior y exterior conducen a que la forma de afrontar una situación sea diferente en cada persona, no se puede inferir que todos reaccionaran y se adaptarán de igual forma a un cambio de labor, a unos les tomara más tiempo que a otros o quizá no lo consigan.

Si bien la vivencia podríamos ligarla en la reubicación a aquellas personas que llevan poco tiempo en esta condición, podríamos entonces definir a los que llevan muchos años reubicados como sujetos con experiencia.

En Ferrater, (1965) se define que la experiencia es:

*“La enseñanza adquirida con la práctica. Se habla entonces de la experiencia en un oficio y, en general, de la experiencia de la vida.”* (Numeral 3, p. 618)

*“La confirmación de los juicios sobre la realidad por medio de una verificación, por lo usual sensible, de esta realidad. Se dice entonces que un juicio sobre la realidad es confirmable, o verificable, por medio de la experiencia.”* (Numeral 4, p. 618)

*“El hecho de soportar o “sufrir” algo, como cuando se*

*dice que se experimenta un dolor, una alegría, etc. En este último caso la experiencia aparece como un "hecho interno". (Numeral 5, p. 618)*

Según esto los años transcurridos en la reubicación le dan al sujeto una percepción diferente de lo que es estar reubicado, ya no puede compararse lo que se siente iniciar en una labor diferente a la que estaba acostumbrado a realizar con el hecho de llevar muchos años en esta otra labor, podría decirse que se ha logrado un proceso de adaptación o quizá a pesar de los años aún haya personas que no han aceptado el cambio y siguen sin adaptarse.

Entonces a diferencia de un reubicado en una etapa temprana de reubicación, el sujeto que ya lleva un largo periodo puede sentir u observar la realidad de una reasignación laboral de forma distinta, puede inferirse entonces que permanecer más tiempo que otro sujeto desempeñándose en otro cargo le da la capacidad de tener un juicio diferente al que tienen los sujetos que apenas empiezan.

Así pues, como soporta o transcurre dicha situación un reubicado que inicia a otro que tiene muchos años encima es diferente. El proceso de aceptar que ya no puede realizar la labor que durante muchos años había desempeñado y de la cual tenía todo el conocimiento quizá ya este superado, quizá no. Pero la diferencia de tiempo que llevan en la misma situación le da a uno y a otro una percepción contraria de la experiencia.

Por último aunque los reubicados con poco tiempo y los que tiene mucho atravesaron por la misma situación de pérdida de sus capacidades, de reasignación en otra labor diferente a la del corte de caña, se determina entonces que vivencia será aplicado a los que apenas inician la reubicación, pues su percepción de esta situación está más fresca o es inmadura, a diferencia de los llevan un periodo más largo, se considera que esto los hace sujetos experimentados.

Aunque en última instancia no podría considerarse que la vivencia aplicaría para los sujetos en etapa temprana de reubicación o que lleven poco tiempo experimentando la reasignación laboral, esta los cubre a todos por igual sin importar el tiempo transcurrido.

De acuerdo con lo anterior, la vivencia es producto de la experiencia, es decir, que esta se afronta sin importar cuanto tiempo la persona lleve experimentando la condición de reubicación, la vivencia y el sujeto siguen siendo uno solo sin importar que en la reasignación laboral lleve un mes o muchos años.

Entonces deberíamos suponer para esta investigación que el tener menos de doce meses o más de experiencia en la reubicación, conllevaría a encontrar que la forma en que los sujetos reubicados vivencian la reasignación laboral podría ser diferente o quizá no.

## METODOLOGÍA

### Estudio empírico

A continuación describiremos cómo se llevó a cabo el estudio para dar respuesta empíricamente a los objetivos propuestos a alcanzar con esta investigación, es decir, el método, para posteriormente dar cuenta de los principales resultados obtenidos.

La metodología de investigación utilizada para este estudio de caso de orden fenomenológico es de tipo mixta, se reúnen aquí dos metodologías; la cualitativa a través de entrevistas y la cuantitativa con la aplicación de encuestas, con esto se pretende conocer los efectos de una reubicación laboral en la motivación, el desempeño y la satisfacción en la población de corteros de caña reubicados posterior a una incapacidad producto de un accidente de trabajo o enfermedad profesional.

La recolección de los datos para el posterior análisis del impacto de una reubicación en el desempeño se llevó a cabo de dos formas:

1. Encuestas: Se procedió con la aplicación de una encuesta con la que se buscó medir la motivación y la satisfacción en una muestra de 65 personas extraída de las 93 en condición de reubicación con las que cuenta la empresa en donde fue aplicado el instrumento. Siendo entonces encuestado el 70% de la población de reubicados.

El modelo de la encuesta se estructuró bajo la escala Likert con las opciones (Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Muy de acuerdo), las preguntas fueron construidas en concordancia con las categorías de la investigación (Motivación, Satisfacción y Desempeño) buscando alineación con los objetivos específicos ligados a ellas. Ver anexo N° 1 modelo de encuesta.

Así pues para la categoría Motivación, ligada a los objetivos específicos (Evaluar la motivación del colaborador en el desempeño de su nueva labor e identificar los efectos que tiene la reubicación en la motivación y satisfacción de los colaboradores), a través de las preguntas se buscó indagar sobre el gusto, la relación con el superior y el salario ahora que es reubicado, como también, si gusta más de la labor de corte de caña.

Para la categoría Satisfacción cuyos objetivos son (identificar los efectos que tiene la reubicación en la motivación y satisfacción de los colaboradores y describir el grado de satisfacción laboral de los colaboradores en el desempeño de la nueva labor que les ha sido asignada), se construyeron preguntas con las que se quiso establecer si les satisface más o en igual medida cortar caña o estar desempeñando otra labor a causa de la reubicación y si se sienten satisfechos en su vida familiar, en el relación con otros compañeros que sí cortan caña y con el salario que devengan ahora que están reubicados.

Por último para la categoría Desempeño con el objetivo (analizar el impacto que tiene la reubicación laboral de los

colaboradores en su desempeño laboral), se establecieron preguntas tendientes a determinar si la labor ahora en la reubicación les fue asignada en concordancia con sus capacidades para trabajar y si los reubicados consideran que hay un mejor desempeño cortando caña o en otra labor a causa de la reubicación.

Las encuestas fueron tabuladas en Excel para posteriormente llevar a cabo el proceso de construcción de las gráficas que serán presentadas en porcentaje y estas a su vez, darán cuenta de cada una de las categorías planteadas para esta investigación.

Para el análisis de las encuestas se determinó, de acuerdo a la concepción filosófica acerca de Vivencia y Experiencia detallada en el marco teórico de esta investigación, clasificar a los reubicados en dos partes, con 12 meses o menos en reubicación y con más de 12 meses, para así contrastar en las gráficas los resultados de la encuesta según esta clasificación.

Se establecen las clasificaciones mencionadas con el objetivo de conocer si hay diferencia en la vivencia por parte de los encuestados según el tiempo que llevan reubicados o si por el contrario el sentir de todos es el mismo sin importar cuanto han transcurrido en condición de reubicación.

2. Entrevistas: Se construyó una entrevista de tipo semiestructurada en la cual al igual que en las encuestas, las preguntas fueron establecidas de acuerdo a las categorías y a los objetivos ligados a estas últimas. Ver anexo N°. 2 modelo de entrevista.

La entrevista buscó determinar desde el punto de vista de los superiores la percepción que tiene ellos acerca de la Motivación, la Satisfacción y Desempeño del personal en condición de reubicación. Siendo aplicada entonces a los jefes que tiene a cargo al personal reubicado, así pues, fueron 4 las personas entrevistadas de un total de 6, para un 70% de la población de superiores que tiene reubicados a cargo.

Para llevar a cabo el proceso de análisis de las entrevistas fue diligenciado en Excel una matriz en donde fueron consignados todos los verbatim producto de las grabaciones realizadas a los entrevistados. Ver anexos N° 3, 4 y 5.

Por ultimo con el conglomerado de información obtenida en las encuestas y entrevistas, será expresado a manera de análisis el impacto de la reubicación en el desempeño y la motivación de los corteros de caña en un ingenio azucarero del norte del Valle dando así respuesta a los objetivos de esta investigación y por último se presentaran las conclusiones y recomendaciones del autor.

### **Análisis encuestas y entrevistas**

A causa de accidentes laborales o enfermedades laborales que afectan a la población de corteros y que conllevan a que las personas puedan terminar reubicadas en una labor diferente, se propuso como objetivo general el determinar los efectos que tiene la reubicación laboral en la motivación y desempeño de los corteros de caña en un ingenio azucarero del norte del Valle.

De los efectos que pudieron evidenciarse según los resultados que arrojaron las encuestas podemos mencionar los siguientes y con estos dar respuesta al objetivo planteado por cual se pretendía identificar los efectos que tiene la reubicación en la motivación y satisfacción de los colaboradores:

- Motivación en cuanto al desempeño de la nueva labor como reubicado.
- Igual gusto entre el desempeño en la labor de reubicado y como cortero de caña.
- Mayor satisfacción en la vida familiar del reubicado.
- Conformidad con el salario a pesar de que es más bajo que el devengado cuando se desempeñaba como cortero.

De acuerdo a los efectos mencionados anteriormente puede determinarse que caer en situación de reubicación no supone para los corteros sentimientos como el rechazo, desmotivación e insatisfacción con la nueva labor que se les asigna. A pesar de que algunas pocas personas manifestaron desacuerdo, la mayoría manifiesta que se sienten bien desempeñándose en la labor que les ha sido asignada ahora que están reubicadas al igual que como corteros de caña.

En cuanto a describir el grado de satisfacción laboral de los colaboradores en el desempeño de la nueva labor que les ha

sido asignada, se midió a través de las encuestas la satisfacción en cuanto:

- El relacionamiento con los compañeros de trabajo que si cortan caña.
- El salario que devengan ahora en la reubicación.
- La vida familiar
- El desempeño cortando caña o en otra labor por cuenta de la reubicación.

De acuerdo a los resultados de las encuestas podemos decir que en un alto grado los corteros se sienten bien en cuanto a la relación que llevan con los compañeros que si cortan caña, pero en un grado menor, algunos reubicados manifestaron que no hay buena relación.

En cuanto a la satisfacción con el salario devengado, la mitad se muestra satisfecha en un alto grado, en un grado medio se muestran en desacuerdo y otros en un grado menor se definen indecisos.

Por el lado de la vida familiar, en un alto grado y en un muy alto grado los reubicados expresaron sentirse satisfechos.

Al examinar la satisfacción en el desempeño laboral cortando caña o en otra labor por cuenta de la reubicación, se encontró que en ambas labores hay un grado satisfacción alto, otros manifestaron en grado medio insatisfacción cortando caña y en otra labor como reubicado.

Para el objetivo evaluar la motivación del colaborador en el desempeño de su nueva labor, las encuestas nos reportan que desempeñarse como reubicado no supone desmotivación para estas personas; para responder a este objetivo se indagó acerca del gusto por llevar a cabo la nueva actividad encontrándose que más de la mitad de los encuestados se siente bien con el cambio de oficio; en cuanto a la relación con el nuevo jefe casi la totalidad de las personas respondió de forma positiva y por ultimo al preguntar si consideraban justo el salario para el trabajo que realizan más de la mitad está de acuerdo y una cuarta parte en desacuerdo.

Para el último objetivo que consistía en analizar el impacto que tiene la reubicación laboral de los colaboradores en su desempeño laboral, según lo que reporta el resultado de las encuestas podemos afirmar que el impacto es positivo. En las respuesta brindadas por los trabajadores pudo evidenciarse que por encima de la mitad de los encuestados, sin importar cuánto tiempo llevan reubicados, están de acuerdo en que hay buen desempeño, que se sienten satisfechos y motivados.



Figura 1: Categoría Motivación – Fuente propia.

Esta gráfica muestra que en la categoría motivación el 66.67% de los reubicados cuya vivencia está por encima de los doce meses de experiencia en situación de reubicación, se encuentra de acuerdo en cuanto a estar motivado en la nueva labor, por su parte los que están vivenciando la reubicación con menos de doce meses lo están en un 55.00%. Mientras que en desacuerdo a estar motivados los reubicados con experiencia mayor a doces meses aportan un 13.33% mientras que los reubicados en etapa menor a los doce meses dan cuenta de un 11.67%.

Para llegar a estos resultados a los encuestados les fueron hechas preguntas relacionadas con la categoría Motivación, las cuales se muestran a continuación:

**Tabla 1: Preguntas para describir la categoría Motivación**

Preguntas	Opciones	Reubicado mayor a 12 meses	Reubicado menor a 12 meses
1 ¿Usted se siente a gusto con la labor que desempeña como reubicado?	01 Muy en desacuerdo	6,67%	6,67%
	02 En desacuerdo	13,33%	20,00%
	03 Indeciso	0,00%	6,67%
	04 De acuerdo	76,67%	66,67%
	05 Muy de acuerdo	3,33%	0,00%
2 ¿Considera que la relación entre Usted y su Jefe inmediato es buena?	01 Muy en desacuerdo	3,33%	6,67%
	02 En desacuerdo	0,00%	0,00%
	03 Indeciso	0,00%	0,00%
	04 De acuerdo	70,00%	66,67%
	05 Muy de acuerdo	26,67%	26,67%
3 ¿La remuneración ahora que es reubicado se ajusta al trabajo que realiza?	01 Muy en desacuerdo	0,00%	6,67%
	02 En desacuerdo	20,00%	13,33%
	03 Indeciso	3,33%	6,67%
	04 De acuerdo	70,00%	60,00%
	05 Muy de acuerdo	6,67%	13,33%
4 ¿Se siente mas a gusto cortando caña que en otra labor a causa de la reubicación?	01 Muy en desacuerdo	3,33%	0,00%
	02 En desacuerdo	20,00%	13,33%
	03 Indeciso	0,00%	13,33%
	04 De acuerdo	50,00%	26,67%
	05 Muy de acuerdo	26,67%	46,67%

Entonces según los resultados obtenidos con las encuestas para la categoría motivación Chiavenato (2000) en Enriquez (2014):

*“Afirma que las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y ésta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales, esto lleva a hacer mención del ciclo motivación y desempeño.”(p. 113)*

De acuerdo con esto en los resultados obtenidos con las preguntas 1 y 2 puede verse que la actitud mental hacia la actividad laboral es muy importante para estar motivados en la realización de una labor determinada, puesto que para el caso de los reubicados, un gran porcentaje de ellos respondió estar de acuerdo con sentirse a gusto con la nueva labor mientras que un porcentaje muy similar se mostraron de acuerdo con sentirse más a gusto cortando caña. Entonces no es la labor en sí, pues de serlo por si misma el resultado en la pregunta cuatro debería haber sido en desacuerdo, apoyando así al resultado de la pregunta uno. Ver tabla N° 1.

Por otro lado, el corte de caña dentro de esta empresa es una labor de metas constantes, pues el devengo del salario en una menor o mayor cuantía está ligado a su capacidad para cortar la cantidad de toneladas de caña que pueda, esto le permite al cortero disponer, según su habilidad para esta actividad, de cuánto será su devengo salarial semanalmente y por consiguiente satisfacer necesidades de tipo económico.



Para esta categoría la gráfica nos muestra que el 64.00% de los reubicados con más de doce meses de experiencia en la reubicación se encuentran de acuerdo con estar satisfechos en la nueva labor, por su parte los que llevan de doce meses a menos reubicados lo están en un 57.33%. En contraposición, en desacuerdo a estar gozando de satisfacción en la reubicación desempeñando una labor diferente a cortar caña, los sujetos con experiencia de más de doce meses dicen estarlo en un 18.00%, mientras que los reubicados con menos de doce meses dan cuenta de un 13.33%.

Para llegar a estos resultados, en la tabla N° 2 se muestran las preguntas aplicadas en la encuesta y los resultados por cada una de ellas:

**tabla 2: Preguntas para describir la categoría Satisfacción**

Preguntas	Opciones	Reubicado mayor a 12 meses	Reubicado menor a 12 meses
1 ¿Se siente satisfecho en la relación con sus compañeros que si cortan caña?	01 Muy en desacuerdo	3,33%	0,00%
	02 En desacuerdo	6,67%	13,33%
	03 Indeciso	0,00%	0,00%
	04 De acuerdo	86,67%	80,00%
	05 Muy de acuerdo	3,33%	6,67%
2 ¿Se siente satisfecho con el salario que devenga como reubicado?	01 Muy en desacuerdo	0,00%	0,00%
	02 En desacuerdo	20,00%	13,33%
	03 Indeciso	16,67%	6,67%
	04 De acuerdo	56,67%	73,33%
	05 Muy de acuerdo	6,67%	6,67%
3 ¿Le satisface mas su vida familiar ahora que es reubicado?	01 Muy en desacuerdo	3,33%	0,00%
	02 En desacuerdo	3,33%	6,67%
	03 Indeciso	6,67%	0,00%
	04 De acuerdo	63,33%	53,33%
	05 Muy de acuerdo	23,33%	40,00%

4 ¿El desempeño en la labor de corte de caña es mas satisfactorio?	01 Muy en desacuerdo	3,33%	0,00%
	02 En desacuerdo	30,00%	6,67%
	03 Indeciso	0,00%	20,00%
	04 De acuerdo	46,67%	33,33%
	05 Muy de acuerdo	20,00%	40,00%
5 ¿El desempeño en la labor de reubicado es mas satisfactorio?	01 Muy en desacuerdo	0,00%	6,67%
	02 En desacuerdo	30,00%	26,67%
	03 Indeciso	3,33%	20,00%
	04 De acuerdo	66,67%	46,67%
	05 Muy de acuerdo	0,00%	0,00%

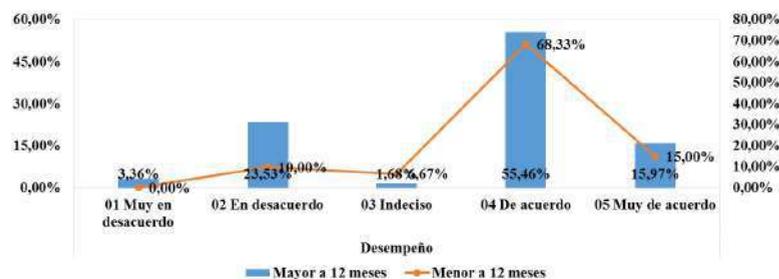
Al tratar de conocer la satisfacción en el desempeño en ambas labores, cuando cortaban caña o ahora que están reubicados, se encontró que los sujetos encuestados se sienten satisfechos indiferentemente de en cuál labor se desempeñen y sin importar el tiempo que llevan en condición de reubicación, puesto que para los que llevan menos de doce meses como para los que llevan más, los resultados fueron muy elevados.

Si se analiza lo anteriormente dicho tomando en cuenta a Mullins (2005) en Bernal (2011) donde determina que satisfacción es *“más que una actitud, un estado interno. Podría estar asociado con sentimientos personales de logro, tanto cuantitativos como cualitativos”*

Podríamos decir que muy al interior de estos sujetos no hay una capacidad para dejar atrás el oficio de corte de caña, esto podría reforzar la idea de que a pesar de que

es una labor más demandante físicamente, a diferencia de la que realizan a hora, esta les permitía determinar de acuerdo a sus capacidades cuanto podían devengar de salario, mientras que en la labor de ahora su sueldo es básico en incluso menor a lo que devengaban como corteros.

También apoyando la teoría está el hecho de que como resultado de la encuesta se encontró que les satisface más su vida familiar y esto en un alto porcentaje de los encuestados que se mostraron de acuerdo, lo cual a nivel personal nos indica que para ellos es un logro.



En esta categoría la gráfica nos enseña que el 55.46.00% de los reubicados con más de 12 meses de reubicación se encuentran de acuerdo con tener buen desempeño en la nueva labor, por su parte los que llevan menos de doce meses reubicados lo están en un 68.33%. Por otro lado en desacuerdo a tener un buen desempeño en la reubicación, los sujetos con experiencia mayor a los doce meses lo están en un 23.53%, mientras que los reubicados con menos de doce meses aportan un 10.00%

A continuación se muestran las preguntas aplicadas en la encuesta y los resultados por cada una de ellas que permitieron llegar al resultado expresado en la gráfica:

**Tabla 3: Preguntas para describir la categoría Desempeño**

Preguntas	Opciones	Reubicado mayor a 12 meses	Reubicado menor a 12 meses
1 ¿Considera que el desempeño laboral es bueno cuando se está reubicado?	01 Muy en desacuerdo	0,00%	0,00%
	02 En desacuerdo	23,33%	13,33%
	03 Indeciso	0,00%	0,00%
	04 De acuerdo	73,33%	86,67%
	05 Muy de acuerdo	3,33%	0,00%
2 ¿El desempeño laboral es mejor cuando se labora como cortero de caña?	01 Muy en desacuerdo	3,45%	0,00%
	02 En desacuerdo	13,79%	0,00%
	03 Indeciso	3,45%	20,00%
	04 De acuerdo	41,38%	53,33%
	05 Muy de acuerdo	37,93%	26,67%
3 ¿El trabajo asignado ahora que es reubicado esta acorde a sus capacidades?	01 Muy en desacuerdo	3,33%	0,00%
	02 En desacuerdo	30,00%	13,33%
	03 Indeciso	3,33%	0,00%
	04 De acuerdo	56,67%	60,00%
	05 Muy de acuerdo	6,67%	26,67%
4 ¿Cree ud que cuando se es cortero se aprovechan mejor las capacidades?	01 Muy en desacuerdo	6,67%	0,00%
	02 En desacuerdo	26,67%	13,33%
	03 Indeciso	0,00%	6,67%
	04 De acuerdo	50,00%	73,33%
	05 Muy de acuerdo	16,67%	6,67%

De acuerdo a las respuestas aportadas por los reubicados puede verse como, a pesar de que consideran bueno su desempeño en el oficio asignado con la reubicación creen que se desempeñan mejor como corteros de caña y que en este oficio se aprovechan mejor las capacidades, lo anterior guarda concordancia respecto a Chiavenato (2007) en Enriquez (2014) donde define que *“El desempeño de una persona se ve influido por diversos factores que lo rodean; ese desempeño depende de las habilidades y las capacidades con las que cuenta el empleado”* (p. 114)

Quizá a los reubicados les cuesta mucho abandonar su realidad como corteros, recordemos que han sido muchos años dedicados a esta labor y abrazar esta nueva en donde desempeñan labores completamente diferentes.

#### **Análisis de resultados entrevistas**

Con el propósito de responder al objetivo general con el que se pretende determinar los efectos que tiene la reubicación laboral en la motivación y desempeño de los corteros de caña en un ingenio azucarero del norte del Valle, aparte de las encuestas, fueron llevadas a cabo 4 entrevistas como fue mencionado que se haría en la metodología.

En concordancia con lo anterior, a continuación se procederá a describir por cada categoría el resultado de dichas entrevistas tratando de dar respuesta a los objetivos específicos planteados para esta investigación.

Se indagó con los jefes de los reubicados acerca de si consideraban que ellos desempeñaban su labor con motivación, y también, acerca de cuáles creían ellos que han sido los efectos que ha tenido la reubicación en la motivación y la satisfacción de los trabajadores, lo anterior ligado a los objetivos evaluar la motivación del colaborador en el desempeño de su nueva labor e identificar los efectos que tiene la reubicación en la motivación y satisfacción de los colaboradores. Se encontró lo siguiente:

- Los superiores perciben que la motivación en el desempeño de ellos está ligado a la parte económica, es decir, al devengo del salario por el trabajo realizado.
- También a la capacidad del jefe para motivarlos y comprender su situación.

Esto puede ser verificado con lo expresado por los entrevistados así:

*“En cuanto a motivación y satisfacción de las personas que han sido reubicadas ha habido un efecto positivo, teniendo en cuenta que cuando estaban las cooperativas de trabajo asociado ellos les terminaban el contrato o debían seguir laborando así, lo que significaba un mayor deterioro para su salud.”.*

(Sujeto N° 1, comunicación personal. Junio 05 de 2017) Ver anexo N° 3.

*“En el caso de los reubicados que tengo yo en el taller agrícola, yo trato de motivarlos día a día y ellos me han dado*

*respuesta de que si tiene... que están agradables allá, y es por el tema de cómo se tratan ellos, o sea, de los jefes como los tratan a ellos y cuál es el valor agregado que ellos están dando a la labor que están ejerciendo en este momento (...)*" (Sujeto N° 2, comunicación personal. Junio 06 de 2017) Ver anexo N° 3.

*"Los efectos: en la motivación, en cuanto a la motivación muy pocos, si, no hay motivación cuando no se gana lo suficiente para sobrevivir (...) satisfacción va ligado a lo anterior no, no, satisfacción no la veo por ningún lado (...)"* (Sujeto N° 3, comunicación personal. Junio 11 de 2017) Ver anexo N° 3.

En yuxtaposición a lo anterior, encontramos en lo expresado por Reeve (1994) en Bedodo & Giglio (2006) acerca de la motivación extrínseca: *"Las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona"* (p. 17).

Para el caso de los reubicados la motivación en el desempeño de la nueva labor está unida a factores externos como lo son el manejo que la empresa da al fenómeno de la reubicación, esto debido a que en esta compañía si hay posibilidades de ser reasignado laboralmente, contrario a lo que sucedía en el anterior lugar de trabajo, otros factores son el salario y la motivación por parte de sus jefes.

Cabe aclarar que el reconocimiento económico en la labor de corte de caña es inherente a la capacidad de corte de cada persona, según la caña que corten así mismo será el pago, mientras que ahora en la nueva labor su salario es el mismo

mes a mes, lo que en últimas representó para la mayoría una merma considerable en sus ingresos mensuales.

En cuanto a la satisfacción, a los entrevistados se les consultó sobre cuál creían que era el grado de satisfacción laboral de los reubicados en su nueva labor y también, si consideraban que los reubicados se sentían más satisfechos en el oficio de corte de caña, unido esto al objetivo describir el grado de satisfacción laboral de los colaboradores en el desempeño de la nueva labor que les ha sido asignada.

Según lo aportado por los superiores en sus respuestas se puede describir el grado de satisfacción de los colaboradores en la nueva labor entre regular y bueno, pero la condición de salud conlleva a sentimientos de insatisfacción, la disminución en el salario afecta la satisfacción de las necesidades de tipo económico. Por otro lado los jefes perciben que se sienten más a gusto cortando caña y esto se debe al factor salarial, a que se sienten más productivos y al hecho de que ha sido su labor habitual durante muchos años. Esto puede ser constatado con lo siguiente:

*"Muy bueno para las personas que en este momento reciben ingresos adicionales por horas extras, pero para los otros es regular porque a pesar de que tiene un salario básico inferior al salario mínimo no cumplen sus necesidades básicas económicas."* (Sujeto N° 1, comunicación personal. Junio 05 de 2017) Ver anexo N° 4.

Claro, como te digo, o sea, ellos se sienten mejor en su cañal, picando su caña como lo dicen ellos, pero es, cual es el fin, el

por qué, porque van a ganar más dinero, es por eso, de recibir, no sé, un millón a recibir trescientos mil pesos, claro les pega durísimo, la parte económica en su parte familiar. (...) Ellos se sienten mejor en el cañal porque es que ellos toda su vida se han acostumbrado es a cortar su caña, y, y algunos me ha tocado hablar, digamos que es un cierto grado de pena que los vean barriendo (...)” (Sujeto N° 2, comunicación personal. Junio 06 de 2017) Ver anexo N° 4.

*“Es bueno, los reubicados hacen el trabajo que se les pide hacer, no tengo queja al respecto, ellos se quejan es porque lo que ganan ahora no es suficiente para cubrir necesidades en el hogar.”* (Sujeto N° 4, comunicación personal. Junio 12 de 2017) Ver anexo N° 4.

Para contrastar lo anterior desde la teoría acerca de satisfacción laboral, encontramos que es definida como *“una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo, tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.”* (Robbins & Judge, 2009 en Enriquez, 2014, p. 45)

Según esto, la satisfacción laboral de los reubicados cuentan con aspectos tanto positivos como negativos de acuerdo a lo observado por los jefes, la parte positiva en cuanto a la realización de la labor y el desempeño en la misma, recordemos que las labores ahora son menos demandantes físicamente que cuando cortaban caña.

En la parte negativa surge nuevamente el componente salarial, es claro que las labores asignadas ahora son pagadas con un salario básico pero estas son actividades que podrían ser catalogadas como simples (barrer, mantener áreas comunes limpias, contar dotación) y no habría lugar para equipararlas con los salarios devengados cuando cortaban caña, debido esto a que el corte de caña era más demandante físicamente y el salario que devengaban estaba ligado a la capacidad de realizar un mayor esfuerzo por cortar la caña el cual era mejor pagado.

Por el lado del desempeño le fue consultado a los entrevistados acerca de la forma en que creían la reubicación había impactado el desempeño de los trabajadores, además, se les cuestiono en términos generales si consideraban que la labor que ejecutaban los reubicados era útil, relacionados estos cuestionamientos con el objetivo denominado analizar el impacto que tiene la reubicación laboral de los colaboradores en su desempeño laboral.

Así pues, encontramos que los jefes perciben que es tanto positivo como negativo el impacto de la reubicación en el desempeño de los reubicados, ellos expresan que los reubicados llevan a cabo las labores asignadas sin contratiempos y que se esmeran por servir, sin embargo también perciben que los sujetos en reubicación se desempeñan mejor cortando caña, a causa de la costumbre que se generó en ellos por los años dedicados a la ejecución de este oficio.

Por otro lado los jefes consideran que las labores que llevan a cabo los reubicados son muy útiles, que a pesar de no haber motivación o satisfacción, su labor es buena para la empresa y que sin importar el oficio que los pongan a hacer los reubicados brindan apoyo.

Lo anterior se encuentra soportado con lo que expresaron los jefes en la entrevista, a continuación lo dicho por ellos:

*“La reubicación ha impactado en el desempeño de ellos permitiéndoles realizar las labores que se les asigna dentro de un tiempo prudente, a un menor ritmo, pero de tal forma que cumplen con las expectativas con lo que pueden aportar (...) ha sido positivo.”* (Sujeto N° 1, comunicación personal. Junio 05 de 2017) Ver anexo N° 5.

*“Es diferente, es totalmente diferente, ellos, digamos que ellos en la labor de corte, ellos se sienten llamémoslo en su ambiente natural, sí, porque ellos allá, como lo decía ahorita, toda la vida han estado picando su caña y caer en una enfermedad y venir a esto, a barrer, (...) sí, sí porque les toca. (...)”* (Sujeto N° 2, comunicación personal. Junio 06 de 2017) Ver anexo N° 5.

*“Claro que es útil, es decir, a pesar de que no tienen mucha satisfacción y motivación es útil porque de alguna manera son programas que tiene la compañía, la empresa y que dan, sirven para el crecimiento mismo de la empresa. (...) Si claro donde se les coloque brindan apoyo y a pesar de las cuestiones negativas ellos tratan de ser buenos.”* (Sujeto N° 3, comunicación personal. Junio 12 de 2017) Ver anexo N° 5.

*“Sí, es una labor útil. Los reubicados son de mucho apoyo.”* (Sujeto N° 4, comunicación personal. Junio 12 de 2017) Ver anexo N° 5.

Entonces puede decirse de que a pesar de que los jefes ven bueno el desempeño de los reubicados, los reubicados creen desempeñarse mejor cortando caña según los jefes perciben de ellos. Esto conduce a concebir la idea de que para los corteros en reubicación el desempeño está ligado a los ingresos generados por la ejecución de una labor.

De acuerdo a lo anterior encontramos que según la definición en cuanto a desempeño ocupacional que nos dice es el *“actuar ocupacional de las personas en ambientes específicos. Es el proceso durante el cual la persona se motiva, inicia y completa distintas ocupaciones... intervienen las capacidades personales, las exigencias ocupacionales y las demandas del medio ambiente”* (Trujillo, 2002 en Bernal, 2011, p. 11)

Entonces puede pensarse que para los corteros el desempeño es mejor en un ambiente laboral específico denominado corte de caña, en este espacio experimentan más motivación y en consonancia con sus capacidades y auto exigencia consiguen mejores ingresos salariales, confirmando así que si se esfuerzan por cortar más caña, mejor será su pago.

Por el contrario en el ambiente laboral de la reubicación, la labor que realizan no permite que haya una retribución directa como consecuencia de un mayor esfuerzo realizado,

no es posible llegar a un ciclo en cual haya la posibilidad de devengar un mejor salario a causa de una mayor auto exigencia; la labor y el esfuerzo es el mismo al igual que el salario devengado.

## CONCLUSIONES

Luego de llevar a cabo la investigación tomando como base las diferentes teorías que en su momento fueron mencionadas en este documento, hasta la realización de encuestas y entrevistas con el propósito de responder a los objetivos planteados, podemos concluir:

Que en cuanto evaluar la motivación del colaborador en el desempeño de su nueva labor para los reubicados no hay desmotivación en este aspecto, ellos en gran mayoría se sienten a gusto desempeñándose en la nueva actividad. Esto debido a que son oficios completamente diferentes al de cortar caña y a que el nivel de exigencia física de estos es muchísimo menor.

En cuanto a identificar los efectos que tiene la reubicación en la motivación y satisfacción de los colaboradores, se encontraron los siguientes:

- Insatisfacción y desmotivación por la disminución salarial que afrontan, sin que afecte el desempeño en la labor que realizan ahora.
- Motivación y satisfacción en la vida familiar. Según lo anterior el problema está en el tema del salario,

aunque la mayoría de los encuestados reconoce que el salario devengado es justo para la labor que llevan a cabo ahora y que los oficios a los que se dedican en el presente son menos demandantes físicamente.

Reconocen que ahora en la reubicación pueden compartir más tiempo en familia, puesto que la jornada de trabajo es diferente a la de los corteros y a causa de que las labores no requieren de mucho esfuerzo físico no regresan tan cansados a sus hogares lo que los deja con mejor disposición para la interacción en el entorno familiar.

Por el lado de describir el grado de satisfacción laboral de los colaboradores en el desempeño de la nueva labor, podemos decir que por el hecho de ser una labor asignada de acuerdo a sus capacidades es bueno, lo único que genera insatisfacción, como un agente externo a la realización del oficio mismo, es la remuneración salarial.

La insatisfacción en la parte salarial se cimienta en el hecho de que cuando cortaban caña su salario era superior y este era directamente proporcional a la caña cortada, lo que en pocas palabras significaba que a mayor esfuerzo cortando más toneladas, se incrementaba el pago. De acuerdo a esto puede pensarse que la molestia con la disminución salarial puede estar ligada a situaciones muy personales o familiares, como lo son ser la única persona que aporta ingresos al hogar, tener muchos hijos e incluso pagar arriendo.

Al hacer referencia al objetivo analizar el impacto que tiene la reubicación laboral de los colaboradores en su desempeño

laboral, podemos concluir que tiene aspectos positivos y negativos.

Entonces a pesar de que se pensó que el hecho de abandonar el oficio de cortero al cual habían dedicado muchos años supondría para el reubicado encontrarse en una situación desventajosa por el cambio de labor, la empresa ha logrado con éxito ubicar a los trabajadores en labores acordes a las capacidades con las que cuentan, logrando así que el impacto en el desempeño laboral no sea negativo y que los reubicados se sientan a gusto.

Lo anterior da muestra de que esta empresa lleva a cabo una muy buena gestión en la reasignación laboral con el personal reubicado. Sin embargo no puede omitirse que los reubicados sienten que se desempeñan mejor como corteros y así sus superiores lo perciben reforzando la idea que se han acostumbrado a una labor tan demandante como lo es el corte de caña y que para ellos pesa mucho lo relacionado con el salario.

Por otro lado en la actualidad el riesgo laboral para la actividad de corte de caña en esta empresa, a causa de la siniestralidad del oficio y según la tabla de clasificación de actividades económicas (Decreto No. 1607 de 2002, Art. 2), se encuentra en riesgo IV lo cual es bastante alto, pero no solo la siniestralidad debe ser tenida en cuenta, el deterioro físico de esta labor tan pesada no puede ser desatendido.

De acuerdo a lo anterior se recomienda sean llevado a cabo estrategias tendientes a reducir en el tiempo la cantidad de

personas que podría terminar como reubicadas, estas podrían ser:

1. Determinar para los corteros jornadas solo de ocho horas diarias a máximo nueve y durante cinco días a la semana. Se conoce que hace muchos años solo trabajaban de lunes a viernes, acompañado esto de programas de terapia ocupacional que busquen de forma preventiva aminorar el daño físico que sufren a causa de esta labor.

2. Se recomienda que el sector de la industria azucarera impulse un proyecto de ley ante el gobierno nacional que busque promover que los corteros sean pensionados a una edad más temprana. Las razones son:

- Debemos tener presente que sobre los hombros de los corteros de caña está el peso de gran parte del desarrollo económico de la región del Valle del Cauca en Colombia, y por gratitud es un motivo más que suficiente.
- Permitiría que la transición del hombre hacia la máquina cosechadora se hiciera más rápido. No puede ignorarse que tecnológicamente no han habido avances que permitan que el corte manual pueda ser llevado a cabo sin el riesgo y el desgaste físico que conlleva, el avance tecnológico al respecto comprende el reemplazo del hombre por una máquina, lo cual no es algo negativo más aun cuando se percibe que las nuevas generaciones no contemplan el corte de caña como una opción de empleo.

Se propone lo anterior porque se considera que, por la

exposición prolongada a un trabajo que se realiza a la intemperie, que físicamente requiere de mucho esfuerzo y que además se ha realizado durante muchos años, a futuro desembocará en más personas con patologías de tipo laboral incrementando las estadísticas de trabajadores reubicados o quizá con personas que alcancen la edad de pensión en condiciones de salud muy deterioradas.

## BIBLIOGRAFÍA

Bedodo E., V., & Giglio G., C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica (Tesis de grado, Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>

Bernal G., M. (2011). Satisfacción laboral de población reubicada en un empleo posterior a accidente de trabajo o enfermedad profesional (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6423/1/5539401.2011.pdf>

Carrión C., F. Y. (2010). Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en un empresa del ramo automotriz (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperado de <http://ri.uaq.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2947/RI01696.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Enríquez L., P. D. (2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión de México (Tesis de maestría, Universidad de Morelos). Recuperado de

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/381/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ferrater M., J. (1951). Diccionario de filosofía (3 ed.). Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B8xEaAVgHCziSHM3WDhZVW9kYm8/edit>

Gherman, T. I., Iturbe V., J. A., & Osorio M., D. L. (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica).

Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4555>

Pita O., M. A. (2016). Relación de la violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de educación superior en Colombia (Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia). Recuperado de <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/3134/4/Tesis%20Michael%20Pita%20abril%2028%20%282016%29.pdf>

Presidencia de la República de Colombia (4 de Septiembre de 1965). Artículo 16. [Reinstalación en el empleo]. Por el cual hacen unas reformas al Código Sustantivo del Trabajo. [Decreto 2351 de 1965]. Recuperado de [http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto\\_2351\\_1965.htm](http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2351_1965.htm)

Presidencia de la República de Colombia (21 de septiembre de 1989). Artículo 16. [Rehabilitación por reubicación profesional]. Por el cual se desarrolla la ley 82 de 1988, aprobatoria del convenio número 159, suscrito con la Organización Internacional del Trabajo, sobre readaptación profesional y el empleo de personas invalidas. [Decreto 2177 de 1989]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=10813>

Presidencia de la República de Colombia (21 de Septiembre de 1989). Artículo 17. [Rehabilitación por reubicación profesional]. Por el cual se desarrolla la ley 82 de 1988, aprobatoria del convenio número 159, suscrito con la Organización Internacional del Trabajo, sobre readaptación profesional y el empleo de personas invalidas. [Decreto 2177 de 1989]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=10813>

Presidencia de la República de Colombia (17 de Diciembre de 2002). Artículo 8. [Reubicación del trabajador]. Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales. [Ley 776 de 2002]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16752>

Presidencia de la República de Colombia (11 de Julio de 2012). Artículo 3. [Accidente de trabajo]. Por el cual se

modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. [Ley 1562 de 2012]. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>

Presidencia de la República de Colombia (11 de Julio de 2012). Artículo 4. [Enfermedad laboral]. Por el cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. [Ley 1562 de 2012]. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>

Sampaio, R. F., Martín M., M., & Navarro i G., A. (1999). Incapacidades laborales: problemas en la reinserción al trabajo. *Cad. Saúde Pública*, 15(4), 809-815. Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v15n4/1021.pdf>

Social, M. d. (25 de Junio de 2004). Preguntas más frecuentes sobre el tema de reubicación laboral. Recuperado

[http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Archivos/PR\\_EGFRECUENTES-REUBICACION.pdf](http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Archivos/PR_EGFRECUENTES-REUBICACION.pdf)

Yactayo C., Y. L. (2010). Motivación de logro académico y rendimiento académico en alumnos de secundaria de una institución educativa del Callao (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1352/1/2010\\_Yactayo\\_Motivaci%C3%B3n%20de%20logro%20acad%](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1352/1/2010_Yactayo_Motivaci%C3%B3n%20de%20logro%20acad%20)

C3%A9mico%20y%20rendimiento%20acad%C3%A9mico%  
20en%20alumnos%20de%20secundaria%20de%20una%20  
instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20Callao.pdf