



Identificación del Perfil Motivacional del personal de una empresa en Bucaramanga

Yurley Paola Gómez Alarcón
Laura María Reyes Carvajal
Maryuri Sulay Villamil Quiros

Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Diciembre del 2024

Identificación del Perfil Motivacional del personal de una empresa en Bucaramanga

Yurley Paola Gómez Alarcón
Laura María Reyes Carvajal
Maryuri Sulay Villamil Quiros

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento**

Asesor(es)

Sandra Roció Salamanca Zelandia
Magister en Educación

Gloria Juliana Villamizar Pereira
Magister en gestión y evaluación de proyectos

Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Diciembre del 2024

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1. Justificación	11
2. Descripción del Problema.....	13
2.1. Planteamiento del Problema	13
2.2. Formulación de Investigación.....	14
3. Objetivos	15
3.1. Objetivo General.....	15
3.2. Objetivos Específicos	15
4. Marco Referencial.....	15
4.1. Marco Histórico	15
4.2. Marco Teórico	19
4.3. Marco Conceptual.....	28
4.4. Marco Legal.....	30
5. Metodología.....	31
5.1. Tipo de Investigación	31
5.2. Población.....	32
5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	32
6. Desarrollo de objetivos.....	38
6.1. Desarrollo del objetivo 1. Caracterizar el perfil sociodemográfico de los trabajadores de una empresa de Bucaramanga.....	38
6.2. Desarrollo del objetivo 2. Identificar el perfil motivacional de los trabajadores en una empresa de Bucaramanga a través de la aplicación del Cuestionario de motivación para el trabajo.	44
6.3. Desarrollo del objetivo 3. Generar estrategias que permitan fortalecer la motivación en los trabajadores.....	48

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES	4
7. Conclusiones	52
8. Recomendaciones	54
Referencias bibliográficas.....	57
Apéndices.....	64

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Factores de medición CMT	33
Tabla 2. Descripción desarrollo de objetivos.....	34
Tabla 3. Área de la empresa	38
Tabla 4. Formación académica.....	39
Tabla 5. Tiempo en la empresa.....	40
Tabla 6. Tipo de contrato.....	41
Tabla 7. Personal a cargo.....	41
Tabla 8. Sexo.....	42
Tabla 9. Estado civil.....	42
Tabla 10. Rango de edad.....	43
Tabla 11. Cronograma de actividades.....	48
Tabla 12. Cronograma de actividades.....	49
Tabla 13. Cronograma de actividades.....	50
Tabla 14. Cronograma de actividades.....	51

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Condiciones Motivacionales Internas	44
Figura 2. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	45
Figura 3. Condiciones Motivacionales Externas.	46

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Ficha Técnica	64
Apéndice 2. CMT	65
Apéndice 3. Encuesta Sociodemográfica	71
Apéndice 4. Consentimiento Informado para los participantes.....	72
Apéndice 5. Consentimiento Informado.....	73

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo identificar los factores motivacionales del personal en una empresa de Bucaramanga, resaltando la importancia de la motivación laboral para el éxito organizacional. Utilizando un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, se aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo a 50 colaboradores. Los resultados mostraron que el "Reconocimiento" es el principal factor de motivación interna, mientras que en los medios preferidos se destacó la "Expectación" y en la motivación externa, la "Promoción". La investigación concluyó con recomendaciones para mejorar la satisfacción y responsabilidad de los colaboradores, contribuyendo a un ambiente laboral más positivo y a una mayor productividad en la organización.

Palabras clave: Motivación laboral, estrategias, compromiso, factores demográficos, productividad.

Abstract

This research aimed to identify the motivational factors of staff in a company in Bucaramanga, highlighting the importance of labor motivation for organizational success. Using a quantitative approach and a descriptive scope, the Work Motivation Questionnaire was administered to 50 employees. The results showed that "Recognition" is the main internal motivation factor, while "Expectation" stood out among the preferred means, and "Promotion" was identified as the primary external motivation factor. The research concluded with recommendations to improve employee satisfaction and responsibility, contributing to a more positive work environment and greater productivity within the organization.

Keywords: Work motivation, strategies, commitment, demographic factors, productivity

Introducción

La presente investigación tiene como propósito identificar la motivación laboral, la cual se ha consolidado a lo largo de los años como un elemento esencial para la potencializar el buen desempeño organizacional. En este escenario, la empresa seleccionada enfrenta actualmente el desafío de profundizar en la identificación del perfil motivacional de su personal. Esto se debe a la falta de información concreta sobre los factores que influyen en dicha motivación, lo que limita su capacidad para implementar estrategias efectivas que promuevan un entorno laboral positivo. Es por esto, que resulta relevante implementar estas estrategias ya que son esenciales para desarrollar la productividad y reducir la rotación de personal siendo esto algo que impacta directamente en el rendimiento organizacional.

Según Toro (1992) Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo principal de la investigación es Describir las características motivacionales de los trabajadores en una empresa en la ciudad de Bucaramanga. Para esto, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, con una muestra conformada por 50 trabajadores elegidos por muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador, a dichos participantes se les aplico el Cuestionario de motivación en el trabajo (CMT).

La presente investigación se desarrolla en apartados resumidos a continuación: En el primer apartado, se encuentra la justificación del estudio, en la cual se establece la importancia de este tipo de investigación con el propósito de generar estrategias significativas en la organización. En el segundo apartado, se encuentra el planteamiento del problema donde se plantea la pregunta problema que será resuelta a lo largo de esta investigación. En el tercer apartado, se observan el objetivo principal y los específicos que

sustentan el presente trabajo de investigación. En el cuarto apartado, se encuentra el marco teórico en el cual se define la variable Motivación, así como los diferentes autores que hablan de la importancia de esta y como es vista desde lo internacional, nacional y local. En el quinto apartado, se observa la metodología de investigación que abarca el diseño, participantes e instrumento, en el sexto apartado, se muestra el desarrollo de los objetivos, donde se encuentra la encuesta sociodemográfica aplicada, la aplicación de la metodología y la generación de las estrategias establecidas a partir de los resultados, En el séptimo apartado, se encuentran las conclusiones del estudio. Finalmente, en el apartado octavo se generan las recomendaciones que deja toda la investigación.

1. Justificación

En el contexto actual, los principios y valores personales están transformando las demandas y expectativas en el entorno laboral. Por lo tanto, el éxito de las empresas no depende únicamente de la calidad de los servicios que ofrecen, sino también de la capacidad de sus colaboradores para mantenerse motivados (Peña Estrada, 2015). Esta motivación es crucial para la satisfacción laboral, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Además, contar con los recursos adecuados es esencial para crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sientan valorados y comprometidos.

La importancia de esta investigación se evidencia en medio de las tendencias laborales actuales. Estudios como el realizado por Coromoto y Villón (2017) subrayan que un trabajador motivado no solo contribuye a un mejor desempeño, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y lealtad hacia su labor, beneficiando tanto a la empresa como a los colaboradores. De esta forma, se concluye que el comportamiento de un

trabajador en la organización está influenciado por factores motivacionales que buscan satisfacer necesidades fundamentales, tales como relaciones laborales positivas, satisfacción en el trabajo y un ambiente laboral saludable. En este sentido, motivar de manera efectiva se ha vuelto esencial para garantizar el compromiso de los trabajadores.

Por otro lado, la investigación realizada por Cañaverl et al. (2023) destaca que un colaborador se muestra desmotivado cuando, de forma habitual, elige no realizar sus tareas laborales de forma voluntaria, resistencia que se opone a la política y los objetivos de la empresa. Este comportamiento muchas veces se acompaña de una falta de incentivos que impulse a alcanzar metas o deseos personales. Al reconocer que un colaborador desmotivado expresa poco interés en sus actividades, es vital identificar las futuras tendencias en motivación laboral y tener en cuenta la gestión de las necesidades y objetivos individuales de cada trabajador.

La empresa en la que se llevó a cabo esta investigación se encuentra actualmente en un periodo de crecimiento, lo que demanda un análisis exhaustivo de las condiciones motivacionales y de los medios para lograr la retribución deseada en el trabajo del personal.

Es esencial entender qué impulsa a los colaboradores y cómo estos factores se interrelacionan con los objetivos de la empresa para alcanzar una mayor efectividad y satisfacción laboral. Al abordar estos aspectos, se podrán desarrollar estrategias que integren las necesidades individuales de los colaboradores con las metas empresariales, creando un entorno de trabajo donde cada región se sienta valorado y comprometido.

De acuerdo con lo anterior, identificar los factores motivacionales es fundamental, ya que no solo mejora la satisfacción y el rendimiento, sino que también fortalece el sentido de pertenencia entre los colaboradores. En última instancia, esta identificación es posible gracias a que la especialización en Gerencia de Talento Humano, que proporciona las

herramientas esenciales para llevar a cabo este análisis. Esto, a su vez, contribuye al desarrollo de una cultura organizacional y a un rendimiento laboral óptimo. Este enfoque integral no solo beneficiará a los colaboradores mediante la implementación de un programa que destaque los logros de los trabajadores, sino que también impulsará el crecimiento de la organización a largo plazo generando más estabilidad laboral lo que a su vez conlleva a la disminución en la rotación del personal.

2. Descripción del Problema

2.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a una serie de desafíos en la gestión del talento humano, siendo la motivación laboral uno de los aspectos más críticos para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la empresa. En el contexto colombiano, las empresas, incluyendo la ciudad de Bucaramanga, se encuentran en un entorno competitivo que exige no solo la mejora continua de sus procesos, sino también la optimización del bienestar y desempeño de sus colaboradores. Sin embargo, a pesar de la creciente importancia de la motivación laboral, muchas organizaciones aún carecen de un entendimiento adecuado de los factores motivacionales que impulsan a sus trabajadores.

La baja motivación laboral genera diversos problemas en las organizaciones. Entre ellos, destaca la disminución de la productividad, ya que los empleados trabajan con menor eficiencia, afectando los objetivos organizacionales. También incrementa la rotación de personal, aumentando los costos de reclutamiento y capacitación. Además, produce una baja satisfacción laboral que deteriora el clima organizacional y afecta al equipo en su conjunto. Por último, disminuye el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores, reduciendo su disposición a colaborar para alcanzar las metas de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, el problema principal radica en la ausencia de información detallada sobre los factores que influyen en la motivación del personal, lo que limita la capacidad de la organización para implementar estrategias efectivas que fomenten un ambiente laboral positivo. Esta falta de conocimiento conduce a una serie de implicaciones negativas, tales como la disminución de la productividad, el aumento de la rotación de personal y una baja satisfacción laboral. Según investigaciones recientes (Molina & Sánchez, 2023), se prevé que las inversiones en gestión del talento aumenten en 2024, concentrándose en el bienestar laboral, lo que resalta la necesidad urgente de abordar este problema.

La identificación de los factores motivacionales es fundamental, ya que permite a las organizaciones diseñar e implementar políticas y prácticas que se alineen con las necesidades y expectativas de sus colaboradores, generando un entorno de trabajo en el que se sientan valorados y comprometidos con los objetivos organizacionales. Sin un conocimiento claro de las motivaciones de sus trabajadores, las empresas corren el riesgo de adoptar enfoques genéricos que no abordan adecuadamente las particularidades de su fuerza laboral.

En este sentido, el presente estudio se propone analizar y describir las características motivacionales de los trabajadores de una empresa en Bucaramanga, utilizando instrumentos específicos que permitan identificar tanto las motivaciones intrínsecas como las extrínsecas. Al abordar este problema, la investigación busca contribuir al desarrollo de estrategias que fortalezcan la motivación de los empleados, mejorando así la productividad y el clima laboral en la organización.

2.2. Formulación de Investigación

¿Cuáles son los factores motivacionales que predominan en los trabajadores de una empresa en Bucaramanga, considerando las Condiciones Motivacionales Internas, los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones y las Condiciones Motivacionales Externas?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Describir las características motivacionales de los trabajadores en una empresa en la ciudad de Bucaramanga.

3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el perfil sociodemográfico de los trabajadores de una empresa de Bucaramanga.
- Identificar el perfil motivacional de los trabajadores en una empresa de Bucaramanga a través de la aplicación del Cuestionario de motivación para el trabajo.
- Generar estrategias para la motivación en los trabajadores.

4. Marco Referencial

4.1. Marco Histórico

En el marco de este estudio, se introduce un análisis de una serie de estudios realizados a nivel internacional, nacional y local que abordan la temática de la motivación de los empleados y su perfil motivacional. Estos estudios proporcionan una visión integral sobre los factores que influyen en la motivación en el entorno laboral, así como las variaciones en estos factores en diferentes contextos geográficos y culturales.

Autores como Quispe, et al. (2023) ejecutaron una investigación titulada Motivación laboral en pymes del sector construcción Lima, cuyo objetivo fue describir la motivación laboral de los empleados de las pymes en el sector de la construcción en Lima, Perú. La investigación empleó una metodología con enfoque cuantitativo, no experimental y descriptivo, donde los resultados mostraron que los trabajadores se encuentran en la categoría de motivación medio, lo que indica la necesidad de que las organizaciones ejecuten medidas preventivas. En conclusión, las organizaciones tienen la responsabilidad de aplicar correctivos, así como herramientas y políticas internas, para mejorar la motivación de sus colaboradores, lo que tendrá como resultado mejorar los beneficios y el rendimiento en la organización dentro de sus operaciones.

Por otra parte, García y Arvelo (2021) realizaron un estudio sobre clima organizacional y motivación laboral en la Universidad Técnica de Manabí, en donde encontraron que, aunque existen insuficiencias en el clima organizacional, las mismas no afectan la motivación de los colaboradores. Por lo cual, es importante hacer uso de diagnósticos organizacionales como base para implementar planes de mejora que aborden los elementos negativos identificados.

De este modo, Autores como Rodríguez et al, (2020) Investigaron el impacto de la motivación laboral y la productividad en trabajadores de una empresa en Saltillo, México. Este estudio tuvo como resultado que un ambiente laboral satisfactorio es importante para la motivación en los colaboradores ya que esto impacta en positivamente en la productividad, a raíz de esto resaltan la necesidad de que las organizaciones elaboren estrategias efectivas para motivar a su personal y mejorar su desempeño.

A nivel nacional, Castro et al., (2019) realizaron una investigación diagnóstica para el restaurante Pueblito Paisa de Girardot, cuyo objetivo fue realizar un análisis organizacional del restaurante. La investigación empleó una metodología analítica e inductiva y los resultados indicaron que, aunque la empresa ha operado durante más de cuatro años y ha logrado mantenerse, tiene el potencial para implementar cambios aprovechando sus fortalezas actuales y oportunidades de crecimiento. Por tanto, el restaurante puede proyectarse hacia un mayor desarrollo si implementa adecuadamente estas mejoras.

De la misma forma Burgos (2018) efectuó un estudio sobre la Motivación y el rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia, con el objetivo de identificar la conexión entre la motivación y el desempeño en el trabajo dentro de estas instituciones. El método utilizado fue de carácter aplicada y evaluativa, con un diseño de campo, no experimental y de corte transeccional. Como producto obtuvieron que el rendimiento de los equipos de trabajo es insuficiente para lograr los objetivos, y que la motivación en estas instituciones es moderada en términos de logro, poder y afiliación para cumplir con las metas organizacionales. A su vez se determinó que, mientras más aumente la motivación, mayor es el rendimiento de los equipos de trabajo.

Por último, en el entorno nacional, Valderrama (2018) realizó una investigación sobre las variables motivacionales extrínsecos e intrínsecos en cuatro trabajadores de entidades de la salud en Medellín, cuyo objetivo fue identificar los elementos que impulsan la motivación, tanto extrínsecos como intrínsecos, que influyen en los empleados de estas instituciones. La metodología empleada fue un enfoque cualitativo, basado en entrevistas a cuatro trabajadores de una institución de salud y los hallazgos más destacados revelaron una carencia de estímulos en este tipo de entidades y un profundo compromiso

social en su trabajo. Este estudio señaló que no se ha podido establecer una definición clara sobre el tipo de motivación existente en estas organizaciones, y que la ausencia de motivación extrínseca impacta negativamente la motivación intrínseca de los trabajadores.

Por último, a nivel local, Ballesteros & Barajas (2020) llevaron a cabo una investigación titulada "Importancia de la motivación y liderazgo en la productividad de los colaboradores de entidades financieras de microcrédito en Bucaramanga". El objetivo principal de este estudio fue analizar la relevancia de la motivación y el liderazgo en la productividad de los colaboradores en este sector. Utilizando una metodología mixta que involucro un enfoque cualitativo y cuantitativo, los autores realizaron una revisión bibliográfica seguida de una encuesta para recopilar información sobre las tendencias actuales en liderazgo y motivación en estas entidades. A partir de la investigación, se identificaron 19 herramientas efectivas que las organizaciones pueden emplear para mejorar el desempeño de sus trabajadores por medio de los a través de estilos de liderazgo y niveles de motivación laboral.

Un estudio realizado por Meza & Jaimes (2021), titulado Relación entre autosuficiencia y los factores de motivación laboral en docentes del instituto Promoción Social del Norte de Bucaramanga, se propuso como objetivo investigar la relación entre el constructo de autoeficacia y el de motivación laboral en los docentes, tuvieron una muestra de 68 docentes de diferentes grados y la metodología de la investigación se hizo con un diseño no experimental, de corte transversal y de alcance correlacional, teniendo como resultado que los docentes tienen un nivel de autoeficacia alto, por otro lado en la

motivación laboral identificaron que la afiliación, la aceptación a las normas, valores y salario son factores que motivan más a los docentes.

Finalmente, una investigación realizada por Castellanos (2021), titulada Diseño de un Método de Fidelización para los Empleados del Área Administrativa de la Cooperativa Santandereana de Transportadores Ltda., Copetran, Bucaramanga, la finalidad fue investigar los tipos de motivación que podrían impulsar a los colaboradores del área administrativa a mejorar su desempeño y aumentar su fidelización, utilizando una muestra de 28 empleados. El estudio, de carácter descriptivo, abordó diversas teorías relacionadas con las necesidades, la motivación laboral y la lealtad de los colaboradores. A partir de este análisis, se identificaron varios métodos motivacionales eficaces para el desarrollo de la empresa, entre los que se destacan el reconocimiento de logros y el fomento de un clima organizacional positivo, entre otros.

4.2. Marco Teórico

En la actualidad, muchas empresas aún no reconocen la motivación como un factor esencial para sus colaboradores. Sin embargo, Hersey y Blanchard (1982) destacan la importancia del capital humano en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, enfatizando que los colaboradores motivados son más propensos a comprometerse con la misión y visión de la organización. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones reconozcan el valor de la motivación en sus estrategias de gestión del talento humano.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, dentro del marco teórico se observarán diversas definiciones dentro del concepto de motivación, incorporando las aportaciones de diferentes autores. Se explorarán varias teorías de la motivación, entre las que se destacan la jerarquía de Maslow, X e Y de McGregor, ERC de Alderfer, bifactorial

de Herzberg y las necesidades adquiridas de McClelland. Posteriormente, se hará énfasis en los conceptos de motivación laboral, centrándonos en la teoría desarrollada por Fernando Toro. Además, se explicará detalladamente la estructura del cuestionario, que constituye la base de la investigación.

La motivación laboral ha sido estudiada desde la psicología y las organizaciones teniendo en cuenta la relación que tiene la psicología para impulsar a los colaboradores en las empresas a mejorar constantemente sus objetivos laborales, mantenerlos y cumplir con los mismos de una manera satisfactoria (Quispe et al, 2023).

Por otro lado, Robbins y Judge (2009) explican que la motivación abarca los procesos que describen la fuerza, dirección y constancia del esfuerzo de una persona para alcanzar una meta. Esta definición incluye dos componentes clave:

Intensidad: Se refiere al grado de esfuerzo que una persona dedica para alcanzar su objetivo, siendo este esfuerzo orientado hacia la meta deseada.

Persistencia: Relacionada con la duración durante la cual una persona mantiene ese esfuerzo (Ramírez, 2008).

Maslow sostiene que, a medida que se satisfacen las necesidades fundamentales, surgen otras que influyen en el comportamiento, indicando que solo cuando una necesidad está satisfecha de manera "razonable", surgirá una nueva necesidad. (Colvin y Rutland, 2008).

Las necesidades humanas se agrupan en cinco categorías principales: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima, y de auto-realización. Las necesidades fisiológicas son las más básicas. Además, Maslow distingue estas necesidades en dos

grupos: las "deficitarias", que incluyen las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, y de estima; y las "de desarrollo del ser", que se refieren a la autorrealización. La diferencia entre ambos grupos radica en que las necesidades deficitarias están vinculadas a carencias, mientras que las de desarrollo del ser están relacionadas con el crecimiento personal del individuo (Koltko, 2006).

Además de las cinco necesidades mencionadas anteriormente, Maslow también identificó tres categorías adicionales: las necesidades estéticas, cognitivas y de auto-transcendencia (Feist y Feist, 2006).

Abarcando la misma temática es importante señalar la Teoría X-Y de McGregor, la cual según Madero y Rodríguez, (2018), McGregor desarrollo una teoría que categoriza a las personas en dos posturas importantes conocidas como la teoría X y la Teoría Y, las cuales se relacionan con aspectos del comportamiento y la motivación humana.

La teoría X promueve un estilo de liderazgo estricto que se centra en la productividad, el cumplimiento estricto de normas. Esta teoría supone que las personas evitan trabajar, necesitan control y vigilancia constante (Madero y Rodriguez,2018).

Por otro lado, la teoría Y promueve la autonomía y el empoderamiento, considerando que los empleados están motivados para destacarse y asumir sus responsabilidades respondiendo de una manera eficaz a las mismas (Madero y Rodriguez,2018).

Por otro lado, la Teoría ERC de Clayton Alderfer revisó las necesidades de Maslow para abordar sus limitaciones, proponiendo una jerarquía con tres niveles principales: necesidades de existencia (que engloban las necesidades fisiológicas y de seguridad),

necesidades de relación (que incluyen la aceptación social) y necesidades de desarrollo personal (que abarcan la autoestima y la autorrealización).

En contraste con la teoría de Maslow, esta teoría permite que dos o más obligaciones permanezcan activas simultáneamente. A diferencia de la escala rígida de Maslow, no es necesario satisfacer las necesidades en un orden específico. Alderfer propone un enfoque más flexible, permitiendo el paso de una necesidad a otra sin necesidad de haber satisfecho completamente la anterior, sin seguir un orden estricto. Cuando no se satisface un nivel superior, surge el deseo de atender una necesidad inferior, lo que da lugar a una relación de frustración-regresión (Salazar y Gutiérrez, 2016).

Así mismo la Teoría Bifactorial de Herzberg, Según Peña et al. (2013) explican las variables de Herzberg, señalando que las causas intrínsecas o de satisfacción están vinculados directamente con las actividades del cargo, incluyendo elementos como ascensos, logros, oportunidades de desarrollo, responsabilidad y reconocimiento; en resumen, el trabajo en sí. Por otro lado, los factores extrínsecos o de insatisfacción abarcan las condiciones laborales que rodean al trabajador y que pueden llegar a ser psicológicamente perjudiciales, tales como la administración y políticas de la empresa, las relaciones con colegas y supervisores, la supervisión, remuneración y los beneficios.

Según Chaparro (2006), Herzberg sostiene que el agrado y el desagrado son aspectos separados; los factores extrínsecos previenen la insatisfacción, pero no generan satisfacción, la cual se logra a través de oportunidades de logro, reconocimiento y responsabilidad. Por lo tanto, Herzberg concluye que un puesto de trabajo debe no solo evitar factores que generen insatisfacción, sino también incorporar factores que fomenten la motivación.

En la Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland se identifican tres tipos de motivación comunes a todas las personas, sin importar su cultura, género u otras variables, aunque estas pueden afectar la importancia relativa de cada necesidad.

McClelland establece tres tipos de necesidades de afiliación, de logro, de poder.

Necesidad de afiliación: Las personas con alta motivación de afiliación desean intensamente formar parte de grupos sociales. Buscan agradar a los demás y, por ello, suelen aceptar las perspectivas y elecciones ajenas. Prefieren la cooperación en lugar de la competencia y se sienten incómodas en situaciones que impliquen riesgos o falta de certeza.

McClelland señala que estas personas generalmente sobresalen más como empleadas que como líderes, debido a sus dificultades para emitir instrucciones o anteponer los propósitos de la organización. No obstante, es relevante mencionar que se han distinguido dos tipos de líderes: el líder orientado a las tareas, que se centra en la productividad, y el líder socioemocional, que se especializa en mantener la motivación del equipo. McClelland, D. (1.961) citado por Henao y Rivera (2022).

Necesidad de logro: Aquellas personas con una fuerte necesidad de logro tienen un fuerte impulso por lograr metas desafiantes y están dispuestas a asumir riesgos calculados para lograrlas. Prefieren trabajar de manera independiente y valoran la retroalimentación sobre su desempeño. McClelland, D. (1.961) citado por Henao y Rivera (2022).

Necesidad de Poder: Son dominadas siempre con el objetivo de ganar. Las personas con una fuerte necesidad de poder valoran el reconocimiento social y buscan controlar a los demás e influir en su comportamiento, a menudo con fines egoístas. McClelland, D. (1.961) citado por Henao y Rivera (2022).

McClelland distingue entre dos tipos de necesidad de poder: la necesidad de poder socializado y la necesidad de poder personal. Las personas con una necesidad de poder socializado suelen mostrar una mayor preocupación por el bienestar de los demás, mientras que aquellas con una fuerte motivación de poder personal buscan principalmente obtener poder para su propio beneficio (McClelland, 1961, citado por Henao y Rivera, 2022).

Es importante tener en cuenta la motivación laboral ya que es un aspecto fundamental en el desempeño de los empleados dentro de una organización. Existen diversos factores que influyen en la motivación laboral, los cuales pueden ser internos o externos. Entre los factores internos se encuentran la satisfacción con el trabajo, el reconocimiento, el sentido de pertenencia, el desarrollo personal y profesional, entre otros. En cambio, los factores externos incluyen el salario, los incentivos económicos, las condiciones laborales, el clima laboral, entre otros.

Según Robbins y Judge (2009), la satisfacción laboral de los trabajadores se ve influenciada por la forma en que son recompensados por su trabajo, ya sea a través de incentivos económicos o no económicos. Los incentivos económicos pueden incluir bonificaciones, aumentos salariales, comisiones, mientras que los incentivos no económicos pueden ser el reconocimiento, la flexibilidad laboral, la formación y desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior existen diversos factores que influyen en la motivación laboral de los empleados. Según Robbins y Judge (2009), la satisfacción en el trabajo, la comunicación efectiva, el reconocimiento y la oportunidad de desarrollo profesional son algunos de los elementos clave que pueden aumentar la motivación de los trabajadores.

Por otro lado, Toro (1.985) refiere que la motivación se puede evidenciar en los hechos y ocupaciones que realiza una persona, particularmente en el comportamiento y el desempeño laboral. De esta misma manera Toro basándose en las teorías de la motivación ha desarrollado y validado el cuestionario de motivación laboral para el trabajo (CMT), este mide 15 variables dividido en tres categorías las cuales como lo menciona Toro (1.998) son: Condiciones Motivacionales Internas, Condiciones Motivacionales Externas y Medios preferidos para obtener retribuciones derivadas del trabajo.

Condiciones Motivacionales Internas: abarca los rasgos de cada individuo. Su importancia radica en que pueden influir en la preferencia, persistencia y energía del comportamiento humano hacia diferentes áreas del entorno. Estas motivaciones se clasifican en cinco variables: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento (Toro, 1985).

- **Logro:** Se evalúa a través de los comportamientos impulsados por el deseo de realizar una tarea, superarse en comparación con los demás, alcanzar la excelencia y destacarse, logrando las metas y objetivos establecidos y obteniendo los mejores resultados (Toro, 1985).
- **Poder:** Se refleja en acciones diseñadas a ejercer dominio, control e influencia, no solo sobre individuos o colectivos, sino también sobre los recursos necesarios para mantener, conservar o reforzar posiciones de liderazgo. (Toro, 1985).
- **Afiliación:** Se presenta a través de intenciones y comportamientos enfocados en establecer y mantener buenas relaciones con los demás, siendo la empatía un factor clave en el desarrollo de las interacciones (Toro, 1985).

- **Autorrealización:** Se evalúa a través de los deseos y acciones que fomentan el desarrollo de destrezas y conocimientos a nivel individual en el entorno laboral (Toro, 1985).
- **Reconocimiento:** se manifiesta a través de la expresión de anhelos y la realización de acciones destinadas a obtener la atención, aceptación, admiración y reconocimiento de otros, fundamentándose en las características, habilidades y logros de la persona. (Toro, 1985).

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo: Las personas, impulsadas por el interés y la motivación por recibir incentivos, buscan alcanzar tanto metas personales como objetivos profesionales. Cuando las organizaciones reconocen y valoran el esfuerzo y la dedicación de sus trabajadores, estos se sienten más integrados y apreciados en el entorno laboral. Estas condiciones se clasifican en 5 variables: Dedicación a la tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición, Expectación, (Toro, 1985).

- **Dedicación a la tarea:** Hace referencia a las aptitudes laborales que se caracterizan por la dedicación, el esfuerzo y la proactividad en el trabajo, con el objetivo de demostrar responsabilidad y garantizar la calidad en las tareas asignadas (Toro, 1985).
- **Aceptación de la Autoridad:** Hace referencia a la actitud de mostrar respeto, reconocimiento y aceptación hacia individuos que ocupan posiciones de autoridad en la organización, así como hacia sus decisiones y acciones. Esto implica una conformidad con las directrices establecidas por aquellos que detentan el poder (Toro, 1985).

- **Aceptación de Normas y Valores:** El comportamiento que demuestra la adopción y práctica de políticas, normas y valores esenciales para el funcionamiento y la perdurabilidad de la organización es crucial. Estas acciones contribuyen a evitar conductas que podrían ser perjudiciales tanto para el trabajo como para la empresa (Toro, 1985).
- **Requisición:** Son comportamientos orientados hacia la obtención de las recompensas deseadas, que ejercen una influencia directa sobre quienes tienen la capacidad de concederlas (Toro, 1985).
- **Expectación:** Son conductas que manifiestan una actitud pasiva, caracterizada por la espera o la confianza en las decisiones y directrices de los superiores, así como en las determinaciones de la autoridad (Toro, 1985).

Condiciones motivacionales externas: Las personas están principalmente motivadas por factores externos, tales como recompensas, castigos y medición de logros evaluaciones del desempeño. Estas consideraciones están relacionadas tanto con el puesto de trabajo como con las actividades laborales que realizan. Estas condiciones las compone 5 factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción (Toro, 1985).

- **Supervisión:** La importancia que se le da a las acciones de consideración, reconocimiento o retroalimentación provenientes de los líderes dentro de una organización es un factor clave en la satisfacción laboral (Toro, 1985).
- **Grupo de trabajo:** Un ambiente de trabajo que fomenta la interacción social, la participación en actividades grupales, el intercambio de experiencias y el

aprendizaje mutuo entre los miembros de un equipo contribuye a la motivación y el bienestar laboral (Toro, 1985).

- **Contenido del Trabajo:** La autonomía, la variedad en las tareas y la posibilidad de comprender el impacto del trabajo en un proceso o producto son características intrínsecas al trabajo que influyen en la satisfacción laboral (Toro, 1985).
- **Salario:** La compensación económica por el desempeño en un puesto de trabajo, incluyendo su nivel y tipo, juega un papel crucial en la motivación, el prestigio y la seguridad financiera del empleado. La percepción del valor del salario también es un factor significativo (Toro, 1985).
- **Promoción:** La oportunidad de ascender en la jerarquía de una organización ofrece al empleado perspectivas de desarrollo personal, reconocimiento profesional y acceso a roles con mayor responsabilidad (Toro, 1985).

4.3. Marco Conceptual

De acuerdo con Toro (1992 a.), el cuestionario para evaluar la motivación en el trabajo está orientado a la población latinoamericana y se enfoca en tres factores fundamentales: a) condiciones internas de motivación; b) métodos preferidos para conseguir las recompensas deseadas en el trabajo; y c) condiciones externas de motivación. Este cuestionario presenta una confiabilidad de 0.72 y se validó a través de un análisis factorial. Puede aplicarse de manera individual o grupal a adolescentes y adultos, y su duración oscila entre 20 y 35 minutos.

Por otro lado (Toro,1.993) Establece tres categorías de variables motivacionales que definen el perfil motivacional.

- Condiciones motivacionales internas: Estos son conceptos, valores y estados emocionales del individuo que afectan sus preferencias y determinan, en diversos grados, su nivel de persistencia
- Condiciones motivacionales externas: Se refiere a sucesos, circunstancias o personas que, al interactuar desde lo externo, se alinean con las condiciones internas para fomentar las inclinaciones.
- Condiciones de relación entre lo interno y lo externo: Estas condiciones se vinculan para generar efectos motivacionales.

También es importante resaltar que el Talento Humano se refiere a la consolidación de destrezas, saberes y competencias que las personas contribuyen a una organización, siendo fundamentales para su éxito y crecimiento. Este concepto destaca la importancia del capital humano en el logro de los objetivos empresariales (Armstrong, 2014).

Así mismo dentro de la temática la estrategia abarca la identificación de los propósitos de la empresa, la distribución de recursos y la adaptación a las condiciones del entorno para lograr una ventaja competitiva. Una estrategia es un conjunto de decisiones interrelacionadas que determinan las acciones que una empresa tomará para alcanzar sus metas, enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en su entorno competitivo. (Mintzberg, 1994).

De acuerdo con lo anterior también se puede definir la estrategia organizacional como una organización alcanzará sus objetivos generales y competitivos a través de la coordinación de sus recursos y actividades. Esta estrategia abarca todas las áreas de la

organización, desde la gestión operativa hasta la planificación a largo plazo, y está orientada a asegurar que todas las partes de la empresa trabajen en conjunto para lograr una visión y misión comunes.

La estrategia organizacional implica la formulación y ejecución de planes a nivel corporativo que aseguren el alineamiento de las operaciones diarias con las metas fundamentales de la organización. (Hill y Jones, 2012).

4.4. Marco Legal

A continuación, se destacan las leyes y normativas más relevantes para el proyecto sobre el perfil motivacional de los trabajadores en la empresa seleccionada, donde se establecen los derechos y deberes tanto de empleadores como de empleados y configuran el entorno en el cual se desarrollan las políticas de motivación y bienestar en el trabajo:

La ley de Seguridad y Salud en el Trabajo 1562 de 2012 en Colombia, la cual modifica el Sistema de Riesgos Laborales, define directrices para asegurar un entorno laboral seguro y saludable. Al aplicar estrategias de motivación, es esencial considerar estas normativas para prevenir riesgos laborales y fomentar un ambiente de trabajo que minimice el estrés y el cansancio (Ley 1562 de 2012 - Gestor Normativo, 2012).

Por otro lado, la Ley de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación es fundamental para asegurar que las políticas de motivación y desarrollo profesional sean justas y equitativas. En Colombia, la Ley 581 de 2000, conocida como la Ley de Cuotas, establece directrices para fomentar la igualdad de género en el ámbito laboral. Por otro lado, la Ley 1482 de 2011 se enfoca en la protección contra la discriminación por motivos de género, raza o discapacidad. Las estrategias de motivación deben cumplir con estas leyes

para garantizar que todos los empleados tengan acceso a oportunidades equitativas para su desarrollo profesional y bienestar. (Ley 581 de 2000 - Gestor Normativo,2000).

Así mismo las normativas sobre derechos laborales y condiciones de contratación, como el Código Sustantivo del Trabajo en Colombia, regulan aspectos fundamentales de la relación laboral, tales como las horas de trabajo, los períodos de descanso y los derechos de los colaboradores. La adecuada implementación de políticas motivacionales debe alinearse con estas regulaciones para asegurar el respeto de los derechos de los trabajadores y prevenir prácticas laborales injustas. (Decreto 2663 - Gestor Normativo,1950).

También las Leyes que regulan la formación y capacitación en el lugar de trabajo, como la Ley 1098 de 2006 en Colombia, que establece directrices para la educación y capacitación laboral, también juegan un papel importante. Las políticas de motivación deben integrar oportunidades de desarrollo profesional y formación continua, conforme a estas regulaciones, para fomentar la mejora continua y la satisfacción laboral de los trabajadores (Ley 1098 de 2006: Código de la Infancia y la Adolescencia, 2006).

Finalmente, las Leyes que regulan los beneficios y compensaciones laborales, como la Ley 50 de 1990 en Colombia, establecen las directrices para la remuneración y los beneficios que deben recibir los empleados. Es crucial que las políticas de motivación incorporen estrategias para ofrecer una compensación justa y competitiva, en línea con estas leyes, con el fin de mantener altos niveles de satisfacción y motivación entre los trabajadores. (Ley 50 - Gestor Normativo, 1990).

5. Metodología

5.1. Tipo de Investigación

La investigación es de alcance descriptivo con enfoque cuantitativo. Según Hernández et al. (2014). Este enfoque investigativo se centra en analizar sucesos tal como se presentan en su entorno natural, lo que posibilita realizar un análisis posterior sin la manipulación intencionada de las variables independientes para evaluar su impacto en otras. Esto garantiza que los hallazgos reflejen de manera precisa la realidad del fenómeno estudiado.

5.2. Población

La población objeto de esta investigación incluye al personal de una empresa ubicada en el área de Bucaramanga, Santander.

Muestra

La muestra está conformada por 50 colaboradores de diferentes áreas en una empresa de la ciudad de Bucaramanga, Santander.

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico a conveniencia, teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- 1) Ser mayor de edad
- 2) Ser trabajador activo de la organización evaluada

5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

En el presente estudio se utilizó una encuesta sociodemográfica de autoría propia, diseñada específicamente para recaudar información relevante sobre los participantes. Esta herramienta permite obtener datos fundamentales como el género, la edad, el área de la empresa en la que se desempeñan, los años de antigüedad en la misma, el tipo de contrato que poseen, así como su nivel académico y estado civil. La recolección de esta información

es esencial para contextualizar los resultados y analizar las variables sociodemográficas en relación con los objetivos de la investigación.

También se utilizó el Cuestionario CMT que tiene como objetivo medir elementos como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los factores que propician una buena relación trabajo-vida personal.

Como se mencionó anteriormente, según Toro (1992), el cuestionario para evaluar la motivación en el trabajo se enfoca en tres factores fundamentales: a) condiciones internas de motivación; b) métodos preferidos para conseguir las recompensas deseadas en el trabajo; y c) condiciones externas de motivación. Este cuestionario presenta una confiabilidad de 0.72 y se validó a través de un análisis factorial y puede aplicarse de manera individual o grupal a adolescentes y adultos, y su duración oscila entre 20 y 35 minutos.

A continuación, se presenta la descripción de los factores motivacionales que mide el cuestionario.

Tabla 1

Factores de medición CMT

Condiciones motivaciones internas	Medios preferidos para retribuciones deseadas en el trabajo	Condiciones motivacionales internas
Logro	Dedicación a la tarea	Supervisión
Poder	Aceptación a la autoridad	Grupo de trabajo
Afiliación	Aceptación, normas y valores	Contenido de trabajo

Auto Realización	Requisición	Promoción
Conocimiento	Expectación	Salario

En la tabla anterior se puede apreciar las tres categorías motivacionales y los factores de medición del cuestionario de trabajo (CMT), de Fernando Toro en 1992.

Tabla 2

Descripción desarrollo de objetivos.

Titulo	Objetivo		Fases	Resultado
	Objetivo General	Objetivos Específicos		
Identificación de los factores motivacionales del personal de una empresa en Bucaramanga	Describir las características motivacionales de los trabajadores en una empresa en la ciudad de Bucaramanga.	Caracterizar el perfil sociodemográfico de los trabajadores de una empresa de Bucaramanga.	<p>Actividad 1.</p> <p>Realizar la encuesta sociodemográfica para los trabajadores sobre edad, género, nivel educativo, cargo y antigüedad.</p> <p>Actividad 2.</p> <p>Procesar los datos recopilados y realizar un análisis estadístico para identificar las características sociodemográficas clave.</p>	El perfil sociodemográfico de 50 colaboradores en una empresa de Bucaramanga muestra una representación equitativa de hombres y mujeres, con mayor concentración en el área de Ingeniería. La mayoría tiene un pregrado y más de 2 años en la empresa,

	Actividad 3.	
	Documentar los hallazgos en un informe que detalle el perfil sociodemográfico de los trabajadores.	indicando estabilidad laboral gracias a los contratos indefinidos. Predomina el personal sin carga a su cargo, y la mayoría de los colaboradores son casados, con una edad predominante entre 31 y 40 años.
	Actividad 1.	
Identificar el perfil motivacional de los trabajadores en una empresa de Bucaramanga a través de la aplicación del Cuestionario de motivación para el trabajo.	Distribuir el Link de aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) entre los empleados de la empresa.	
	Actividad 2. Reunir y analizar las respuestas para identificar las condiciones motivacionales internas, periféricas y externas de los trabajadores.	El perfil motivacional de los trabajadores en una empresa de Bucaramanga revela que el "Reconocimiento" es el principal factor de motivación interna, mientras que la "Auto-Realización" es un área crítica que necesita mejora. En
	Actividad 3. Clasificar los	

medios preferidos para obtener la retribución deseada según las respuestas del cuestionario. cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se destaca la "Expectación", que sugiere una actitud pasiva, por otra parte, el factor de "Dedicación a la tarea" se ha identificado como un componente que requiere atención por los resultados obtenidos. En cuanto a la motivación externa, se observa una buena percepción de "Promoción" para el crecimiento, pero "el "Contenido de trabajo" presenta la valoración más baja, lo que sugiere la necesidad de mejorar las características de las tareas.

Generar estrategias que permitan fortalecer la motivación en los trabajadores.	<p>Actividad 1. Analizar los resultados del CMT para identificar patrones de motivación.</p> <p>Actividad 2. Determinar qué factores motivacionales tienen el mayor impacto en la satisfacción y el desempeño de los trabajadores.</p> <p>Actividad 3. Desarrollar recomendaciones basadas en el análisis para mejorar la motivación dentro de la empresa</p>	<p>Para fortalecer la motivación en los trabajadores, es fundamental que la empresa se centre en potenciar su desempeño y satisfacción laboral, contribuyendo así al éxito organizacional.</p> <p>Un plan de reconocimientos personalizado será clave para valorar las contribuciones individuales y grupales, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso.</p> <p>Además, alinear los programas de capacitación con los intereses de los colaboradores potenciará su desarrollo profesional y autorrealización.</p> <p>Implementar políticas de flexibilidad laboral también</p>
--	--	---

facilitará el equilibrio entre la vida personal y profesional, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción.

En la tabla anterior se puede observar la forma en que se desarrollarán los objetivos de la investigación, así como las actividades planteadas para el cumplimiento de estos y el resultado final de cada uno de ellos.

6. Desarrollo de objetivos

6.1. Desarrollo del objetivo 1. Caracterizar el perfil sociodemográfico de los trabajadores de una empresa de Bucaramanga.

Se realizó la encuesta sociodemográfica a 50 trabajadores de la empresa seleccionada en el área de Bucaramanga, la cual permitió cumplir con el primer objetivo de caracterización de la muestra. La recopilación de los datos mencionados anteriormente se presenta a continuación;

Tabla 3

Área de la empresa

Área de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Ingeniería	21	42%
Administración y financiera	16	32%
Sistema de gestión	7	14%

Abastecimiento	6	12%
Total	50	100%

Los resultados de la encuesta se reflejaron en una distribución porcentual de la población según el área en la que laboran: El área de Ingeniería fue la más representada, abarcando el 42% de la muestra total. Le sigue el área de Administración y Finanzas, que representa el 32%. En tercer lugar, se encuentra el Sistema de Gestión, con un 14%, y finalmente, el área de Abastecimiento, que comprende el 12%, siendo esta la menos representada en la muestra. Estos resultados indican una clara predominancia del personal en áreas técnicas como Ingeniería, en comparación con las áreas administrativas y de apoyo.

Tabla 4

Formación académica.

Formación académica	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	1	2%
Técnico	1	2%
Tecnólogo	6	12%
Pregrado	34	68%
Posgrado	8	16%
Total	50	100%

En la presente muestra de trabajadores entrevistados, se observó una predominancia notable de aquellos con formación de pregrado, que constituyen el 68% de la población. La

segunda categoría más representativa estuvo compuesta por trabajadores con posgrado, quienes aportaron un 16% al total. A continuación, se encuentran los empleados con estudios de tecnología, que representan el 12% de la muestra. Por último, tanto los colaboradores con estudios de bachillerato como aquellos con formación técnica apenas alcanzan un 2% cada uno, evidenciando una menor presencia en el ámbito educativo de la población analizada.

Tabla 5

Tiempo en la empresa

Tiempo en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	5	10%
Entre 6 meses y 1 año	12	24%
Más de 2 años	21	42%
Más de 5 años	12	24%
Total	50	100%

Los resultados de la encuesta revelan que la mayoría de los trabajadores de la empresa tienen más de 2 años de antigüedad, representando un 42% de la muestra. Les siguen aquellos con una antigüedad de entre 6 meses y 1 año, así como los colaboradores que llevan más de 5 años en la organización, cada grupo con un 24%. Por último, se encontró que el 10% de los encuestados pertenecen al rango de antigüedad de menos de 6 meses, siendo este el porcentaje más bajo en la muestra. Estos datos reflejan una mayor estabilidad laboral entre los trabajadores, con una significativa proporción de empleados que permanecen en la empresa por largos períodos.

Tabla 6*Tipo de contrato*

Tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje
Termino indefinido	32	64%
Termino fijo	6	12%
Contrato obra a labor	12	24%
Contrato de aprendizaje	0	0%
Prestación de servicios	0	0%
Total	50	100%

En el análisis de la muestra, se observó que el 64% de los trabajadores cuenta con un contrato indefinido, lo que indica una estabilidad laboral significativa. A continuación, el 24% de los colaboradores tiene un contrato por obra o labor, mientras que solo el 12% se encuentra en una relación laboral con contrato a término fijo, que representa la proporción más baja. Estos datos reflejan la predominancia de la modalidad de contrato indefinido en el contexto laboral analizado.

Tabla 7*Personal a cargo*

Personal a cargo	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	46.67%
No	32	53.33%

Total	50	100%
-------	----	------

En la muestra analizada, se observó que un 46,67% de los colaboradores tiene personal a su cargo, mientras que un 53,33% no cuenta con responsabilidades de gestión. Esto indica que la mayoría de los trabajadores en la empresa no supervisa a otros empleados.

Tabla 8

Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	25	50%
Masculino	25	50%
Total	50	100%

En la muestra analizada, se observó que el 50% de los participantes son del género femenino y el 50% del género masculino, lo que representa la totalidad de la muestra.

Tabla 9

Estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	22	44%
Casado/a	24	48%
Divorciado/a	3	6%

Separado/a	1	2%
Viudo/a	0	0%
Total	50	100%

La muestra de participantes estuvo compuesta principalmente por personas casadas, que representaron el 48% del total. Les siguieron los solteros, con un 44%. En menor proporción se encontraban los divorciados, que constituyeron el 6%, y, por último, los separados, que sumaron solo el 2%.

Tabla 10

Rango de edad

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	3	6%
26 a 30 años	16	32%
31 a 40 años	19	38%
41 a 50 años	10	20%
51 a 60 años	2	4%
Más de 60 años	0	0%

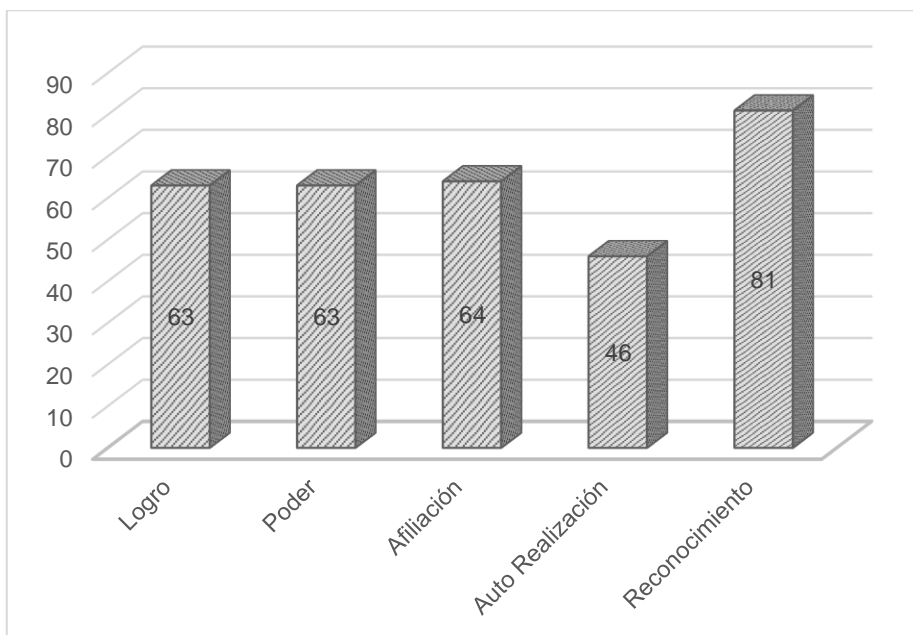
En el análisis de los datos sociodemográficos de la muestra se observó que la mayoría de los participantes se encuentran en la franja etaria de 31 a 40 años, representando el 38% del total. A continuación, la segunda categoría más representativa corresponde a los individuos de 26 a 30 años, que constituyen el 32% de la muestra. Les siguen aquellos con edades entre 41 y 50 años, que representan el 20%. Por otro lado, la participación de

jóvenes de 18 a 25 años es significativamente menor, alcanzando solo el 6%. Finalmente, los participantes de 51 a 60 años representan la porción más baja, con un 4%. Estos datos reflejaron una predominancia de adultos jóvenes y de mediana edad en la muestra analizada.

6.2. Desarrollo del objetivo 2. Identificar el perfil motivacional de los trabajadores en una empresa de Bucaramanga a través de la aplicación del Cuestionario de motivación para el trabajo.

Figura 1

Condiciones Motivacionales Internas



En la figura anterior “Condiciones Motivacionales Internas”, donde se incluyen aspectos como la cultura organizacional, la estructura interna, las dinámicas de poder, los recursos disponibles, y la comunicación interna de los trabajadores. Se evidencia que el factor “Reconocimiento” es el que mayor prevalece en la muestra ya que se encuentra en una zona de valoración e interés excepcionalmente alta según las puntuaciones del

cuestionario con un promedio de 81. Esto significa que los trabajadores sienten una necesidad significativa de recibir atención y aceptación por parte de sus compañeros de trabajo. Lo cual hace que el reconocimiento que reciben motive el desempeño diario de los mismos.

Por otro lado, los factores (Logro con una puntuación promedio de 63, Poder con una puntuación promedio de 63, Afiliación con una puntuación promedio de 64) están en un rango de valoración e interés relativamente altos según la puntuación del cuestionario, aunque este no es el que más prevalece, se pueden observar comportamientos en los trabajadores como los que se describen a continuación:

Logro, los trabajadores están en una alta búsqueda de excelencia y cumplimiento de metas a mediano y largo plazo dentro de la organización.

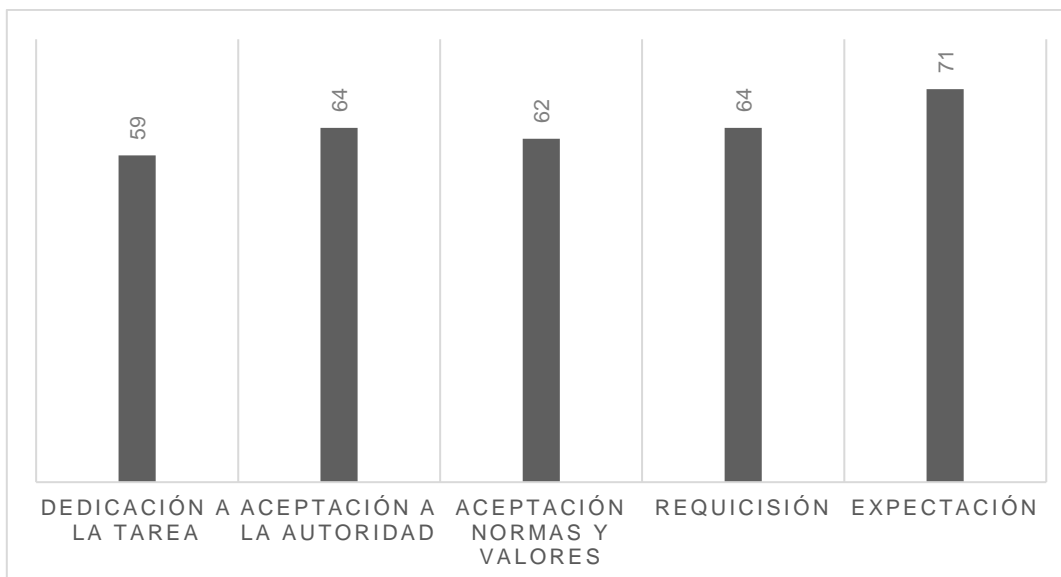
Poder, los trabajadores pueden tener un deseo de influir y ejercer control alto, ya sea sobre personas o recursos, lo que abarca el acceso a posiciones de liderazgo.

Afiliación, en la cual los trabajadores enfatizan la importancia de establecer relaciones interpersonales satisfactorias y cálidas en su área de trabajo.

Finalmente, se encontró en el factor “Autorrealización” un interés a reaccionar de una manera normal con una puntuación promedio de 46, la anterior implica que los trabajadores puedan expresar lo que desean y hacer determinadas actividades, porque cuando las llevan a cabo les ayudan a mejorar su trabajo, lo cual les permite crecer y sentirse bien al hacer lo que les gusta, así mismo este es el factor que menos prevalece en los resultados encontrados.

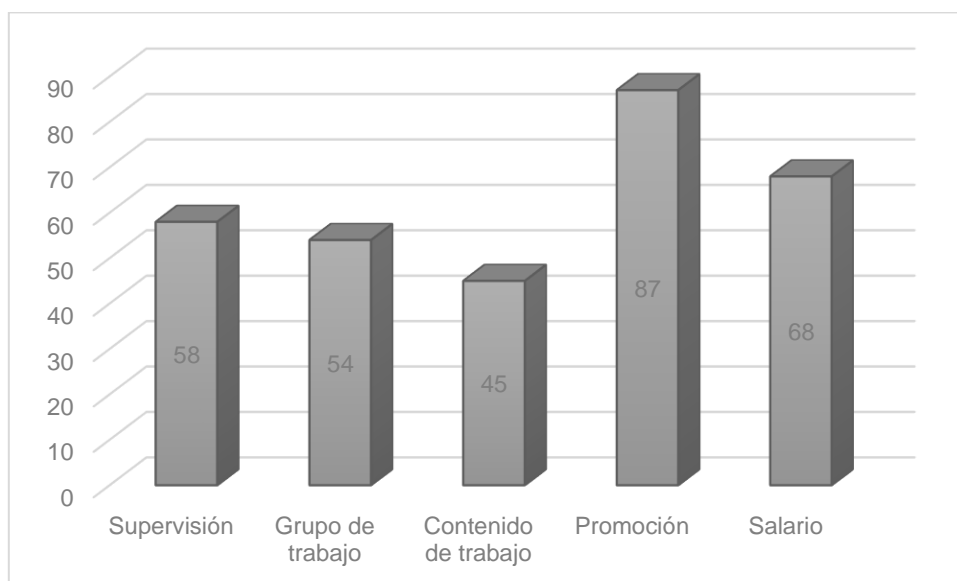
Figura 2

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo



En la figura anterior, se puede observar que el factor “Expectación” presenta la puntuación más alta con un promedio de 71. Esto se refiere a comportamientos en los que los trabajadores demuestran confianza y pasividad respecto a las decisiones de la empresa o la autoridad. A continuación, se encuentra (Aceptación a la Autoridad y Requisición), ambas con una puntuación promedio de 64. La primera indica comportamientos que demuestran respeto y obediencia hacia los colaboradores con autoridad, mientras que la segunda se basa en comportamientos que buscan obtener recompensas deseadas influyendo en aquellos que tienen el poder de otorgarlas. Luego, el factor “Aceptación a Normas y Valores” tiene una puntuación promedio de 62, lo que implica la adopción de creencias, valores y normas esenciales para el funcionamiento y la continuidad de la organización, ayudando a evitar acciones perjudiciales. Finalmente, el factor Dedicación a la Tarea se encuentra en un interés normal con una puntuación promedio de 59, reflejando comportamientos que indican tiempo, esfuerzo e iniciativa en el trabajo, así como la intención de realizarlo con responsabilidad y calidad.

Figura 3

Condiciones Motivacionales Externas

Dentro de las Condiciones Motivacionales Externas en los trabajadores de una empresa en Bucaramanga, se encontró un interés excepcionalmente alto en el factor Promoción, con una puntuación promedio de 87. Esto refleja la importancia que el colaborador asigna a las oportunidades de avanzar en su carrera y asumir mayores responsabilidades dentro de la organización. Por otro lado, se evidenció un interés relativamente alto en el factor Salario, con una puntuación promedio de 68, que se puede entender como la percepción del trabajador sobre la compensación económica que recibe, la cual ayuda a cubrir sus necesidades y las de su familia,

En cuanto a los factores con interés normal, se inicia con Supervisión, que obtuvo una puntuación promedio de 58 y se puede interpretar como el valor que el colaborador le da a la atención, reconocimiento y retroalimentación que recibe de sus superiores. Le sigue el Grupo de trabajo, con una puntuación promedio de 54, donde se observa la importancia que el trabajador asigna a las interacciones sociales y la colaboración con sus compañeros en el ambiente laboral. Por último, el factor Contenido de Trabajo, con una puntuación

promedio de 45, hace referencia a la valoración del trabajador sobre las características del trabajo que le ofrecen autonomía, variedad y la capacidad de contribuir a su proceso de trabajo.

6.3. Desarrollo del objetivo 3. Generar estrategias que permitan fortalecer la motivación en los trabajadores.

Basados en los enfoques del trabajo y en los hallazgos obtenidos, se puede implementar las siguientes estrategias con el fin de fortalecer la motivación de los empleados, mejorar su desempeño y su satisfacción laboral, lo que a su vez contribuye al éxito y crecimiento de la organización en conjunto:

Plan de Reconocimientos y Recompensas

El objetivo es incrementar la motivación mediante la personalización de recompensas según las preferencias y motivaciones individuales de los trabajadores. Para ello, se plantea la implementación de un sistema de reconocimiento que incluirá premios mensuales, menciones honoríficas e incentivos económicos, valorando así las contribuciones individuales y grupales. A continuación, en la Tabla 12 se presenta el cronograma con las actividades para reforzar el compromiso y los logros de los colaboradores para incrementar su satisfacción y sentido de pertenencia:

Tabla 11

Cronograma de actividades.

Actividades	Tiempo	Responsable
Premio al empleado del mes para destacar el rendimiento sobresaliente.	Mensual	Recursos Humanos para la organización y definición de criterios.
Menciones honoríficas para reconocer públicamente las contribuciones destacadas por rendimiento y cumplimiento de objetivos.	Anual	Lideres de equipo para

Otorgar incentivos económicos basados en objetivos cumplidos.	Trimestral	identificar a los colaboradores destacados.
Realizar evaluaciones y control mediante encuestas de satisfacción para verificar la efectividad del programa de reconocimiento.	Trimestral	

Capacitación y Desarrollo Profesional

El ideal es alinear los intereses y aspiraciones de los empleados con los objetivos de la empresa, donde se permita a los colaboradores mejorar sus habilidades y alcanzar un sentido de autorrealización. Para lograrlo, se proponen programas de capacitación que impulsen el desarrollo de habilidades, demostrando el compromiso de la organización con el crecimiento profesional de su personal. A continuación, en la tabla 13 se presenta el cronograma con las actividades para lograrlo:

Tabla 12

Cronograma de actividades

Actividades	Tiempo	Responsable
Diseñar un programa de capacitación y desarrollo profesional enfocado en habilidades técnicas, liderazgo y competencias personales.	Anual	Recursos Humanos Lideres de Equipo
Implementar sesiones de formación, talleres y programas de mentoría.	Trimestral	
Evaluar los resultados mediante encuestas de retroalimentación para medir el impacto en la motivación y establecer mejoras.	Anual	

Mejora en el Clima Organizacional y Apoyo Interpersonal

Su propósito es fomentar un ambiente de colaboración a través de actividades de integración y equipos de trabajo enfocados a resolver problemas comunes, promoviendo una cultura de apoyo y la expresión de inquietudes y sugerencias para que los empleados se sientan valorados; para lo cual se proyecta la creación de canales de comunicación efectivos que promuevan una retroalimentación constante, permitiendo identificar áreas de mejora en tiempo real. Para lo anterior se propone en la tabla 14 el siguiente cronograma:

Tabla 13***Cronograma de actividades***

Actividades	Tiempo	Responsable
Organizar reuniones de diagnóstico del clima organizacional, identificando las áreas de mejora en relaciones interpersonales.	Semestral	Gerencia Recursos Humanos
Implementar canales de comunicación anónima (Encuestas de satisfacción y buzón de sugerencias).	Permanente	
Realizar reuniones de retroalimentación entre equipos y líderes para evaluar temas de mejora	Mensuales	
Crear grupos de discusión para identificar y/o implementar mejoras operativas.	Cada 6 meses	

Flexibilidad Laboral

Su intención es contribuir a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal para aumentar la satisfacción de los trabajadores. Para lograrlo, se considera la creación de políticas de flexibilidad laboral, como opciones de trabajo remoto parcial o ajustes en los horarios de entrada y salida, para mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral. Así mismo se pueden incluir programas de bienestar y autocuidado, como días de descanso

adicionales o actividades de ocio, para reducir el estrés y mejorar el estado emocional. Para lo anterior es importante monitorear el impacto del programa en el bienestar y motivación de los colaboradores, ajustándolo según los resultados obtenidos.

Revisión y ajuste salarial transparente

Su finalidad es incrementar la percepción de justicia y satisfacción mediante un sistema de compensación transparente y justo, para lo cual se propone en la Tabla 15 el siguiente cronograma de actividades:

Tabla 14

Cronograma de actividades

Actividades	Tiempo	Responsable
Realizar un análisis comparativo de los salarios en el mercado local para asegurar competitividad.	Anual	Gerencia Recursos Humanos
Establecer criterios claros para ajustes salariales y bonificaciones, y comunicar estos criterios a los colaboradores.	Anual	
Implementar los ajustes salariales y bonificaciones según los resultados del análisis.	Anual	
Evaluar la satisfacción de los colaboradores con el sistema de compensación y realizar ajustes de ser necesario.	Cada 6 meses	

Evaluación y Seguimiento

Cada tres meses se realizará una revisión general de las estrategias implementadas, ajustando aquellas que no hayan tenido el impacto esperado. Para evaluar el éxito de estas estrategias, se pueden utilizar indicadores clave como:

Nivel de satisfacción laboral: Medido a través de encuestas de satisfacción periódicas.

Tasa de rotación: Observar si disminuye a lo largo del tiempo.

Productividad: Analizar el rendimiento y la consecución de objetivos organizacionales.

Asistencia y puntualidad: Evaluar si mejoran con un mayor equilibrio vida-trabajo.

Este enfoque integrado basadas en los hallazgos del cuestionario y en el perfil motivacional de los trabajadores, permitirá que la empresa no solo mejore la satisfacción y el compromiso de sus empleados, sino que también optimice su productividad y reduzca la rotación de personal, logrando un ambiente laboral positivo.

7. Conclusiones

Para responder a los objetivos de la investigación sobre la identificación de los factores motivacionales del personal de una empresa en Bucaramanga, se han identificado aspectos y requisitos importantes que facilitarán el logro de las metas establecidas. Estos hallazgos se fundamentan en los resultados obtenidos y en la revisión de estudios de precedentes y referencias teóricas relevantes.

Para el primer objetivo específico, que consiste en caracteriza el perfil sociodemográfico de los trabajadores de una empresa de Bucaramanga reveló aspectos clave sobre su composición. La muestra estuvo conformada por 50 colaboradores, con una representación equitativa de hombres y mujeres. La mayoría de los trabajadores tiene formación de pregrado, particularmente en el área de Ingeniería. Además, el grupo más representativo se encuentra en el rango de edad de 31 a 40 años. Estos hallazgos ofrecen una visión clara y detallada de las características del personal, lo que resulta valioso para la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.

En relación con el segundo objetivo específico, que consiste en identificar el perfil motivacional de los trabajadores en una empresa de Bucaramanga a través de la aplicación del Cuestionario de motivación para el trabajo, se observó que el "Reconocimiento" se destacó como un factor importante, mientras que la "Auto-Realización" emergió como un área crítica de mejora, ya que los colaboradores no perciben su trabajo como una oportunidad para crecer profesionalmente. En relación con las retribuciones deseadas, el factor "Expectación" reflejó una actitud pasiva hacia las directrices de los superiores, y la "Dedicación a la tarea" mostró una falta de compromiso, lo que sugiere la necesidad de establecer metas claras y alcanzables para fomentar una mayor motivación. Respecto a las condiciones motivacionales externas, el factor "Promoción" destacó como una oportunidad clave de crecimiento profesional, mientras que "Supervisión" mostró puntuaciones bajas, lo que indica una deficiencia en el apoyo recibido por parte de los líderes. Además, el "Grupo de trabajo" reveló la importancia que los colaboradores otorgan a la colaboración y las interacciones sociales, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias que fomenten el trabajo en equipo y fortalezcan las relaciones laborales. En general, los resultados obtenidos apuntan a la necesidad de mejorar el apoyo y liderazgo dentro de la organización, establecer metas claras y accesibles, y promover el desarrollo profesional y la colaboración, lo cual contribuirá a aumentar la motivación, el compromiso y el bienestar de los trabajadores.

Respecto al tercer objetivo, Generar estrategias para la motivación en los trabajadores se centra en potenciar la motivación de los colaboradores, impactando positivamente en el desempeño y satisfacción laboral, lo que contribuirá al éxito de la organización. Un plan de reconocimientos personalizado es clave para valorar las

contribuciones individuales y grupales, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso. Además, alinear los programas de capacitación con los intereses de los colaboradores potenciará el desarrollo profesional y autorrealización. La implementación de políticas de flexibilidad laboral facilitará el equilibrio entre la vida personal y profesional, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción.

Finalmente, desde los campos de psicología y administración de empresas se pudo mejorar el factor motivacional integrando estrategias organizacionales con el bienestar emocional de los colaboradores. Ambos campos se articularon para crear planes de desarrollo profesional los cuales permitan fomentar el crecimiento personal y profesional, lo que a su vez contribuya en la mejora de la satisfacción laboral, así mismo desde el campo de la psicología se logró detectar la necesidad de crear planes de desarrollo profesional y desde el área de administración se pudo sugerir ajustes en los objetivos empresariales en función de los resultados para la motivación laboral.

8. Recomendaciones

Es importante analizar las correlaciones entre variables como tiempo en la empresa, nivel de formación y tipo de contrato para identificar patrones de permanencia según condiciones laborales. También, segmentar las áreas de trabajo, especialmente Ingeniería y Administración, puede revelar diferencias significativas en nivel académico y estabilidad, aportando a la gestión de talento. Además, explorar las variaciones en género y estado civil respecto a permanencia y responsabilidad ofrece hallazgos relevantes. Por último, observar los rangos de edad en relación con permanencia y el tipo de contrato (especialmente a término indefinido) ayudará a perfilar candidatos con mayor estabilidad y a guiar futuras contrataciones estratégicas.

Para potenciar la motivación de los trabajadores en una empresa de Bucaramanga, es crucial implementar un programa de reconocimiento que destaque logros, fortaleciendo así la necesidad de atención y aceptación que tienen los empleados. Además, se deben establecer rutas claras de promoción, ofreciendo oportunidades de desarrollo y capacitación que permitan a los colaboradores avanzar en su carrera. Fomentar relaciones interpersonales a través de actividades de integración contribuirá a crear un ambiente laboral cálido y colaborativo. También es importante proporcionar a los supervisores formación en retroalimentación constructiva y ofrecer a los colaboradores mayor autonomía en sus tareas. Finalmente, una política de compensación y beneficios transparente y competitiva ayudará a que los trabajadores se sientan valorados y seguros, lo que, en conjunto, elevará el compromiso, la productividad y la satisfacción general dentro de la organización.

Es recomendable implementar un sistema de feedback regular y personalizado. Este sistema permitirá a los trabajadores expresar sus opiniones sobre las iniciativas motivacionales, promoviendo una cultura de mejora continua y haciendo que se sientan valorados en el proceso. Para ello, se pueden realizar encuestas periódicas y establecer reuniones individuales donde los trabajadores compartan sus experiencias y sugerencias. Es crucial reconocer públicamente las contribuciones de los colaboradores, ya sea mediante menciones en reuniones o boletines internos. Además, se debe utilizar el feedback recibido para ajustar las estrategias motivacionales y asegurarse de que se alineen con las expectativas y necesidades del personal. Complementariamente, ofrecer capacitación a los líderes sobre cómo proporcionar retroalimentación constructiva y fomentar la escucha activa puede fortalecer aún más este enfoque. Al implementar estas acciones, se espera

crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan empoderados, lo que contribuirá a un aumento en la motivación y el compromiso a largo plazo.

Referencias bibliográficas

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Ballesteros, J & Barajas, A. (2020), *Importancia De La Motivación Y Liderazgo En La Productividad De Los Trabajadores De Entidades Financieras De Microcrédito En La Ciudad De Bucaramanga*.

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/11061>

Burgos, M. (2018). Motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia. *Consensus-Santiago*, 2(2),21-41.

<https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/17/17>

Cañaveral Pérez, A. C.; Moreno Urrego, L. S. y Motato Serna, M. J. (2023). *Análisis de la Motivación Laboral de la Empresa Prominerales SAS del Municipio de Puerto Berrio en el 2022 [Trabajo de grado profesional]*. Universidad de Antioquia, Puerto Berrío, Colombia.

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/35643/2/MotatoMayerly_2023_MotivacionlaboralProminerales.pdf

Castellanos-Uribe, J. (2021). *Diseño de un Método de Fidelización para los Empleados del Área Administrativa de la Cooperativa Santandereana de Transportadores Ltda., Copetran, Bucaramanga*.

<https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/7ab390b0-abfc-44f3-ae12-25ac83ce27c6>

- Castro Santos, J. A., Ceballos Giraldo, D., & Díaz Rojas, A. V. (2019). *Proyecto diagnóstico organizacional para la empresa restaurante Pueblito Paisa de Girardot* (Doctoral dissertation).
<https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6418>
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Revista INNOVAR*, 16 (28), 7-32. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008). Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University. <http://www.business.latech.edu/>
- Coromoto, H. y Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3,(7),177-192
https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Cubas Abad, K.V.(2023).La motivación y rotación de personal en el banco continental (BBVA) en la agencia balta de Chiclayo-2020
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/10693>
- Feist, J. & Feist, G. (2006) *Theories of Personality* (sexta edición). New York: McGraw Hill. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1568155>
- García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista venezolana de gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Henao, K. y Rivera L. (2022). Beneficios laborales y su relación con las necesidades e intereses de las personas en cuatro organizaciones manufactureras de Colombia.

[Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional Eafit.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/bcaebf19-0d3a-4fa9-9026-d18068e54485/content>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Herrera Soria, José, & Zamora Guevara, Noemi. (2014). ¿Sabemos realmente que es la motivación?. *Correo Científico Médico*, 18(1), 126-128.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812014000100017

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Gestión del comportamiento organizacional: aprovechando los recursos humanos*.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.

<https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/7ab390b0-abfc-44f3-ae12-25ac83ce27c6>

Koltko M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology* by the American Psychological Association Vol. 10, No. 4, 302–317

Quispe Gonzales, G. C., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., y Bringas Rios, V. Y. (2023). Motivación laboral en Pymes del sector construcción, Lima. *Revista*

Venezolana De Gerencia, 28(101), 113-

125. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39391/44358>

Madero Gómez, Sergio M., & Rodríguez-Delgado, Daniela Rachel. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107.

<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>

Mesa, L. y Jaimes, E. (2021). Relación entre auto eficiencia de motivación laboral en docentes del Instituto Promoción Social del Norte de Bucaramanga. [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Bolivariana. Repositorio institucional UPB.

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9175/291_1%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.

[https://www.theism.org/publiclibrary/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/publiclibrary/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)

Molina, J. A., y Sánchez, M. P. (2023). *Gestión del bienestar y retención del talento en entornos organizacionales*. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 39(2), 156-170.

Peña Cárdenas M.C., Olloqui López, A. M. y Aguirre Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metalmeccánica. *Revista internacional administración & finanzas*, 6 (3), 115-128. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2157062

- Peña Estrada, C. (2015). *La Motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>
- Peña Rivas,H.C, y Villón Perero,S.G.(2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional.Revista Scientific - Artículo Arbitrado, 3(7),177-192.
- Quispe, G., Herrera, V. H. D., Aliaga, A. A. B., & Rios, V. Y. B. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 113-125.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39391>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. *México: Revista Pearson* https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/R_OBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Decreto 2663 - Gestor normativo. (1950). Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199983>
- Ley 50 de 1990 - Gestor Normativo. (1990). Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Ley 581 de 2000 - Gestor Normativo. (2000). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5367>

Ley 1098 de 2006: Código de la Infancia y la Adolescencia (2006). Congreso de la República de Colombia. <https://www.icbf.gov.co/sitios/predeterminado/archivos/codigoinfancialey109.pdf>

Ley 1562 de 2012 - Gestor Normativo. (2012). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/R/OBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>

Salazar, M. y Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué

hace un trabajador realice más lo que espera?. *Revista Empresarial, ICE-*

FEE-UCSG Edición No. 40 Vol. 10 – No. 4

<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet>

<LaMotivacionLaboralEnElSectorDeServiciosQueHaceQue-5924578.pdf>

Toro, A. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*. VL, 25.

<https://www.researchgate.net/publication/26596186> Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas publicas y privadas

Toro, F. (1985). *Motivación para el trabajo. Conceptos hechos y evidencias contemporáneas*. Ediciones Gráficas. Medellín

Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo -cmt*. Medellín, Colombia: Cince

Toro, F. (1998). *Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT*.

Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654454>

Valderrama Lotero, L. F. (2018). *Factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos en 4 trabajadores de Organizaciones de la salud en la ciudad de Medellín* (Bachelor's thesis, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/items/81c64d97-6edd-478d-887a-66b98f1e7b4b>

Apéndices

Apéndice 1. Ficha Técnica

Nombre	Cuestionario de Motivación para el trabajo- CMT (1992)
Autor	Fernando Toro Álvarez
Administración	Individual y colectiva
Duración	Entre 20 y 30 minutos
Aplicación	Adolescentes y adultos, nivel mínimo de educación
Calificación	Puede hacerse manualmente o con el programa de computador para la calificación del CMT

Descripción general del cuestionario

Es un instrumento de 75 ítems que miden 15 factores de motivación, organizados en 3 categorías generales. Cada categoría abarca 5 factores motivacionales (Toro,1992).

Categorías Motivacionales	Factores
Condiciones Motivacionales Internas	Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización, Reconocimiento
Medios preferidos para obtener Retribuciones deseadas en el trabajo	Dedicación a la tarea, Aceptación de la autoridad, Aceptación de Normas y valores, Requisición, Expectación
Condiciones motivacionales Externas	Supervisión, Grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario, promoción

Los ítems se agrupan en conjuntos de cinco, donde cada uno refleja un factor de motivación. La persona evaluada debe clasificar estos ítems según la relevancia que le atribuya a cada una, considerando su relación con los demás en el grupo. Para ello, deberá otorgar un valor del 5 al 1 para indicar la mayor o menor importancia que le atribuye (Toro,1992).

Administración

Cada examinado leerá las instrucciones individualmente. En caso de que se solicite, el examinador dará instrucciones:

“Consiste en calificar grupos de 5 afirmaciones con respecto a cuestiones relacionadas con el trabajo. Los valores serán de 5 a 1, siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima. Todas las afirmaciones de cada grupo deben calificarse. Ninguna de ellas puede quedar sin calificación. En un grupo de 5 afirmaciones no se puede repetir ningún valor, cada afirmación debe tener un número diferente entre 5 y 1”. (Toro,1992).

Calificación

Se utilizan 3 plantillas, cada una de las cuales recoge datos de 5 factores. El procedimiento consiste en colocar cada plantilla sobre la hoja de respuestas, sumar los valores que aparecen en cada una de las variables y anotarlos en la columna a la derecha de la hoja de respuestas. Para elaborar el perfil se convierte el PB en puntaje estándar (PT), consultando la tabla correspondiente. Finalmente, se toma el PT y se ubica en el gráfico de la hoja de respuestas. Luego se unen por la línea continua los puntos, en el gráfico, para obtener el perfil individual. (Toro,1992).

Interpretación Puntajes PT

0-20: Interés o valoración excepcionalmente bajo

21-40: Interés o valoración relativamente bajo, posibilidad de activación del factor limitada

40-60: Interés o valoración promedio (normal o común)

61-80: Interés o valoración relativamente altos, posibilidad de activación del factor

81-100: Interés o valoración (Toro,1992)

Apéndice 2. CMT

CMT

Fernando Toro Álvarez

CUADERNILLO DE ITEMS

Instrucciones generales

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

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

Este cuestionario esta dividido en tres partes, cada una de las cuales esta precedida por instrucciones necesarias para responder. Léalas con atención y no comience a responder hasta que este seguro de haberlas comprendido.

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

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

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS, según al número al que pertenece. Escriba el número de orden que usted le dio a cada afirmación en el círculo que esta frente al número y letra correspondiente.

Ejemplo:

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

- a) Dirigir personal
- b) Ser estimado
- c) Tener amistades
- d) Ser elogiado
- e) Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

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

A	5	0.
B	1	
C	4	
D	2	
E	3	

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO ANTES DE COMENZAR A RESPONDER.
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE
RESPUESTAS.**

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

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

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

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

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

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

4. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

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

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

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

6. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:

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

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

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

8. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTO DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:

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

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

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

10. EL MEDIO MÁS EFICAZ PAR PODER INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

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

11. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

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

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

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

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

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

14. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI TRABAJO ES:

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

15. LO MÁS IMPORTANTE PARA MI TRABAJO ES:

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

*Apéndice 3. Encuesta Sociodemográfica***Encuesta Sociodemográfica**

A continuación, encontraras una serie de preguntas relacionadas a datos sociodemográficos:

1. Área en la que trabaja en la empresa:

- Ingeniería
- Administración y Financiera
- Sistema de Gestión
- Abastecimiento

2. ¿Cuál es su formación académica?

- Bachillerato
- Técnico
- Tecnólogo
- Pregrado
- Posgrado

1. ¿Nombre del cargo que tiene actualmente?

2. Sexo

- Mujer
- Hombre
- Otro

3. ¿Indique el tiempo que lleva trabajando en la empresa?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Mas de 2 años
- Mas de 5 años

4. ¿Cuál es el tipo de contrato laboral que tiene actualmente en la empresa?

- Contrato a término Indefinido
- Contrato a término Fijo
- Contrato de Obra o labor
-

Contrato de aprendizaje

Contrato de prestación de servicios

5. ¿Tiene personal a cargo en la empresa?, si la respuesta es SI, mencione cuanto personal

6. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 18 a 25 años
 26 a 30 años
 31 a 40 años
 41 a 50 años
 51 a 60 años
 Mas de 60 años

7. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltera/a
 Casado/a
 Divorciado/a
 Separado/a
 Viudo/a

Apéndice 4. Consentimiento Informado para los participantes.

Consentimiento Informado para los participantes

Somos estudiantes de la Corporación Minuto de Dios - UNIMINUTO y como opción de grado estamos realizando una investigación, la cual tiene por nombre **Identificación de los factores motivacionales del personal de una empresa en Bucaramanga** como requisito para optar por el título de **Especialistas en Gerencia de Talento Humano** conducido por los estudiantes **Yurley Paola Gómez Alarcón, Laura María Reyes Carvajal y Maryuri Sulay Villamil Quiros**. Dicho proyecto tiene como objetivo principal, **Describir las características motivacionales de los trabajadores en una empresa en la ciudad de Bucaramanga a través de la aplicación del Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT) creado por Fernando Toro Álvarez, con el fin de caracterizar a la población y proponer estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo**. En función de lo anterior, es pertinente su participación en el estudio, por lo que, mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado. Al colaborar usted con este proyecto, deberá **ACEPTAR** el siguiente consentimiento informado y responder a un breve

cuestionario. Los alcances y resultados esperados de este proyecto son con fines académicos, por lo que usted no obtendrá beneficios reales o potenciales por su participación en la investigación. Los datos recolectados serán estrictamente anónimos y de carácter privado, sólo se usarán para los fines académicos del trabajo de grado. Las responsables de la investigación, en calidad de custodio de los datos, serán quienes tomarán todas las medidas necesarias para cuidar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de estos. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o suspender su participación si así lo desea, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Agradecemos su participación.

Acepto _____ No Acepto: _____

Apéndice 5. Consentimiento Informado

Consentimiento Informado a la empresa

Consentimiento informado para investigación Directivo de la organización

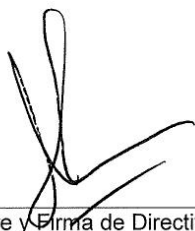
El propósito de esta **ficha de consentimiento** es proveer al directivo(a) de la organización José E. Hernández B., una clara explicación de la naturaleza de esta investigación, así como de su rol en ella como Directivo de la organización.

La presente investigación es conducida por las estudiantes **Yurley Paola Gómez Alarcón, Laura María Reyes Carvajal y Maryuri Sulay Villamil Quiros**, Universidad UNIMINUTO de Bucaramanga, bajo la asesoría de la Docentes **Sandra Rocio Salamanca Velandia y Gloria Juliana Villamizar Pereira**. Dicho proyecto tiene como objetivo principal, **Describir las características motivacionales de los trabajadores en una empresa en la ciudad de Bucaramanga a través de la aplicación de un instrumento, con el fin de caracterizar a la población y proponer estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo.**

Si usted accede a autorizar la realización de este estudio, se le pedirá poderse aplicar el Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT) en la empresa. Esto tomará aproximadamente 20 minutos del tiempo para todos los participantes.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Las respuestas dadas en el cuestionario serán codificadas usando un número de identificación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante la toma de pruebas y comunicarse al correo Yurley.gomez-a@uniminuto.edu.co Desde ya le agradecemos su participación.



Nombre y Firma de Directivo(a)

04-10-24

Fecha