

Factores Motivacionales que Determinan la Permanencia de los Operarios de la Empresa Madecentro en Medellín.

Palabras claves: Factores motivacionales – Permanencia - Operarios - Empresa

Antecedentes

La motivación de los empleados es un factor que influye en el rendimiento organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Durante décadas, se han realizado diversos estudios para comprender los determinantes de la motivación en el entorno laboral, los cuales han proporcionado una base para entender cómo los empleados son impulsados a alcanzar metas organizacionales y personales.

En el estudio *Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente antioqueño* enfatizó la importancia de la motivación y los grupos generacionales en una organización, destacando su papel crucial en la atracción, retención y desarrollo del talento, así como en la mejora de los resultados. Se empleó el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT) para evaluar a 116 personas de las generaciones Baby Boomers, X y Millennials en una empresa manufacturera del Oriente Antioqueño. (Pulgarin, 2019)

Por su parte Sampedro & Baena (2020) indican que los empleados de Colombian Harmony Flowers S.A.S. Los empleados muestran alta satisfacción en su trabajo, lo que se

refleja en su prolongada permanencia en la empresa y en que la rotación de personal suele ser por decisiones individuales. Los motivos de posible abandono están relacionados con aspectos de progreso profesional, salarial y asuntos personales y familiares, en lugar de problemas con la dirección o el ambiente laboral. Sin embargo, factores internos y extensos, que pueden afectar la motivación.

Asimismo, se investigó la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios. Se utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental con una muestra de 80 empleados seleccionados mediante muestreo probabilístico. Se emplearon cuestionarios de Motivación y Compromiso Organizacional. Los resultados mostraron una correlación positiva significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional (ρ de Spearman = 0,759, $p < 0,05$). Concluyeron que a mayor motivación laboral, mayor es el compromiso de los trabajadores con su labor. (Puma, 2020).

Se llevó a cabo un estudio *Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad en la empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México*, para evaluar el impacto de la motivación laboral en la productividad de los trabajadores. Se encontró que la mayoría de los empleados tienen una motivación laboral promedio y valoran el reconocimiento, el salario justo, las oportunidades de ascenso y un buen ambiente laboral como factores motivacionales importantes. Sin embargo, expresaron descontento por la falta de reconocimiento por parte de los superiores. Se concluyó que la motivación laboral influye positivamente en la productividad, (Rodríguez, et al.,2020).

Por último, Pecina & Gutiérrez (2023) en su investigación *El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña* examina la satisfacción laboral en la empresa Tampico, Tamaulipas, encontrando que el ambiente laboral no influye positivamente en el desarrollo organizacional ni en la satisfacción laboral. Se destaca la importancia de fortalecer el ambiente laboral para mejorar competencias, desempeño y competitividad tanto de la empresa como de los empleados.

En resumen, estos estudios resaltan la importancia de la motivación laboral en diferentes contextos organizacionales. Desde el análisis de grupos generacionales hasta la evaluación del impacto en la productividad y la satisfacción laboral, se evidencia que una fuerza laboral motivada contribuye significativamente al compromiso, la retención del talento y el rendimiento general de la Empresa.

La empresa Madecentro cuenta con un total de 2996 empleados, de los cuales 706 son operarios. En los últimos 4 años, se ha observado una tendencia a la alta rotación, en el año 2023 se presentó un 40% de rotación entre el personal operativo. Por lo tanto, resulta relevante entender los factores motivacionales que genera que los empleados permanezcan en la empresa.

Pregunta

¿Cuáles son los principales factores motivacionales que determinan la permanencia de los operarios de la empresa Madecentro en Medellín?

Objetivo General

Conocer los principales factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos percibidos por los operarios de Madecentro en Medellín, que influyen en la decisión de permanecer mínimo 2 años en la empresa.

Objetivos específicos

1. Reconocer tanto los factores motivacionales intrínsecos como extrínsecos de los operarios de Madecentro en Medellín que contribuyen a su intención de permanecer mínimo 2 años en la empresa.
2. Interpretar los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos percibidos por los operarios de Madecentro en Medellín que identifican como importantes para permanecer mínimo 2 años en la empresa.
3. Develar los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los operarios de Madecentro en Medellín, que influyen en su decisión de permanecer mínimo 2 años en la empresa.

Justificación

La retención de talento es una preocupación constante para cualquier empresa que busca ser competitiva y generar estabilidad a largo tiempo. En el caso específico de

los operarios en la empresa Madecentro en Medellín, se hace necesario comprender los factores motivacionales que interviene en su permanencia, con el fin de desarrollar estrategias efectivas de gestión de recursos humanos. Esta pregunta de investigación se convierte en un punto crucial para entender cómo la empresa puede retener a su personal operativo y garantizar un ambiente laboral productivo y satisfactorio.

En primer lugar, es importante reconocer que los operarios desempeñan un papel fundamental en la cadena de producción de Madecentro. Su labor no solo involucra habilidades técnicas, sino también un compromiso y dedicación constante. Por lo tanto, entender qué los motiva a quedarse en la empresa puede proporcionar información valiosa sobre cómo mejorar su experiencia laboral y fomentar sentido de pertenencia.

Uno de los principales factores motivacionales que se pretende investigar en relación con la permanencia de los operarios en Madecentro es el ambiente laboral. Un ambiente laboral adecuado no solo permea en la satisfacción de los empleados, sino que también puede tener un impacto significativo en su productividad, compromiso y bienestar general en el lugar de trabajo. Es por ello que resulta fundamental comprender cómo el ambiente laboral en Madecentro interviene en la motivación de los operarios.

Además, conocer la motivación intrínseca y extrínseca como papel crucial en la permanencia del personal operativo; entendiendo la motivación intrínseca, relacionada con el interés y la satisfacción derivados del trabajo mismo, y la motivación extrínseca, asociada con recompensas externas como el salario y los beneficios. Considerándose

como factores determinantes en la decisión de un operario de quedarse en Madecentro o buscar oportunidades en otras empresas.

Otro aspecto a considerar es el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Conocer si los operarios perciben que tienen la posibilidad de avanzar en sus carreras y adquirir nuevas habilidades que les permitan estar más comprometidos y motivados en su trabajo.

Además, la cultura organizacional y los valores de la empresa también pueden influir en la permanencia del personal. Por eso es importante saber si los operarios se identifican con la misión y visión de la empresa, y si se sienten parte de esta generando que se comprometan a permanecer a largo plazo.

En este contexto, este trabajo de grado se propone explorar que factores motivacionales consideran importantes los operarios de Madecentro Medellín, con el objetivo de identificar estrategias efectivas para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a estos a permanecer como mínimo 2 años dentro de la empresa.

Marco Teórico

Comprender los factores motivacionales que influyen en la permanencia de los operarios en una empresa es esencial para desarrollar estrategias efectivas de gestión de

recursos humanos. En este marco teórico se explorarán diversas investigaciones relacionadas con factores motivacionales que contribuyen a la retención, abarcando antecedentes y contextualización de la empresa. A partir de esto, se desarrollarán los siguientes componentes y conceptos: motivación intrínseca y extrínseca, ambiente laboral, motivación, satisfacción laboral y retención laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior en la investigación "Factores Motivacionales en el Trabajo: Un Estudio de Caso en una Empresa Manufacturera del Oriente Antioqueño en el 2019" realizado por Lina Pulgarín. El objetivo principal fue identificar la motivación intrínseca, extrínseca para el trabajo de los diferentes grupos generacionales (Baby Boomers, Generación X y Millennials) en dicha empresa. Los resultados obtenidos mostraron que no existía una brecha significativa en la puntuación de los factores motivacionales entre las generaciones estudiadas. Se identificaron aspectos de mayor y menor importancia en cada generación, lo que permitió comprender mejor el concepto de generación y su influencia en las motivaciones laborales. Además, se encontró que estas variaban entre individuos, pero existían relaciones entre ellas en las diferentes generaciones (Pulgarín, 2019).

Este estudio no solo amplía los conocimientos sobre el comportamiento motivacional en el entorno laboral, sino que también resalta la complejidad de los factores motivacionales que tienen los empleados, contribuyendo así al desarrollo de estrategias de gestión del talento más efectivas y adaptadas a las diversas generaciones presentes en el ámbito laboral actual.

Así mismo se encontró el siguiente estudio que focalizo su atención en comprender la dinámica de la motivación laboral, el cual se llevó a cabo en el cultivo de flores de Colombian Harmony Flowers S.A.S. en el Oriente Antioqueño. Se ejecutó por un grupo de investigadores que utilizaron un enfoque cualitativo y un diseño de investigación no experimental, específicamente transversal-descriptivo. Teniendo como objetivo principal analizar cómo la motivación laboral afecta la permanencia de los trabajadores. Para ello, se aplicaron encuestas a la persona encargada de Gestión Humana y a 6 empleados del personal operativo, evaluando aspectos como desempeño, calidad de vida, bienestar, clima organizacional, administración del talento humano, comunicación efectiva, trabajo en equipo, actividades de bienestar y grado de satisfacción. Los resultados obtenidos se dividieron en tres partes, datos personales de los trabajadores, variables desde la perspectiva de Gestión Humana y del personal operativo; esto permitió identificar la importancia de la motivación laboral en el desempeño y bienestar de los trabajadores, lo que a su vez puede influir en su permanencia en la empresa, además destacó la necesidad de implementar estrategias motivacionales efectivas para mejorar el ambiente laboral y la retención de empleados (Sampedro, et al, 2020).

Lo anterior resalta la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión del talento humano que fomenten un ambiente laboral satisfactorio y motivador, lo cual puede contribuir al fortalecimiento y crecimiento de la empresa, mejorar la experiencia laboral y la permanencia del personal.

Por otro lado, en la siguiente investigación, los hallazgos revelaron una conexión sólida y significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. El estudio, realizado por Miguel Puma, se centró en identificar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios, con el objetivo principal de determinar esta relación. Los resultados mostraron una relación directa y significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores. Hallaron correlaciones significativas entre la motivación laboral y las dimensiones de compromiso afectivo, de continuidad y normativo (Puma, 2020).

Estos hallazgos no solo respaldan la importancia de fomentar la motivación en el entorno laboral para promover un compromiso más sólido con la empresa, sino que también destacan la relevancia de abordar estratégicamente la motivación como un factor fundamental para el bienestar y el rendimiento laboral.

En cuanto a la motivación laboral y su impacto en la productividad el siguiente estudio se enfocó en determinar el impacto de la motivación laboral en la productividad de la empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. Se desarrolló por un equipo de investigadores interesados en identificar estrategias para crear un entorno laboral satisfactorio y mejorar la productividad de los trabajadores. El objetivo principal era analizar el grado de motivación laboral en la empresa y proponer medidas para abordar problemas como la falta de compañerismo, desmotivación, estrés, rotación de personal, bajo desempeño y desinterés por el trabajo. Los resultados demostraron la importancia

de la motivación laboral en la productividad de los trabajadores. Se encontró que una adecuada motivación puede llevar a un aumento en la producción y una mayor utilidad para la empresa. Además, se destacó la relevancia de fijar metas claras y ofrecer un ambiente laboral motivador para favorecer la productividad de los empleados (Rodríguez, et al, 2020).

Estas conclusiones no solo son relevantes para TSR, sino que también ofrecen valiosas lecciones para otras empresas interesadas en mejorar su productividad a través del compromiso y la satisfacción de sus empleados.

En cuanto a la satisfacción laboral de los empleados se puede identificar que la motivación laboral es un impulsor fundamental de la satisfacción, como se evidencio en el estudio realizado en una empresa pequeña en Tampico, Tamaulipas. Fue desarrollado por Mayra Alejandra García Pecina y el Dr. Manuel Eduardo Gutiérrez Ortiz. El objetivo fue determinar qué factores contribuyen a la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que la motivación laboral se presenta positivamente en la satisfacción, mientras que el ambiente laboral no tuvo un impacto significativo en el desarrollo organizacional ni en la satisfacción laboral. Se recomienda fortalecer el ambiente laboral para mejorar competencias, desempeño y la situación competitiva de la empresa y sus empleados (Pecina & Gutiérrez, 2023).

Es importante destacar que, si bien el estudio no encontró un impacto significativo del ambiente laboral, este puede afectar diversas variables. Por lo tanto, se

considera fundamental incluirlo en las recomendaciones proporcionadas.

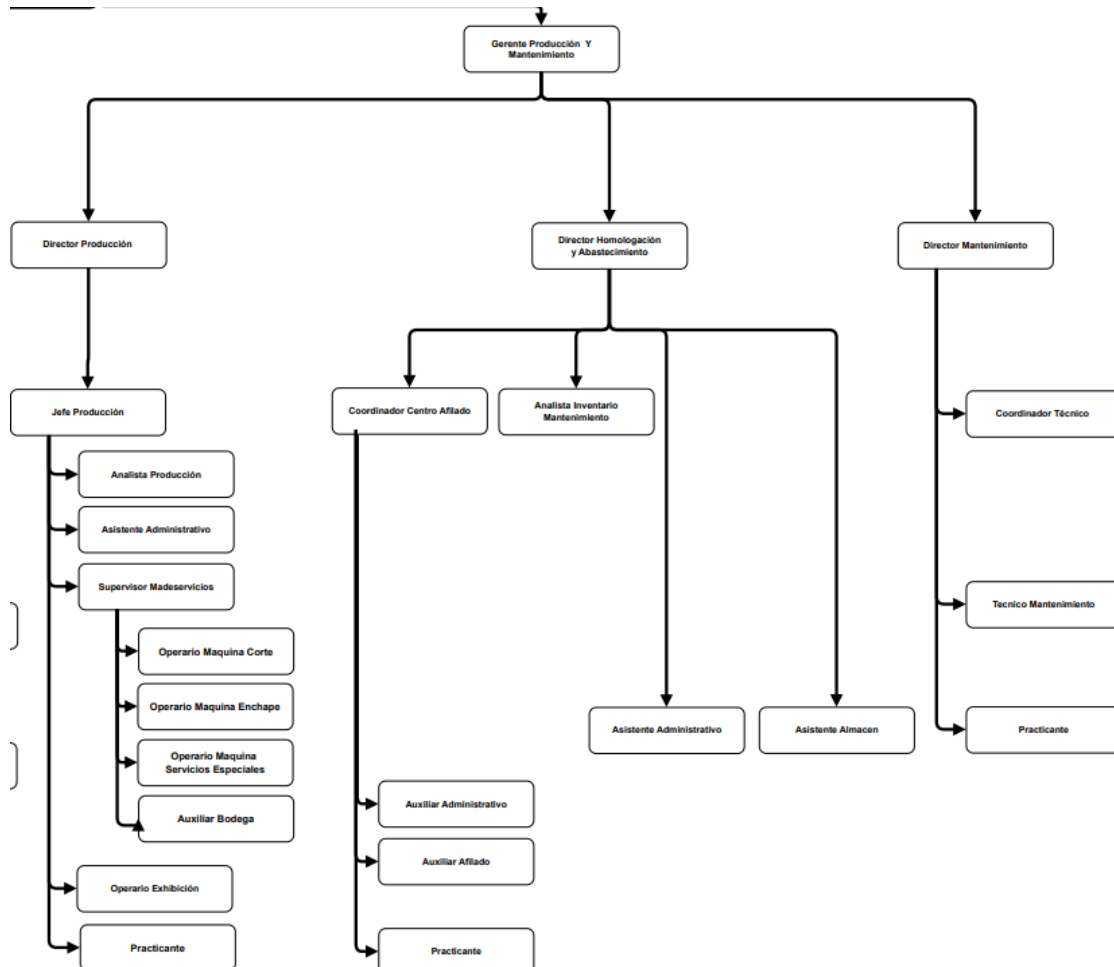
Contextualización de la empresa

La investigación se llevará a cabo en MADECENTRO, empresa a nivel nacional fundada en el año 2001, su actividad económica es la comercialización de productos y servicios para el sector del mueble y la madera, perteneciente al sector industrial. Con presencia en varias ciudades a nivel nacional, cuenta con 221 puntos de venta, siendo su sede principal la ciudad de Medellín. La empresa emplea a un total de 2996 personas, de las cuales 706 son operarios, las edades predominantes están entre los 25 y 35 años, el género más representativo de la fuerza laboral es el masculino, ya que el trabajo requiere de fuerza por la manipulación de cargas.

Su estructura organizacional está compuesta por 1 junta directiva y 12 Gerencias, el personal operativo se encuentra bajo el direccionamiento de la gerencia de producción y mantenimiento (figura 1).

Figura 1

Organigrama Gerencia de producción y mantenimiento



Nota. Tomado de intranet Madecentro

Dentro de su plan estratégico 2018-2022 se plantea:

La misión

Con pasión creamos y desarrollamos muebles y ambientes innovadores

Mega

Cumplir la promesa de valor logrando que los clientes finales representen el

50% de las ventas de Madecentro y potenciando los clientes profesionales.

Para lograrlo nos comprometemos a:

- * Garantizar la excelencia en la experiencia de compra
- * Consolidar la atención en puntos de venta y los canales electrónicos a través de procesos automáticos, amigables y simples

Valores fundamentales

1. Enfoque al cliente y cumplir la promesa
2. Hablar con la verdad
3. Proactividad e innovación
4. Hacer las cosas simples
5. Desarrollo y bienestar de los empleados

(Página Madecentro, 2024)

Se identifica que la empresa tiene establecido realizar encuestas de retiro para identificar los motivos que llevan al personal a renunciar, pero no se ha contemplado indagar en los operarios que llevan más de 2 años dentro de la empresa, con el fin de identificar aquellos factores que los impulsa a querer permanecer dentro de la empresa.

Metodología

Para este trabajo se utilizó el siguiente paradigma (Krause, 1995, como se citó en Lima, 2019):

El paradigma interpretativo debe observar lo que la gente hace o dice, las realidades socialmente construidas, son productos de cómo definen el mundo, reconocer el punto de vista de las personas enfatizando el proceso de comprensión de ellos y que el investigador debe hasta cierto punto pertenecer al mundo estudiado para comprenderlo (p.12).

Lo anterior, se basa en la idea de que la realidad depende de las experiencias y percepciones de las personas, ya que cada individuo construye su propia visión del mundo según su contexto y vivencias. Este enfoque busca comprender cómo las personas interpretan su entorno, sus relaciones y los significados que atribuyen a los fenómenos que experimentan.

Así mismo se utilizó un enfoque cualitativo (Taylor y Bogdan, 1986, como se citó en Urbina, 2020) “La investigación cualitativa por definición se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable” (p.1).

Según esto, se centra en comprender fenómenos, experiencias y significados desde la perspectiva de las personas involucradas, con el fin de explorar las interpretaciones y percepciones de los participantes en su contexto específico.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos de esta investigación fueron las entrevistas semiestructuradas que según Lopezosa (2020) son más flexibles que las estructuradas, con preguntas predefinidas pero respuestas abiertas. Los investigadores pueden adaptarse a las respuestas de los participantes, lo que hace el proceso más dinámico y facilita una interpretación más amplia de los datos.

Esta técnica permitió obtener información detallada y contextualizada sobre las experiencias, actitudes y opiniones de los participantes; lo que dio lugar a profundizar en temas específicos que surgieron durante la conversación, proporcionando una visión más completa de sus motivaciones.

Así mismo, se utilizó la técnica de observación no participante, que de acuerdo con Vega et al. (2021) el investigador se mantiene distante del fenómeno que estudia, actuando como un observador pasivo que solo registra la información que se presenta, sin involucrarse ni interactuar de ninguna manera. Se busca evitar cualquier tipo de relación directa con el fenómeno observado.

Mediante esta técnica, se pudo observar el comportamiento y las interacciones de los participantes en su entorno habitual, sin intervenir en sus actividades. Esto permitió captar dinámicas espontáneas y no verbalizadas, brindando una perspectiva complementaria a la información obtenida en las entrevistas. La observación ayudo a validar ciertos patrones de comportamiento que podrían haber pasado desapercibidos en las entrevistas.

Ambos métodos de recolección de datos resultaron esenciales para construir una comprensión integral de los motivadores que influyen en los participantes.

Para este estudio, se seleccionaron operarios con más de 2 años de permanencia en la empresa, cuya labor consiste en manipular máquinas para el corte de madera y realizar servicios según las necesidades de los clientes. Además, también se tuvo en cuenta jefes de punto de venta. Las características de los participantes pudieron reflejar la diversidad cultural y étnica de la comunidad local.

Para el análisis en el primer momento se utilizó codificación abierta, donde los datos fueron fragmentados en partes más pequeñas para identificar conceptos y categorías emergentes y en el segundo momento, se realiza codificación axial donde lo identificado se organizó y se relacionó entre sí para formar categorías y subcategorías más amplias.

Marco conceptual

Teniendo en cuenta la información obtenida de algunos estudios se identificaron los siguientes conceptos como factores relevantes en la permanencia laboral.

La motivación, entendida como la fuerza que impulsa a los individuos a realizar ciertas acciones, juega un papel crucial tanto en la vida personal como en el entorno laboral; en este sentido encontramos que:

Es un estado deseable tanto para uno mismo como para los demás, a pesar de que existen varios sistemas motivacionales de naturaleza aversiva, el dolor, el hambre, la angustia y el castigo son fuentes potentes y frecuentes de motivación. (Soriano, 2001, p.6)

Esta dualidad indica que la motivación no solo proviene de la búsqueda de placer, sino también de la necesidad de evitar el sufrimiento, lo que se convierte en al significativo en el comportamiento humano en diversas situaciones.

Por otra parte, para Huichi (2019) plantea que “La motivación, es un elemento importante en la administración del personal, por lo que se requiere conocer y determinar cuáles son las necesidades dentro de un centro laboral, y que posibles factores motivacionales intervienen” (p.5)

Es así que implementar estrategias de motivación puede inferir en mejorar el bienestar individual o fortalecer el desempeño dentro de la empresa.

Así mismo, se identificaron que existen dos tipos de motivación:

En primer lugar, la *motivación intrínseca* para Zárate, (2006) “se presentan al ejecutar el trabajo y dependen de las características propias del puesto y las del trabajador” (p.113). Esto subraya la importancia de obtener ajuste entre el trabajador y su rol, ya que ambos aspectos interactúan para afectar la motivación y el desempeño laboral.

También, Aguilar, et al, (2016) “la define como el interés y el disfrute en una actividad por sí misma. Las sensaciones de dominio, eficacia y autonomía son inherentes al interés intrínseco en la tarea” (p. 2553). Se puede decir que esto implica disfrutar de una actividad por el simple placer de realizarla; este tipo de motivación se caracteriza por sensaciones de dominio, eficacia y autonomía, lo que refuerza el compromiso y la satisfacción personal en la tarea.

En segundo lugar, la motivación *extrínseca* para Alexander, (2021) “es aquella motivación que se fomenta a través de estímulos externos llamados recompensas que impulsan a realizar acciones para conseguir algo “externo” a la acción” (p.41). Este tipo de motivación puede darse en contextos donde las recompensas tangibles, como dinero, reconocimiento o premios, juegan un papel crucial en la determinación del comportamiento.

Por otro lado, para Guerra (2021) “son estímulos, recompensas o compensación que necesitan los trabajadores para realizar una determinada tarea” (p.14). De acuerdo a lo anterior estos incentivos pueden ser económicos, como bonos o aumentos salariales, o no económicos, como reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional, y pueden ser fundamentales para mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Otro concepto que se considera relevante dentro de este estudio es el *ambiente laboral*, definiéndose como un reflejo de la interacción entre las características individuales y organizacionales; incluye la organización, la estructura y el funcionamiento del lugar donde el individuo lleva a cabo su labor. Este entorno abarca la actividad, las relaciones con el objeto de

trabajo y con otras personas, formando un sistema interdependiente y muy dinámico que impacta en el desempeño de los trabajadores (Pérez, et al, 2009).

Guerrero, et al (2006), afirma que en el ambiente laboral el trabajador realiza su actividad, se relaciona con su objeto de trabajo, los instrumentos de producción, el puesto de trabajo, la zona de trabajo, la zona respiratoria y los elementos del medio físico o natural que intervienen en el proceso productivo, entre los que se encuentran los factores de riesgo nocivos y peligrosos, que pueden alterar su salud y producir enfermedades relacionadas con su trabajo (Párr. 16).

El ambiente laboral es un espacio integral donde el trabajador interactúa con diversos elementos, desde su objeto de trabajo y los instrumentos de producción hasta los factores de riesgo.

Otro concepto asociado a este estudio es la Satisfacción laboral que según Hannoun (2011) “está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral” (p.16). Es por esto que el clima organizacional puede fomentar una mayor productividad y satisfacción entre los empleados, mientras que un clima desfavorable puede afectar negativamente su rendimiento.

Así mismo, Ruvalcaba, et al, (2014) indica que “la satisfacción laboral puede justificarse en dos sentidos: por el creciente interés de un fenómeno latente, y por encontrarse estrechamente relacionado con prácticamente todas las variables que describen la vida laboral”

(p.115). Por ello, comprender y mejorar la satisfacción laboral es esencial para el posible éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa.

Finalmente, la retención laboral de empleados, según Rivera, (2019) “puede ser una fuente vital de ventaja competitiva para cualquier organización. Las salidas de los empleados pueden tener un efecto significativo en la ejecución de planes comerciales y eventualmente pueden causar una disminución paralela en la productividad” (P.11).

La retención de los empleados no solo está relacionada con el costo de la rotación, también involucra costos no monetarios. De igual manera se puede indicar que es esencial que la empresa comprenda cómo cambiar una fuerza de trabajo para disminuir las pérdidas de los empleados.

De lo anterior se puede concluir que la permanencia laboral está influenciada por diversos factores interrelacionados, como la motivación, el ambiente laboral, la satisfacción laboral y la retención de empleados. La motivación, tanto intrínseca como extrínseca, impulsa el desempeño y la satisfacción del trabajador. El ambiente laboral, que abarca desde la organización hasta los factores de riesgo, impacta en el bienestar y la salud del empleado. La satisfacción laboral, relacionada con el clima organizacional, afecta la productividad y el compromiso de los trabajadores. Finalmente, la retención laboral es crucial para mantener la estabilidad y la ventaja competitiva de la empresa, ya que las salidas de empleados pueden afectar negativamente el desarrollo y la productividad empresarial. En resumen, comprender y abordar estos aspectos es fundamental para promover la permanencia y el éxito tanto individual

como organizacional en el entorno laboral.

Después de realizadas las entrevistas semiestructuradas y aplicado el ejercicio de observación no participante en campo, se identificaron varios motivadores clave. Estos factores resultan de especial relevancia para el desarrollo de esta investigación cualitativa, ya que permiten comprender en profundidad las dinámicas, percepciones y comportamientos de los participantes en su entorno de trabajo.

La motivación puede ser un elemento fundamental para impulsar el comportamiento de las personas en las empresas; es por esto que en este escrito se reconocerán los factores motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, que se consideran importantes para su permanencia en la empresa.

Esta perspectiva subjetiva coincide con lo señalado en la literatura, donde se encuentran diversas definiciones sobre la motivación; para algunos autores, este es un factor determinante tanto para el rendimiento laboral como para la permanencia en la empresa.

La motivación intrínseca surge de manera natural a partir de inclinaciones internas y necesidades psicológicas que impulsan el comportamiento sin la necesidad de recompensas externas; el segundo se refiere a la motivación que proviene de elementos externos en el entorno. Se sostiene que las principales causas del comportamiento se encuentran en el exterior de la persona, en lugar de dentro de ella. (Reeve, 1994, como se citó en Valderrama, 2018). También como lo mencionan otros autores. La motivación extrínseca se fundamenta en tres conceptos clave: recompensa, castigo e incentivo. Una "recompensa" es un estímulo ambiental

atractivo que se otorga al final de una serie de conductas, incrementando la probabilidad de que esas conductas se repitan. En contraste, un "castigo" es un estímulo ambiental poco atractivo que se aplica al final de una serie de conductas y que disminuye la probabilidad de que se repitan. Por otro lado, un "incentivo" es un estímulo ambiental que puede atraer o disuadir al individuo de llevar a cabo una determinada conducta. (Soriano, 2001).

De este modo, según lo que refieren estos autores, la motivación intrínseca y extrínseca son fundamentales en el comportamiento humano. La motivación intrínseca alimenta el deseo de crecimiento y aprendizaje, mientras que la extrínseca se basa en estímulos externos que refuerzan o desincentivan conductas. Comprender la interacción entre ambas es clave para crear entornos que fomenten un mayor compromiso y rendimiento.

Por consiguiente, los participantes reconocieron varios aspectos motivacionales como se muestra en la Figura 1. Entre las motivaciones intrínsecas, se destacaron el crecimiento personal y profesional, que incluye el aprendizaje, las oportunidades de estudio, el deseo de ascender y poder otorgar bienestar a su familia, También se reconocieron motivaciones extrínsecas, como el salario, las comisiones por productividad, el ambiente laboral entendido como liderazgo, compañerismo y la estabilidad que hace referencia al tiempo de estar vinculado a la empresa.

Figura 2

Motivadores



Nota. Cano et al (2024)

Dentro de la motivación intrínseca, el crecimiento personal y profesional emerge como un factor clave para los participantes, quienes destacan el valor de aprender constantemente, oportunidad de estudiar y el deseo de ascender; manifestaron que estas oportunidades no solo fortalecen sus habilidades y conocimientos, sino que también incrementan su satisfacción como lo mencionan:

Participante 1

“aquí uno aprende mucho, todos los días hay cosas por aprender, esto es una escuela por decirlo así”

Participante 2

“me dan la oportunidad de estudiar y me ayudan para que los horarios me den, acá motivan y apoyan a uno a estudiar”

Participante 3

“en cuestión de las ayudas, dan la posibilidad de estudiar, de poder salir adelante y de conseguir casa”

Participante 4

“en la empresa lo motivan a uno para que estudie y uno pueda ascender”

Participante 5

“les ofrece oportunidades de estudio, en este momento hay varios estudiando tecnología de gestión administrativa en el Sena convenio con Madecentro”

Participante 6

“Madecentro los apoya para estudiar, les brinda los espacios y les ayuda económicamente, es una escuela, todos los días se aprende”

En este contexto, según Hurtado & Taquez (2021) la formación, hace referencia al interés del colaborador en aprender y mantenerse actualizado, deseando que la empresa respalde este proceso tanto de manera interna como externa, proporcionándole herramientas útiles para su desarrollo laboral. Es por esto que las oportunidades de Ascenso y Promoción, resalta la importancia de que el empleado tenga la posibilidad de alcanzar sus metas y expectativas dentro de la organización, sabiendo que existe un plan de carrera que le permitirá crecer tanto personal como profesionalmente.

Es por esto que el crecimiento personal y profesional a través de la formación y las

oportunidades de ascenso, es un factor clave motivacional para los empleados. Los participantes destacaron el valor del aprendizaje continuo, la posibilidad de estudiar y ascender, reconociendo el apoyo que la empresa les brinda para conciliar horarios y avanzar en su formación.

Un aspecto clave en el bienestar de los empleados es el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Según Biedma & Medina (2014) La percepción del empleado sobre la conciliación entre la vida laboral y familiar puede influir positivamente en su compromiso con la empresa, en su satisfacción laboral, en la retención de personal y en su desempeño.

La combinación de estos elementos refuerza la relación entre el trabajador y la empresa, contribuyendo a un entorno donde los empleados sienten que pueden alcanzar sus metas personales y profesionales sin sacrificar su vida familiar, como lo expresan:

Participante 1

“el horario me permite compartir más con mi compañera sentimental porque salgo el sábado al medio día y no tengo que trabajar domingos ni festivos”

Participante 2

“Tengo tiempo para la familia también y ellos me dicen que trabajo en una muy buena empresa”

Participante 3

“Me motiva trabajar principalmente mi hija, y poder cubrir los gastos de la casa y pasar tiempo con mi familia”

Participante 5

“Muchos de nosotros estamos acá por la obligación que tenemos con los hijos o la familia como tal, no trabajar de noche ni domingos es mucha ganancia”.

Lo anterior fortalece el vínculo entre trabajador y empresa, promoviendo un entorno donde los empleados se sienten motivados a cumplir con su trabajo sin descuidar su vida familiar. Como destacan varios participantes, el horario laboral y la ausencia de turnos nocturnos, salir sábado al medio día y no trabajar en días festivos, les permite dedicar más tiempo a sus seres queridos y asumir sus responsabilidades familiares.

En cuanto a la motivación extrínseca se puede interpretar que el salario en la empresa representa la compensación económica que reciben los empleados por su trabajo, lo cual es un factor clave en la motivación de permanecer como lo explican los siguientes autores.

Mondy & Noe (2005) La remuneración financiera directa consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. En una encuesta reciente realizada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el principal instrumento motivador para la satisfacción de los empleados resultó ser la remuneración.
(p.269)

Además, la interpretación del salario por parte de los participantes incluye factores como el reconocimiento de comisiones por cumplimiento de productividad y el pago oportuno como lo indican:

Participante 1.

“el pago cumplido, es tanto que pagan un día antes de cada quincena, pagan muy bien, además el salario es bueno y puedo cubrir los gastos de mi familia.”

Participante 2

“el salario es muy bueno, hay un básico más una comisión de acuerdo a la productividad”

Participantes 3

“la comisión me motiva, por eso hago el trabajo rápido para ganar más, la plata es muy importante y si asciendo puedo ganar más plata y vivir mejor”

Participante 4

“me motiva el dinero y poder tener una estabilidad económica para poder ayudar en la familia”

Participante 5

“a los operarios económicamente les va bien y eso los motiva hacer mejor su trabajo y a permanecer”

Participante 6

“el salario es bueno porque adicional del básico tienen comisiones esto ayuda a que los empleados permanezcan, además si estudian pueden ascender a otros cargos y ganar más”.

En este contexto según Saldívar & Moctezuma (2020) el salario ha representado tradicionalmente el principal motivador y casi la única recompensa por el esfuerzo del empleado. Si bien el trabajo es esencial para generar ingresos y satisfacer necesidades básicas, no es la única razón que impulsa a los trabajadores a mantenerse en sus roles.

De acuerdo con lo anterior, se identificó que, aunque el salario es una fuente de motivación extrínseca, está vinculado a la motivación intrínseca del deseo de ascender, así como a las oportunidades de estudio, esto se debe a que cuando un empleado estudia, aumenta sus posibilidades de acceder a mejores cargos y obtener una mayor remuneración. Además, el salario y las comisiones por productividad se relacionan con el bienestar familiar, ya que permiten cubrir sus necesidades básicas del hogar. Asimismo, se encontró una relación entre dos factores extrínsecos el salario y la estabilidad laboral como se observa en la figura 2.

Entendiendo la estabilidad laboral según López & Verdugo (2013) se refiere al derecho de un empleado a mantener su puesto de trabajo. Este derecho asegura ingresos regulares, lo que permite al trabajador satisfacer las necesidades de su familia y, a su vez, contribuye a la estabilidad financiera de la organización. Los empleados capacitados y experimentados, que están comprometidos con la empresa, son más propensos a ofrecer resultados positivos en términos de producción y productividad.

Es por lo anterior que la estabilidad laboral se interpreta como un factor motivacional fundamental para los participantes, quienes indicaron:

Participante 1

“es bueno estar mucho años en la empresa para no dañar la estabilidad y lo de las pensiones y cesantías y todo lo que he logrado con tantos años”

Participantes 2

“aquí uno tiene mucha estabilidad, porque pagan lo que es y a tiempo, si uno hace las cosas bien no lo despiden”

Participante 3

“La empresa es buena por el sentido de que ofrece estabilidad y tengo contrato indefinido, uno acá se puede quedar toda la vida, me motiva trabajar principalmente mi hija, yo tengo una hija y eso es lo que me motiva para venir a trabajar”

Participante 4

“yo llevo 7 años vinculado en la empresa, me motiva poder tener un trabajo estable y poder ayudar en la familia”

Participante 5

“el aspecto más importante es la estabilidad, muchos de los trabajadores permanecen por mucho tiempo y me incluyo por la obligación que tenemos con los hijos o la familia”

Participante 6

“La empresa es muy estable, uno puede permanecer mucho tiempo, pues todos tenemos obligaciones en la casa y eso muchas veces hace querer más el trabajo”.

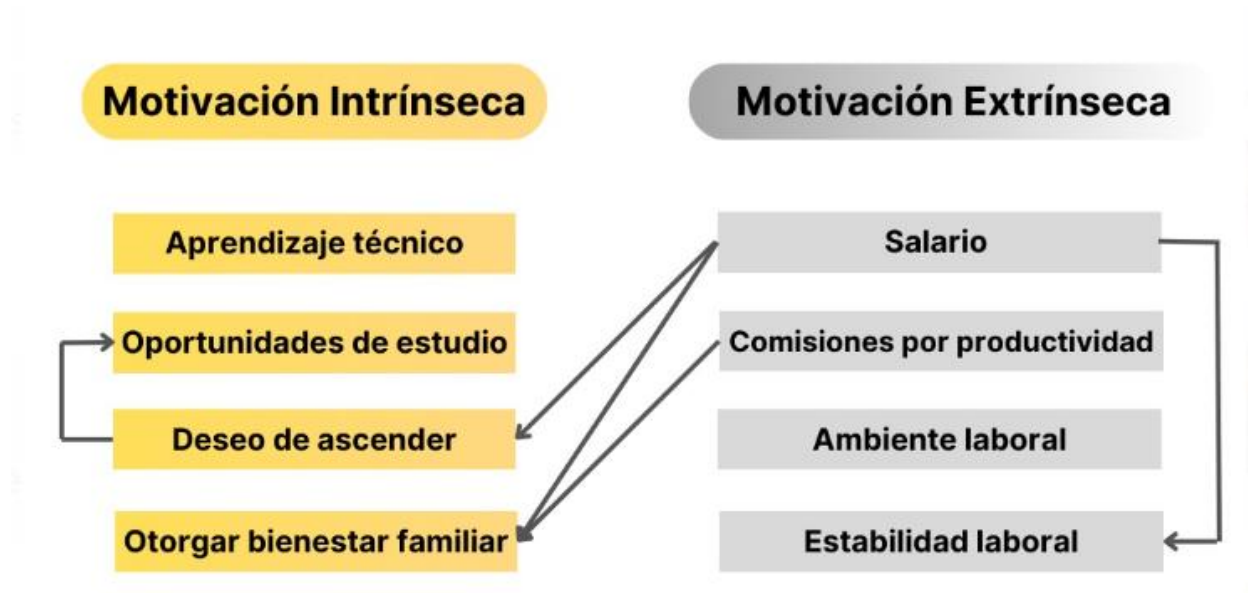
La estabilidad laboral se percibe como un pilar esencial en la motivación de los empleados, quienes valoran profundamente la permanencia en la empresa. La posibilidad de

contar con ingreso fijo y variable, el pago oportuno, la tranquilidad de un contrato indefinido, lo cual se destacan como factores decisivos que fortalecen el deseo de permanecer en la empresa.

La estabilidad no solo proporciona una base económica, sino que también contribuye al bienestar emocional de los empleados, quienes encuentran en su trabajo una fuente de apoyo para cumplir sus responsabilidades personales y familiares.

Figura 3

Correlación Motivadores



Nota. Cano et al (2024)

Otro factor extrínseco relevante es el ambiente laboral, que abarca tanto la percepción del entorno físico como la calidad de las interacciones entre los empleados como señala Huaman (2022) que tanto el ambiente como el clima laboral se refieren a la comunicación y a cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. El ambiente laboral incluye el espacio

físico, la atmósfera, las interacciones con compañeros y jefes, y todos los elementos que componen la organización y que se interrelacionan. Los beneficios de mantener un ambiente laboral saludable dependen de una comunicación efectiva y una buena gestión.

Las experiencias de los empleados reflejan esta realidad; tal como lo expresan:

Participante 1

“el jefe que tengo es muy buena persona, es como decimos como una madre para uno, lo escucha, lo entiende, lo ayuda, es excelente, el ambiente laboral que es muy bueno”

Participante 2

“uno no en todo lado da con buenos jefes y por eso me motiva a estar acá, dar con un buen jefe es muy difícil, el ambiente laboral aquí es excelente, uno es tranquilo en lo de uno”

Participante 3

“trabajo tranquilo, pues a veces existe la presión, pero no hay un supervisor mala clase, ya uno sabe hacer las cosas y no hay esa cosa de que lo estén regañando a uno por todo. Tener un buen jefe, gracias a Dios por ese lado él nos apoya y los compañeros son buena gente”

Participante 4

“el jefe es una madre para nosotros una segunda mamá, nos colabora mucho, muchas veces nos mandan trabajo del Sena del estudio y como muchos no tenemos equipos en la casa, él nos facilita el espacio y los equipos para hacer los trabajos, él es muy buena gente nos brinda la ayuda que necesitamos, el compañerismo me motiva, usted aquí conviviendo con los compañeros, mejora como persona porque se da cuenta de las cosas que hace bien y mal y uno

va corrigiendo a través del tiempo, también es bueno trabajar acá porque es muy cómoda las instalaciones y tenemos buenas máquinas”

Participante 5

“los operario tienen buenas relaciones entre ellos y se ayudan, lo que permite un buen ambiente”

Participante 6

“acá trabajamos bueno porque entre compañeros nos ayudamos”.

Así mismo, emerge otro factor motivacional extrínseco que hace referencia al tipo de liderazgo y el compañerismo relacionándolo también con la estabilidad laboral (figura 3); lo expresado por los participantes se puede inferir que el tipo de liderazgo encontrado es un líder paternalista según Aycan (2006):

El paternalismo en el contexto del liderazgo se define como una relación superior subordinado de jerarquía, donde el papel del superior es crear un entorno familiar, proporcionar atención, protección y orientación a los subordinados tanto en el trabajo como fuera de éste, mientras que lo que se espera de los subordinados es que sean leales y deferentes al superior. (p.7-8)

Los testimonios de los participantes reflejan una experiencia laboral positiva basada en un estilo de liderazgo paternalista, en el que el superior es visto como una figura comprensiva y protectora. Este tipo de liderazgo no solo mejora la dinámica y la comunicación en el trabajo, sino que también contribuye a la satisfacción y motivación de los empleados al fomentar un

ambiente de apoyo y colaboración. La percepción de los participantes de tener un "buen jefe" que los escucha, ayuda y facilita los recursos necesarios para su desarrollo personal y profesional, se alinea con el enfoque de un líder paternalista, que asume un rol cercano y humano dentro de la empresa; además, el compañerismo entre los empleados y la disposición a ayudarse mutuamente también fortalece el ambiente de trabajo, creando un espacio donde todos se sienten valorados y apoyados.

Figura 4

Correlación Motivadores finales



Nota. Cano et al (2024)

De lo anterior se puede concluir que los factores motivacionales identificados, como el crecimiento personal, la estabilidad laboral y el ambiente de trabajo, resultan determinantes para que los empleados decidan permanecer en la empresa. La motivación intrínseca, expresada

en el deseo de mejorar habilidades, estudiar y avanzar profesionalmente, refuerza el compromiso de los trabajadores, mientras que la motivación extrínseca, como la remuneración y las condiciones laborales, complementa su satisfacción y les brinda seguridad para permanecer en la empresa.

El estilo de liderazgo identificado como paternalista donde el jefe es una figura de apoyo y comprensión, tiene un impacto positivo en la dinámica laboral. Los empleados valoran contar con un líder que los escucha, los guía y facilita su trabajo, este enfoque genera confianza y colaboración, elementos esenciales para fomentar la motivación y satisfacción en el entorno de trabajo, y contribuye a un ambiente laboral donde los empleados se sienten valorados y respaldados.

La combinación de un salario justo, oportunidades de desarrollo y un ambiente laboral de compañerismo fortalece la relación de los empleados con la empresa; esto no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también promueven un equilibrio entre sus objetivos personales y profesionales creando una base sólida para su compromiso y permanencia en la empresa.

Conclusiones

En conclusión la investigación permitió reconocer los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que contribuyen a la intención de los operarios de Madecentro en Medellín de permanecer en la empresa por al menos dos años. Los motivadores intrínsecos,

como aprendizaje técnico, oportunidades de estudio, otorgar bienestar familiar y el deseo de ascender dentro de la organización, son esenciales para fortalecer su compromiso a largo plazo. Por otro lado, los factores extrínsecos, como el salario, las comisiones por productividad, la estabilidad laboral y un ambiente de trabajo positivo. La interacción entre estos factores crea un entorno que no solo satisface las necesidades personales y profesionales de los operarios, sino que también fomenta la permanencia en la empresa.

En consecuencia se interpretan los principales factores motivacionales que influyen en el deseo de los operarios de Madecentro en Medellín de permanecer en la empresa por un mínimo de dos años. Entre los motivadores intrínsecos destacan el aprendizaje técnico adquirido en sus funciones laborales, la oportunidad de estudio que ofrecen mediante auxilios económicos y tiempo destinado para su formación, el deseo de ascender dentro de las posibilidades que ofrece la empresa y la capacidad de mejorar la calidad de vida de sus familias. Por otro lado, entre los motivadores extrínsecos se reconocieron el salario como compensación económica, las comisiones por productividad, un ambiente laboral positivo y la estabilidad laboral. La combinación de estos factores refuerza el compromiso de los operarios, creando un entorno en el que se sienten valorados y respaldados, lo que favorece su permanencia en la empresa.

Para finalizar se develó que la combinación de un salario adecuado, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente laboral de apoyo son elementos esenciales que contribuyen al bienestar integral de los empleados, creando un equilibrio entre sus metas personales y profesionales. Un salario justo asegura la satisfacción económica, mientras que las

oportunidades de crecimiento permiten el avance en sus carreras y el fortalecimiento de su compromiso. Un entorno de trabajo colaborativo, respaldado por un liderazgo paternalista, fomenta la confianza y el sentido de pertenencia, lo que, en conjunto, refuerza la motivación, la satisfacción y la permanencia de los empleados en la empresa.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos y lo expresado por los participantes durante la presente investigación se presentan las siguientes recomendaciones.

Retomar las actividades de “Trabajo Feliz” que consistía en realizar breves dinámicas recreativas, como estiramientos o meditaciones antes de iniciar la jornada laboral, con el fin de mejorar el ánimo y la energía.

Realizar salidas de integración: Organizar actividades recreativas fuera del trabajo de manera periódica para fortalecer lazos y fomentar el compañerismo.

Ofrecer opciones de alimentación: Proporcionar el almuerzo durante la jornada para apoyar el bienestar y rendimiento de los empleados.

Bibliografía

Aguilar, J., González, D., & Aguilar, A. (2016). Un modelo estructural de motivación intrínseca. *Acta de investigación psicológica*, 6(3), 2552-2557.

https://www.revistapsicologia.unam.mx/revista_aip/index.php/aip/article/view/118/85

Aguirre, M. H. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(4), 91-103.

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4068/4571>

Alexander, G. T. E. (2021). Motivación Extrínseca y Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área de Acopio de la Empresa Minera Yanaquihya SAC Arequipa. 2019.

http://190.116.36.86/bitstream/handle/20.500.14074/4377/UNC_2021_Edwin-Gonz%c3%a1les_71530758_1%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Biedma Ferrer, J. M., & Medina Garrido, J. A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, 10(3), 448-466.

<https://upcommons.upc.edu/handle/2099/16103>

De Vega, E. Z. (2015). Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México. *Orientando Temas de Asia Oriental, Sociedad, Cultura y Economía*, (9).

<file:///C:/Users/Admin/Downloads/mirisanchez,+3.Liderazgo+paternalista.pdf>

Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 158-170.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844>

Guerra Pizarro, P. M. (2021). Influencia de la motivación extrínseca en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa multiservicios de terminación de edificios.
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3974>

Guerrero Pupo, J. C., Cañedo Andalia, R., Rubio Rodríguez, S. M., Cutiño Rodríguez, M., & Fernández Díaz, D. J. (2006). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Acimed*, 14(4), 0-0.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s1024-94352006000400005&script=sci_arttext&tlng=en#cargo

Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf

Hurtado, N., & Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2059>

Huichi Quequejana, N. C. (2019). Motivación laboral.

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2630/Carolina_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lima, M. R. C. (2019). El paradigma interpretativo en la investigación cualitativa: análisis de los aportes de Mariane Krause (1995). *Interpretações Revista de Crítica Livre*, 2(1), 1-12.

http://revistainterpretacoes.com.br/dossi%C3%AAs/Interpreta%C3%A7%C3%B5es_El.pdf

López Sánchez, M. O., & Verdugo Ortiz, V. M. (2013). La estabilidad laboral y su incidencia en el clima organizacional del personal que pertenece a la empresa PROMODINASTIA del cantón Milagro (Bachelor's thesis).

<https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1104/3/LA%20ESTABILIDAD%20LABORAL%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20PERSONAL%20QUE%20PERTENECE%20A%20LA%20EMPRESA%20PROMODINASTIA%20DEL%20CANT%20N%20MILAGRO.pdf>

Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1, 88-97.

https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54336450/ADMINISTRACION_DE_RECURSOS_HUM

[ANOS-libre.pdf](#)

Pagina Madecentro;. (2024). Misión ,MEGA y Valores corporativos. Obtenido de <https://madecentro.com/pages/empresa>

Pecina, M. A. G., & Gutiérrez-Ortiz, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/35>

[24](#)

Pérez Perea, L., Soler Cárdenas, S. F., & Díaz Hernández, L. (2009). Ambiente Laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*, 23(2), 0-0.

<http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v23n2/ems04209.pdf>

Pulgarín Henao, L. M. (2019). Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/11904>

Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

[https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%
c3%b3n%20del%20talento%
20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%
c3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%c3%b3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%c3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1)

[nce=1&isAllowed=y](#)

Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y desarrollo*, 23(3), 45-53. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141>

Rivera Flores, N. A. (2019). Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018.

<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6d614e6f-8d2b-44c0-9256-a3c8c3c32d87>

Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>

Ruvalcaba, J., Selva, C., & Sahagún, M. (2014). Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación. *Estudios sobre el trabajo en la región centro de México*, 113-128. file:///C:/Users/Admin/Downloads/2014_Satisfaccinlaboralunarevisionteoricaohistoricadesuinvestigacion.pdf

Sampedro-García, A. C., & Baena-Montoya, S. (2020). La motivación laboral y su incidencia en la permanencia de los trabajadores del cultivo de flores colombian harmony flowers SAS, ubicado en el Oriente Antioqueño.

<https://repositorio.uco.edu.co/bitstream/20.500.13064/1589/1/Trabajo%20de%20grado.pdf>

Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.

<https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>

Soriano, M. M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (9), 163-184. file:///C:/Users/Tania/Downloads/Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%20(1).pdf

Rivera Flores, N. A. (2019). Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018.

<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6d614e6f-8d2b-44c0-9256-a3c8c3c32d87>

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>

Urbina, E. C. (2020). Investigación cualitativa. *Applied Sciences in Dentistry*, 1(3).

https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:SkYRXLNMqGsJ:scholar.google.com/++investigaci%C3%B3n+cualitativa.&hl=es&as_sdt=0,5

Vega, A. M. D. C. G., Arellano, L. E. V., & García, J. M. R. (2021). La Observación en el Estudio de las Organizaciones. A prática na Investigação Qualitativa: Experiências de Grupos

de Investigaçã, 19(4), 71-82.

https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:k1E2D69YLl0J.google.com/+definici%C3%B3n+de+observaci%C3%B3n+no+participativa+&hl=es&as_sdt=0,5&as_ylo=2020

Zárate, A. S. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, (9), 111-126.

<file:///C:/Users/Tania/Downloads/Dialnet->

[MotivacionIntrinsecaLaboralYSuRelacionConLasVariab-2872452.pdf](#)