Factores Motivacionales de la Satisfacción Laboral en los Trabajadores en Seis Regionales de una Empresa en el Tolima

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Lina Sofía Molina Rodríguez
Autores

Marta Gisela Durán Gamba
Director del Proyecto
Magíster- Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Luis Alberto Arias Cohecha
Magister en Psicología
Codirector del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
San Sebastián de Mariquita, 2025

Resumen

La presente investigación analizó la satisfacción laboral en seis regionales de una caja de compensación del Tolima, mediante la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión corta) a 31 trabajadores. El marco teórico abordó conceptos clave como la motivación laboral (Herzberg, 1968), la teoría de las necesidades (Maslow, 1943) y el diseño de cargos (Hackman y Oldham, 1976). Se empleó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo no experimental. Los resultados mostraron mayores niveles de satisfacción en factores intrínsecos como la autonomía, el logro y niveles intermedios en factores extrínsecos como el trato del jefe y el salario. Las conclusiones permitieron proponer estrategias de mejora organizacional basadas en el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación interna y el reconocimiento laboral.

Palabras Clave: Satisfacción laboral, factores intrínsecos, factores extrínsecos, motivación laboral.

Abstract

This research analyzed job satisfaction in six regional offices of a compensation fund in Tolima, administering the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (short version) to 31 workers. The theoretical framework addressed key concepts such as work motivation (Herzberg, 1968), need theory (Maslow, 1943), and job design (Hackman and Oldham, 1976). A descriptive, non-experimental, quantitative approach was used. The results showed higher levels of satisfaction in intrinsic factors such as autonomy and achievement, and intermediate levels in extrinsic factors such as treatment by the supervisor and salary. The findings led to the proposal of organizational improvement strategies based on strengthening leadership, internal communication, and job recognition.

Keywords: Job satisfaction, intrinsic factors, extrinsic factors, work motivation.

Tabla de Contenido

FACTORES MOTIVACIONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES EN SEIS REGIONALES DE UNA EMPRESA EN EL TOLIMA 7

INTRODUCCIÓN 7

SITUACIÓN DEL PROBLEMA 9

PREGUNTA PROBLEMA 13

JUSTIFICACIÓN 13

OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS 17

Objetivo General 17

Objetivos Específicos 17

MARCO TEORICO 17

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow 17

Teoría de los Factores de Herzberg 18

Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan 19

Teoría de la Equidad de Adams 19

Teoría de la Expectativa de Vroom 19

Teoría del Trabajo de Hackman y Oldham 20

MARCO CONCEPTUAL 20

Factores Motivacionales: Enfoques Clásicos y Contemporáneos 21

Satisfacción Laboral: Definición y Dimensiones 22

Relación entre Factores Motivacionales y Satisfacción Laboral 23

Bienestar Personal y Profesional como Eje Motivacional 23

Valoración Laboral y Crecimiento Profesional 24

Implicaciones para la Gerencia del Talento Humano 24

MARCO EMPÍRICO 25

Revisión de Estudios Internacionales 25

Revisión de Estudios Nacionales 27

MARCO NORMATIVO 27

Gestión del Empleo Público y del Talento Humano 28

Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado 28

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) 28
Política de Gestión del Talento Humano en la Defensoría del Pueblo 28
Reforma Laboral de 2025 29
DISEÑO METODOLÓGICO 29
Consideraciones Éticas ..... **¡Error! Marcador no definido.**
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 32
Perfil Demográfico de los Colaboradores 33
Factores Intrínsecos Asociados con la Satisfacción Laboral 35
Factores Extrínsecos Asociados con la Satisfacción Laboral 45
Comparativo Factores Intrínsecos y los Factores Extrínsecos 50
Discusión de los Hallazgos 54
CONCLUSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL 63
Recomendaciones para mejorar la Satisfacción Laboral 64
REFERENCIAS 65
ANEXOS 73

Listado de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la satisfacción laboral. 30
Tabla 2. Distribución de género de los participantes. 33
Tabla 3. Distribución de participantes por edad. 33
Tabla 4. Distribución de los participantes por cargo. 34
Tabla 5. Nivel de estudio de los participantes. 34
Tabla 6. Estado civil de los participantes. 35
Tabla 7. Regional en la que laboran los participantes. 35
Tabla 8. Distribución de valores factores intrínsecos. 36
Tabla 9. Frecuencias absolutas relacionados con los factores intrínsecos. 37
Tabla 10. Comparación de ítems factores intrínsecos más relevantes. 41
Tabla 11. Frecuencias absolutas ítems MSQ más relevantes. 42
Tabla 12. Frecuencias absolutas en los % más altos del MSQ en los FI. 42
Tabla 13. Comparación de ítems factores intrínsecos con menor satisfacción laboral. 43
Tabla 14. Distribución de valores factores extrínsecos. 45
Tabla 15. Frecuencias absolutas relacionados con los factores intrínsecos. 46
Tabla 16. Frecuencias absolutas en los % más altos del MSQ en los FE. 48
Tabla 17. Frecuencias absolutas en los % más bajos del MSQ en los FE. 49
Tabla 18. Comparativo de los factores intrínsecos y extrínsecos de los participantes. 51

Listado de Figuras

Figura 1. Factores Intrínsecos en la Satisfacción Laboral. 38
Figura 2. Factores Extrínsecos en la Satisfacción Laboral. 46
Figura 3. Muestra de percentiles máximos de los factores presentes en la SL. 53

Factores Motivacionales de la Satisfacción Laboral en los Trabajadores en Seis Regionales de una Empresa en el Tolima

Introducción

En el ámbito organizacional, la satisfacción laboral continúa siendo un elemento crucial para el desarrollo eficiente de los trabajadores y la sostenibilidad de las empresas. En Colombia, por ejemplo, es uno de los países que está sumergido en estos estudios que actualmente han sido utilizados en Latinoamérica con el ánimo de exponer el impacto actual de las condiciones laborales junto a los factores presentes a nivel intrínseco y extrínseco en los trabajadores y/o colaboradores de diversas empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas del país.

En la literatura que se recolectó mediante los buscadores académicos, Aguilera (2025) hace mención de elementos apreciables para la gestión del talento humano en las organizaciones. El autor numera que, un 60% de los colaboradores ostenta estar satisfecho con su trabajo, aunque subsisten retos significativos concernientes con la retención del talento y el equilibrio entre la vida laboral y personal (párr. 9). En este sentido se comprende entonces que recientes investigaciones han demostrado que existe una estrecha relación entre la motivación laboral y niveles elevados de compromiso, desempeño y bienestar emocional en los grupos de colaboradores que integran las organizaciones (Buil, Martínez y Matute, 2019; Olcese y Villacorta, 2024).

Según Díaz et al. (2024), dentro del contexto de elementos motivacionales, actúan como catalizadores que dirigen la satisfacción en el entorno laboral. Por el contrario, una investigación como la de Lozano y Barrera (2020) destaca que impulsan las influencias no solo de la producción, sino también el mantenimiento de trabajadores calificados y puntos de vista favorables del lugar de trabajo. Está claro que, incluso con los avances, identificar los factores exactos que aumentan la motivación y su conexión con la satisfacción laboral sigue siendo un tema de estudio continuo, considerando la influencia del medio ambiente, la cultura de la empresa y las expectativas individuales.

Ahora bien, con otras miradas relacionadas a los factores motivacionales presentes en la actualidad en los colaboradores y relacionando datos estadísticos que den muestra de la relevancia de estos factores en las organizaciones y el éxito que se requiere para perdurar en el

tiempo con aspectos importantes como el portafolio de servicios, la atención al cliente entre otros, se trae a colación pensamientos importantes que vislumbran la situación que se quiere reflejar en este estudio de investigación académica, por ello, se menciona que la satisfacción no se limita únicamente a factores económicos, los cuales son los más visibles en los estudios que se relacionan en este apartado, de acuerdo con Murillo (2023), especialista en temas de empleo, señala que el 57% de los encuestados considera el crecimiento y desarrollo personal como su principal fuente de motivación, por encima de otros tipos de incentivos, ya sean materiales o emocionales (párr. 2). En concordancia con esta perspectiva, Aguilera (2025) resalta la relevancia de implementar políticas laborales flexibles, basándose en un estudio desarrollado en cuatro países latinoamericanos Colombia, Perú, México y Chile. Según los resultados, el 52% de los participantes en la región LATAM considera que los incentivos personalizados resultan más eficaces que aquellos de carácter general (párr. 12).

Desde una visión más amplia, la motivación en el ámbito laboral puede surgir de diversos elementos que inciden de manera directa tanto en el rendimiento como en la satisfacción de los empleados. En coherencia con los enfoques teóricos actuales, se conserva una diferenciación explícita entre las distintas formas de motivación. En particular, la motivación intrínseca está asociada con la búsqueda de autorrealización, el interés genuino por las tareas desempeñadas y el valor personal que el trabajador le otorga a su labor (Salvador, 2024). De acuerdo con Deci y Ryan (2020), la motivación intrínseca se manifiesta cuando las personas realizan una actividad por el interés y el placer que esta les genera, sin depender de recompensas o presiones externas (p. 14). En contraposición a lo anterior, la motivación extrínseca se enlaza con la obtención de estímulos externas como el salario, incentivos económicos o posibilidades de ascenso. En esta misma línea, Paredes y Hidalgo (2022) afirman que este tipo de motivación se basa en estímulos materiales o sociales que impulsan el rendimiento, aunque no siempre logran promover una conexión efectiva con la actividad realizada (p. 89).

En función de lo planteado, los diferentes estudios demuestran con los hallazgos que un entorno laboral que tenga estrategias que contribuyan para que los colaboradores obtengan crecimiento profesional como el bienestar emocional genera mayores niveles de satisfacción laboral, disminuye la rotación del personal y fortalece el vínculo organizacional (Luna y Cabrera, 2023; Díaz et al., 2024).

De acuerdo a lo anterior, y sumando la abundancia de teorías sobre la motivación y la satisfacción laboral, se percibe una discrepancia en cuanto a cuáles son los factores más determinantes en cada contexto organizacional. Si bien es cierto, aspectos como la globalización, los avances tecnológicos y la evolución de las condiciones laborales han cambiado la percepción de lo que constituye un empleo satisfactorio no es suficientemente claro cuáles son los factores de mayor importancia para los colaboradores dentro de las organizaciones. Por ello, el presente estudio tiene como propósito principal evidenciar a través de un instrumento de recolección de datos e información los factores intrínsecos y extrínsecos presentes en los trabajadores de una empresa, la cual abarca unas regionales Lérida, Melgar, Mariquita, Espinal, Líbano y Chaparral en el departamento del Tolima.

Dentro de este orden de ideas, el estudio pretende contribuir a la comprensión de cómo distintos factores motivacionales afectan la satisfacción de los empleados y, en consecuencia, su desempeño dentro de la organización. los resultados pueden servir de base para diseñar estrategias efectivas que promuevan ambientes laborales más saludables y productivos, en los cuales se generen ambientes laborales de mayor realización en materia de bienestar y desarrollo profesional, esto a su vez, permite como futuro profesional magister en gestión del talento humano priorizar y proponer estrategias que sean apropiadas para mejorar las condiciones de bienestar de los trabajadores, así como liderar los procesos de cada individuo de manera creativa con el propósito de garantizar un desarrollo adecuado.

Dicho en palabras de Melgar et al., (2024) diversos estudios que se han centrado en indagar sobre los factores presentes en la productividad de los colaboradores de una organización, han demostrado con sus escritos que uno de los componentes clave para que los trabajadores tengan un rendimiento óptimo es la satisfacción laboral, ya que influye sobre la obtención de una calidad de vida, el ambiente laboral, de igual forma sobre el compromiso organizacional (p.36-37). En una segunda instancia por su parte, de Melgar et al., (2024) citando a Tamayo y Paschoal argumentan “para que las estrategias de motivación laboral sean efectivas, es crucial que estén incluidas con las aspiraciones y valores propios de los trabajadores” (p.37).

Situación del Problema

En la actualidad las organizaciones tienen diversos retos que deben ser asumidos con estrategias que posibiliten su misión, visión y objetivos empresariales, uno de esos aspectos que sin duda alguna tiene mayor importancia y que como se ha mencionado en el anterior apartado del presente estudio académico en gestión del talento humano, es la satisfacción laboral desde

la mirada de los colaboradores, es decir, el talento humano. Es por ello que, el bienestar de los trabajadores está estrechamente vinculado a su nivel de satisfacción en el entorno laboral. No obstante, la importancia de estos factores puede variar según el sector, el contexto socioeconómico y las características individuales de los trabajadores.

Aunque es evidente, como lo señalan Arana y Huaire (2020), que estudiar la motivación implica explorar el estado en que se encuentran las personas para asumir tareas orientadas al cumplimiento a través de objetivos a corto o largo plazo, es importante resaltar que su continuidad o fortalecimiento en el tiempo requiere de la influencia constante de distintos estímulos motivacionales. Estos incentivos no solo permiten alcanzar las metas propuestas, sino que también fortalecen el compromiso con su cumplimiento, a su vez, puede modificar el comportamiento para que los resultados sean mejores que lo planteado inicialmente. En la perspectiva que el autor manifiesta los estímulos se convierten en una fuente eficaz, permitiendo al trabajador reunir esfuerzo, energía, y adecuar la conducta hacia el logro grupal de la organización (p.185).

Una investigación de Harvard encontró que las empresas que utilizan programas de reconocimiento de colaboradores experimentaron un aumento del 31% en la producción de trabajadores. Además, las empresas como Zappos y Disney demuestraron que los elogios continuos aumentan tanto el entusiasmo como la satisfacción en el trabajo, al tiempo que mejora en gran medida el mantenimiento de las personas calificadas y el éxito general de la organización (Equipo de edición Psicosmart, 2024).

Estos factores son importantes al momento de trabajar en una organización, los individuos son seres constantes de cambios y motivados en gran parte por las emociones que juegan un papel crucial en los resultados diarios, por ello, no solamente lo económico como el salario son referentes en este estudio sino también aquellos aspectos que no resultan fácilmente perceptibles, pero ejercen algún tipo de influencia; entre ellos se encuentran factores como la sobrecarga de trabajo o el abuso reiterado, los cuales tienden a disminuir la motivación y pueden generar dinámicas perjudiciales dentro de la organización.

En función de lo planteado, con la revisión de la literatura se trae a colación algunos datos estadísticos que reflejan la importancia de la satisfacción laboral a nivel internacional y nacional, por ejemplo, la valoración de condiciones no monetarias es un factor influyente, un estudio realizado por el centro Iseak, reveló que los trabajadores españoles estarían dispuestos

a renunciar hasta un 31% de su salario por condiciones no monetarias como recibir un trato justo o evitar el estrés constante. Además, el 56% de los empleados afirma trabajar bajo presión continua, y solo el 38% ve posibilidades de ascenso (Sánchez Hidalgo, 2025).

Por otra parte, el factor equilibrio vida-trabajo a través de un estudio realizado por Talent Trends (2023) de PageGroup encontró que el 61% de los panameños considera que el equilibrio entre la vida laboral y personal es el factor más influyente en su satisfacción laboral (El capital Financiero, 2023). De igual forma, el factor impacto en la productividad se refleja en el estudio de Gallup y la Universidad de Warwick demostraron que los empleados felices son un 21% y 12% más productivos, respectivamente, en comparación con aquellos que no lo están (Equipo de edición Psicosmart, 2024).

Seguidamente, a través de una encuesta revelaron que los principales factores que contribuyen a la satisfacción laboral en México son: salario acorde a expectativas (47%), oportunidades de aprendizaje y capacitación (41%) y equilibrio entre trabajo y vida personal (39%) (Peláez, 2023).

Desde una perspectiva nacional, los estudios recientes en Colombia han evidenciado un panorama alentador respecto a la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones laborales. En función de lo planteado un informe publicado por Castellanos (2024), el 60% de los empleados colombianos manifiestan sentirse satisfechos con sus empresas. Uno de los factores más relevantes que ha influido en esta percepción positiva ha sido la reducción de la jornada laboral a un rango de 40 a 45 horas semanales, lo cual ha generado un nivel de satisfacción del 78% entre los trabajadores (Arias Jiménez, 2023).

Complementariamente, el informe Termómetro Laboral 2023, realizado por la plataforma Apprecio, reveló que el 51,5% de los empleados considera que las retribuciones que reciben son justas en relación con su desempeño, y el 53% indicó haber recibido algún tipo de reconocimiento o incentivo por parte de sus empleadores (Díaz Rico, 2023). A esto, la investigación de People Link y la experiencia GCX de Colombia muestra que el 60% de las empresas nacionales están adoptando métodos para impulsar la satisfacción y la lealtad de los trabajadores, fomentando mejores entornos de trabajo y experiencias significativas (Marín, 2024).

En este sentido, se refuerza la noción de que el impulso en el trabajo está muy ligado a varios factores, sobre todo a las recompensas que vienen de afuera.

Es así como, Juárez (2021) señala que los individuos suelen involucrarse en determinadas acciones cuando anticipan la posibilidad de recibir beneficios específicos o de evitar consecuencias negativas, lo cual evidencia una motivación impulsada por factores externos o contextuales (p. 74). Esta visión pone en relieve el papel de los factores extrínsecos como los incentivos económicos, los reconocimientos y las oportunidades de ascenso en el fortalecimiento del compromiso y la productividad.

De igual manera, si las empresas optan por impulsar el crecimiento de sus empleados a través de programas de formación y desarrollo, estos sienten que su trabajo importa y se identifican más con la empresa. Por lo tanto, usar evaluaciones justas y dar retroalimentación seguida ayuda a que los empleados vean que pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa, lo que reduce la cantidad de gente que se va y refuerza el sentido de equipo. Como lo destaca Robbins y Judge (2019) señalan que el compromiso de los empleados con las organizaciones aumenta cuando perciben que cuentan con posibilidades concretas de crecimiento y que sus esfuerzos son valorados y reconocidos (p. 202).

En conclusión, contar con trabajadores motivados y satisfechos repercute favorablemente en la calidad del servicio que se brinda. Cuando los empleados perciben que su labor es reconocida, tienden a asumir posturas más proactivas, lo que se traduce en una atención al cliente más eficiente y comprometida. Por tanto, los programas de reconocimiento y promoción no solo mejoran el bienestar de los trabajadores, sino que también inciden en los resultados organizacionales, consolidando una cultura empresarial orientada al alto desempeño.

Indudablemente, en el contexto actual marcado por transformaciones constantes en las dinámicas individuales, la satisfacción laboral ha experimentado una evolución significativa en Colombia. Así lo reflejan diversas publicaciones periodísticas que documentan esta realidad a través de estudios el 11% de los colaboradores se sienten infravalorados, mientras que el 49% tienen en consideración el cambio de empleo, es decir, buscan nuevas oportunidades, estas oportunidades se centran en un enfoque integral que incluya el bienestar y estabilidad a futuro. Por ende, los resultados evidencian que las aspiraciones laborales se enfocan principalmente en aspectos como la educación financiera, el crecimiento profesional y la posibilidad de contar con esquemas laborales flexibles. De igual manera, se identifican cinco beneficios que poseen un alto nivel de valoración entre los trabajadores en Colombia que son: cobertura médica, tiempo libre remunerado, iniciativas orientadas a equilibrar las responsabilidades laborales y

familiares, oportunidades de formación técnica, así como pólizas de seguro que cubren riesgos de vida e invalidez (Escobar Fernández, 2025).

En este sentido, el estudio pretende analizar de qué manera los factores motivacionales presentes en los trabajadores influyen en la satisfacción laboral, y cómo estos factores al ser indagados permiten conocer ambos aspectos importantes en las organizaciones como son las condiciones de motivación intrínsecas y motivación extrínseca. Comprender esta relación presente como un todo en la satisfacción laboral y a su vez permitirá proponer estrategias que promuevan un ambiente laboral más dinámico y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

En relación a la problemática expuesta, lo que se busca evaluar sobre la base de la literatura científica de las organizaciones centrada en una caja de compensación familiar, es si los estímulos intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores de las regionales Lérida, Melgar, Mariquita, Espinal, Líbano y Chaparral en el departamento del Tolima, se encuentran presentes y son asignados a los trabajadores para mantener la organización estable, con trabajadores comprometidos que realizan un trabajo con dedicación, proactividad y eficiencia que se ve reflejado en el servicio al cliente que ofrecen a cada uno de los afiliados en esa zona norte del departamento del Tolima.

Pregunta Problema

¿Cuáles factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral se encuentran presentes en los trabajadores de una caja de compensación ubicados en las regionales Lérida, Melgar, Mariquita, Espinal, Líbano y Chaparral en el departamento del Tolima?

Justificación

La presente investigación es relevante porque abordó un aspecto fundamental en la gestión del talento humano: la relación entre los factores motivacionales y la satisfacción laboral. Dado que la motivación de los empleados influye directamente en su desempeño y en la calidad del servicio que prestan, es crucial comprender qué elementos generan un mayor compromiso y bienestar en el entorno de trabajo. Desde la mirada de Arana y Huaire (2020) afirman que las características que presenta el mundo actualmente y la tecnología hacen que las empresas tengan una característica muy particular y es la competitividad, lo que los conlleva al mejoramiento de productos, aplicar estrategias para motivar al personal, lograr objetivos

empresariales, satisfacer a los trabajadores y, por último, ser consecuentes con lo que el cliente requiere (p.185).

Por ello, la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores son pilares fundamentales para el éxito organizacional, desde el ámbito administrativo, implementar estrategias que fomenten el bienestar de los trabajadores no solo mejora el clima laboral, sino que también incrementa la productividad y reduce la rotación de personal. Según un informe del World Economic Forum De acuerdo con un informe del World Economic Forum, las organizaciones que adoptan políticas orientadas al bienestar de sus empleados suelen obtener un retorno significativo de la inversión, aunque este impacto puede diferir dependiendo del contexto y las características particulares de cada empresa (Pos y Guardado, 2024, párr. 1).

Mientras qué desde la mirada del ámbito educativo, los colaboradores en las organizaciones se sienten satisfecho cuando se ofrecen herramientas que les permitan fortalecer sus competencias, Díaz (2025) señala que el desarrollo del talento humano se fortalece a través de acciones clave como la capacitación permanente y el acompañamiento profesional personalizado. Dichas iniciativas han demostrado efectos favorables en el fortalecimiento de capacidades de liderazgo y en el compromiso del talento humano, con especial impacto en el sector tecnológico y en la promoción del liderazgo ejercido por mujeres (párr. 2).

Todos los ámbitos presentes en los colaboradores deben ser importantes para las organizaciones, indiscutiblemente invertir económicamente en el bienestar de los empleados se traduce en beneficios financieros para las organizaciones. El mismo informe del World Economic Forum, citado por Pos y Guardado (2024), indica que la implementación de políticas de bienestar laboral contribuye a mejorar la productividad entre un 2% y un 5%, disminuye la rotación de empleados hasta en un 25% y facilita la atracción de talento más calificado. Desde la mirada de la perspectiva de la salud evidencian que los entornos laborales positivos y motivadores coadyuvan a generar mayor bienestar físico y mental de los trabajadores, así lo demuestra un estudio publicado por Sánchez (2025) evidencia en su estudio que los empleados estarían dispuestos a sacrificar hasta un 31% de su salario a cambio de condiciones laborales no económicas, tales como recibir un trato justo y reducir el estrés constante.

En cuanto a las acciones vinculadas con los distintos factores que influyen en la alegría en el trabajo, sobresale el auge de los métodos que impulsan la armonía entre el trabajo y la vida privada; esto revela que los colaboradores quieren el bienestar total, de modo que las

empresas buscan poner en marcha acciones que faciliten esta conciliación. Alcanzar esta estabilidad ayuda a afianzar la dedicación de los empleados, lo que tiene un efecto positivo en su rendimiento y produce ventajas para todos los implicados. Desde una perspectiva sociocultural, la motivación en el entorno laboral también se ve influenciada por factores como el reconocimiento social y la percepción de equidad en las dinámicas organizacionales. Frente a estos aspectos que son la suma de un todo a nivel laboral de acuerdo con Gabini (s.f.) sostiene que, aunque la satisfacción laboral es un tema que actualmente capta gran interés tanto de investigadores como de profesionales en recursos humanos, su estudio y relevancia se remontan a períodos históricos mucho más antiguos (párr. 2).

En relación a este tema, otros estudios reflejan en los resultados información valiosa a las organizaciones para el diseño de estrategias de reconocimiento, formación y promoción que permitan fortalecer la motivación de los trabajadores en cualquier ámbito laboral. De hecho, esto no solo contribuirá a mejorar la satisfacción y retención del personal, sino que también impactará en la productividad y en la experiencia de los clientes, generando un entorno laboral más eficiente y armonioso, así lo expresa Galvis (2023) “además, se considera como un reflejo de la utilidad que el trabajo brinda al trabajador, satisfaciendo sus necesidades o expectativas y contribuyendo a su calidad de vida. Así, sus determinantes son tanto objetivos como subjetivos” (p.27).

El estudio se llevó a cabo debido a la creciente necesidad de comprender los factores intrínsecos y extrínsecos presentes en los trabajadores y que inciden en la satisfacción laboral y cómo estos pueden potenciar el rendimiento organizacional. Por lo tanto, las empresas que no consideran la motivación y el reconocimiento como elementos clave corren el riesgo de enfrentar problemas como baja productividad, alta rotación de personal y disminución en la calidad del servicio, situación que da a conocer Galvis (2023), al citar a Montoya et al. (2017), según se indica, el nivel de contento en el trabajo actúa como un factor que anticipa conductas como faltar al trabajo o cambiar de empleo, estando influenciado por elementos diversos, incluyendo el entorno físico, la remuneración, la seguridad laboral y el ambiente de la empresa (p. 27).

En un panorama donde la competencia es cada vez mayor y el mundo del trabajo está en constante evolución, las empresas se ven ante el reto de destacar gracias a una buena administración de su personal. Por ello, encontrar formas de impulsar la motivación y el involucramiento de los empleados es ahora fundamental para obtener beneficios duraderos.

Chiavenato y Sapiro (2021) señalan que el capital humano es lo más importante de toda empresa, así que su desarrollo y satisfacción son clave para alcanzar los objetivos de la institución (p. 118).

Profundizar en cómo se conectan aspectos como la educación, la valoración del trabajo y las opciones de promoción permite entender mejor qué influye en la alegría de los colaboradores. Robbins y Judge (2019) señalan que notar el progreso profesional y tener opciones verdaderas para crecer aumentan en gran manera la felicidad y la dedicación de los trabajadores (p. 202). Así, este análisis mejora lo que se conoce del comportamiento en las empresas y brinda ideas útiles para mejorar la gestión del personal, buscando que las condiciones de trabajo sean más equitativas y duraderas en distintos campos laborales.

Desde la perspectiva más general, este estudio tuvo como finalidad proporcionar bases teóricas para que las empresas implementen programas efectivos de desarrollo profesional, reconocimiento y promoción laboral. Con ello, se busca mejorar el clima organizacional, aumentar la satisfacción de los trabajadores y fortalecer su compromiso con la empresa. Además, los resultados podrán ser utilizados por gestores de talento humano y académicos interesados en diseñar modelos de gestión que promuevan una cultura organizacional basada en la motivación, el aprendizaje continuo y la equidad en las oportunidades de crecimiento (Galvis, 2023; Arana y Huaire, 2020).

Asimismo, la investigación contribuye al conocimiento de modelos sobre la satisfacción laboral, ofreciendo evidencia sobre las estrategias más efectivas para fomentar entornos laborales positivos y productivos desde una mirada teórica a modo de sugerencia para otros contextos laborales similares a el estudio realizado.

De igual forma, a través del presente trabajo de investigación se pretendió aportar una mirada analítica y contextual sobre los factores motivacionales que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en seis regionales de una empresa ubicada en el departamento del Tolima. Este análisis se enfocó sobre todo en gerentes, jefes de equipo, expertos en recursos humanos y encargados de crear normas internas, buscando brindarles datos útiles y relevantes para entender cómo se motiva el personal. El objetivo principal fue ayudar a mejorar las estrategias de la empresa para construir ambientes de trabajo más agradables, impulsando la retención, la dedicación y la productividad de los empleados, considerando los aspectos sociales y culturales propios de la región.

Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Medir la satisfacción laboral de los trabajadores teniendo en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral en una muestra de trabajadores de una caja de compensación ubicados en las seis regionales de Lérida, Melgar, Mariquita, Espinal, Líbano y Chaparral en el Tolima.

Objetivos Específicos

Describir el nivel de satisfacción teniendo en cuenta los factores intrínsecos de la motivación laboral en una muestra de trabajadores en seis regionales de una caja de compensación en el Tolima.

Describir el nivel de satisfacción de acuerdo con los factores extrínsecos de la motivación laboral en una muestra de trabajadores en seis regionales de una caja de compensación en el Tolima.

Analizar las condiciones de la motivación intrínseca y extrínseca según las variables sociodemográficas obtenidas, en una muestra de trabajadores en seis regionales de una caja de compensación en el Tolima.

Determinar los factores motivacionales que presentan mayores y menores niveles de satisfacción en una muestra de trabajadores en relación con la motivación laboral.

Marco Teorico

En los campos administrativo, social y organizacional, el estudio de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la motivación ha sido un tema recurrente. Entender qué elementos afectan la motivación de los colaboradores permite observar cómo impactan su desempeño, su dedicación, su tiempo en la empresa y su bienestar. Por lo tanto, esta investigación se basó en varias teorías, tanto antiguas como actuales, que explican la conducta humana en el trabajo, lo cual proporciona una base firme para examinar y entender los resultados logrados en las áreas que conforman el objeto de estudio.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Entre las teorías fundamentales que orientan laos factores motivacionales presentes en el ser humano se encuentra la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow**,** que propone

una estructura progresiva en la satisfacción de necesidades humanas y su relación directa con el ámbito laboral. Desde una mirada general esta teoría menciona en primera instancia los siguientes aspectos que pueden estar presentes en la satisfacción laboral:

La perspectiva moderna de la pirámide de necesidades plantea una revisión de su ordenamiento clásico. En esta línea, Madero (2023) indica que, en el contexto del trabajo hoy en día, los anhelos ligados a la valoración individual y a los lazos sociales ganan una importancia crucial en la motivación de los empleados, dando a entender que el orden planteado por Maslow podría variar según las tendencias del presente. Igualmente, el autor resalta que tanto los incentivos monetarios como los de tipo simbólico son clave para el confort y el avance en la carrera del personal. Respecto a la seguridad en el empleo, Madero argumenta que los elementos que influyen en la atracción y retención del talento se relacionan con los cinco niveles de necesidades expuestos en la teoría de Maslow, enfatizando que la ejecución de labores interesantes, la armonía entre la vida privada y el trabajo, y las relaciones sociales en el ambiente laboral impactan de manera notoria en la alegría y la lealtad del capital humano.

Dentro del mundo empresarial, Del Popolo (2023) subraya que la teoría de Maslow se manifiesta cuando las compañías procuran satisfacer las necesidades básicas de su gente, tal como asegurar salarios equitativos y sitios de trabajo protegidos; de forma similar, impulsar el reconocimiento y la evolución laboral ayuda bastante a consolidar el involucramiento de los colaboradores y un clima de trabajo más positivo; siguiendo esta idea, Ángulo de los Ríos (2023) resalta que ofrecer alternativas para el desarrollo personal, mediante labores estimulantes y chances de progreso, y premiar el logro de las metas se vuelve algo esencial para mantener notables grados de motivación y confort dentro del espacio laboral.

Teoría de los Factores de Herzberg

Esta perspectiva continúa siendo muy relevante gracias a su notable impacto en diversos estudios acerca de la complacencia en el trabajo. Herzberg (1959) propuso que esta última está sujeta a dos clases de elementos: los de higiene, cuya existencia impide el descontento, y los de motivación, que fomentan la complacencia intrínseca. Partiendo de esta idea, Nickerson (2021) destaca que aspectos como el reconocimiento, la delegación de funciones y las posibilidades de crecimiento individual son fundamentales para fomentar la satisfacción laboral, pues benefician tanto la implicación de los empleados como un mejor rendimiento corporativo (Kilpatrick Executive, 2024; CEOLEVEL, 2024).

Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan

Así mismo también se integran ideas de dicha teoría, dado que subraya lo crucial que son la independencia, la habilidad y el vínculo social como bases del interés propio. La teoría de la autodeterminación sostiene que la motivación humana se basa en la cobertura de tres requerimientos psicológicos esenciales: la independencia, la capacidad y la conexión interpersonal. Cuando estas condiciones se cumplen, las personas tienden a desarrollar una motivación intrínseca, lo cual favorece su crecimiento personal y bienestar integral. Sin embargo, el uso excesivo de recompensas externas puede debilitar este tipo de motivación interna (Deci, 1971; Ryan y Deci, 2025).

Teoría de la Equidad de Adams

Está presente como una de las teorías contemporáneas porque resalta el papel de la justicia en la psicología organizacional, centrando su conocimiento con percepciones de justicia y equidad que están presentes en la satisfacción laboral, según Adams (citado en Alma, s.f.), la motivación de los colaboradores se amplifica cuando reflexionan que existe una comunicación equitativa entre lo que aportan y lo que recogen como premio. En cambio, cuando perciben desigualdad en esta relación, tienden a experimentar insatisfacción, lo que repercute negativamente en su compromiso y rendimiento en el trabajo.

Teoría de la Expectativa de Vroom

Su principal aporte se centra en que introduce el concepto de que el esfuerzo de los empleados está condicionado por la expectativa de obtener resultados deseados. Por ello, de acuerdo con Empresas.Infoempleo, (2025):

> La motivación depende de tres factores: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo conducirá al rendimiento deseado; la instrumentalidad es la percepción de que ese rendimiento llevará a una recompensa; y la valencia es el valor que se asigna a esa recompensa. La motivación se maximiza cuando estos tres factores son altos.

Es importante agregar a lo que expone la teoría que este concepto está presente en la satisfacción laboral y los factores motivacionales cuando los colaboradores perciben que pueden alcanzar metas esto se denomina alta expectativa, adicional confían en que su desempeño será valorado y reconocido de alguna manera lo que aplica una alta instrumentalidad y por último, que para los colaboradores considerar las recompensas ofrecidas como algo

valioso y significativo se da el cumplimiento de alta valencia, generando factores motivacionales presentes en la satisfacción laboral.

Teoría del Trabajo de Hackman y Oldham

Desde la mirada de esta teoría se puede observar aspectos presentes sobre el diseño del trabajo, es decir aporta elementos clave sobre el diseño del puesto como generador del enfoque teórico se orienta principalmente hacia la motivación intrínseca, al considerar que esta integra elementos valiosos para el desarrollo del colaborador, tales como la combinación de competencias, el sentido de pertenencia con la tarea, la excelencia de las tareas, la libertad en su ejecución y la retroalimentación constante (Arturo, 2024).

De acuerdo con Padovan (2020), la motivación intrínseca se ve fortalecida por factores como la autonomía en el trabajo y el tipo de actividades asignadas, porque estos aspectos fomentan la autorrealización y el sentimiento de involucramiento con las responsabilidades adquiridas. Asana (2025) apoya esta idea, afirmando que este tipo de motivación nace del interés real por llevar a cabo labores que son satisfactorias, y se intensifica cuando el ambiente de trabajo brinda variedad, propósito y libertad. Sumándose a esta perspectiva, Larrea (2021) propone que un esquema de trabajo que considere el uso de diversas capacidades, independencia en la práctica y una retroalimentación útil ayuda considerablemente a mejorar la motivación interna y el contento en el ámbito laboral.

Marco Conceptual

Para examinar a fondo la satisfacción en el trabajo y los impulsos que la motivan, es crucial definir con precisión las ideas centrales que dan sustento a la investigación. Entender la esencia de los elementos motivacionales, tanto desde las teorías tradicionales como desde los puntos de vista actuales, es vital para dilucidar cómo impactan en la vivencia laboral de los empleados. La motivación dentro del ámbito de una empresa no debe considerarse como algo simple o invariable; más bien, se presenta de diversas maneras, vinculadas a carencias, anhelos, situaciones del entorno e incluso a mecanismos personales de evaluación y validación.

Por ello, en el estudio el concepto de satisfacción laboral se configura como una categoría central, que se entiende no solo como una emoción presente en el colaborador en su puesto de trabajo, sino como una construcción multidimensional que incluye aspectos afectivos,

cognitivos y conductuales. Es así como este marco se constituye mediante seis ejes que se articulan entre sí.

Factores Motivacionales: Enfoques Clásicos y Contemporáneos

La motivación laboral se define como la disposición interna que activa, dirige y sostiene el comportamiento hacia el logro de metas (Chiavenato, 2021). En relación a la idea anterior, esta puede verse influenciada tanto por estímulos intrínsecos como extrínsecos. En la medida en que las primeras teorías sobre motivación han permitido estructurar conceptos aún vigentes, se encuentran definiciones antiguas que ayudan a entender con un significado más interiorizado de la forma como los grupos de colaboradores de las diferentes organizaciones actúan frente a los factores laborales. Por ello, es pertinente resaltar los siguientes pensamientos:

Por consiguiente, los seguidores de la teoría de Maslow (1943) destacan que, según su propuesta de jerarquía de necesidades, la motivación humana se incrementa progresivamente a medida que las personas logran satisfacer sus requerimientos, desde los más básicos hasta alcanzar el nivel de autorrealización. De este modo, la teoría psicológica propuesta en su momento planteó que los factores motivacionales incluyen prácticas orientadas al uso de tecnologías y recursos que, en conjunto, contribuyen al logro de la autorrealización en diversas dimensiones de la vida personal. Es así en cuanto sostiene una teoría psicológica que estableció en su tiempo de crearla como parte de los factores motivacionales a prácticas para usar esa tecnología y poder que en su totalidad hiciera parte de su autorrealización en varios aspectos de la vida.

Ahora bien, aunque esta teoría es no universal ni lineal, ha sido utilizada de base por diversas organizaciones que entienden la motivación del grupo de colaboradores o workforce para que desarrollen proximidades y posibiliten estrategias para que aquel entorno laboral sea acorde y satisfaga las necesidades del talento humano que las compone a partir de necesidades básicas hasta las elevadas, según el nivel ordinario intrínseco que conlleva a su autorrealización. Por consiguiente, la idea de Herzberg (1959), cuya teoría de los dos factores ha sido calificada por algunos en la actualidad como una percepción desactualizada para la gestión del capital humano sigue siendo reconocido como un componente clave dentro de las dinámicas motivacionales que se manifiestan en los grupos de trabajo de las organizaciones. Por tanto, se convierte en un elemento fundamental dentro de los estudios académicos orientados a identificar las variables que inciden en la satisfacción laboral en los entornos organizacionales contemporáneos.

Desde esta perspectiva, Herzberg (1959) diferenció dos categorías fundamentales en la motivación laboral: los factores higiénicos, que corresponden a las condiciones externas como el salario, la supervisión y el ambiente físico, cuya ausencia genera insatisfacción; y los factores motivacionales, relacionados con aspectos intrínsecos como el reconocimiento, el logro personal y la responsabilidad, los cuales inciden directamente en el aumento de la satisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2021; Robbins y Judge, 2020).

Por consiguiente, desde una mirada más actualizada para la época de estos autores, a juicio de McClelland (1961), por su parte, implemento la teoría de las tres necesidades, y con ella argumentó que los trabajadores buscan satisfacer necesidades de logro, afiliación y poder, pero no quiere decir que sean innatas, por el contrario estableció desde su teoría que para satisfacer estos requerimientos se deben adquirir a lo largo de la vida a partir de la práctica y la cultura en la cual este inmerso el individuo.

Tomando como base aspectos significativos que predominan el tema del estudio y robustecen esta idea, se encuentra las aserciones de Samacá (2019) quien asegura que aspectos presentes como el empoderamiento y la retroalimentación oportuna establece un elemento principal en el ámbito de la motivación para los trabajadores del sector agroindustrial en Colombia. Ahora bien, complementando estas ideas se cita a Sánchez (2024) quien a través de sus observaciones genera una definición clave mencionando el entorno de trabajo y las oportunidades de desarrollo individual tienden a ser apreciados en mayor medida que la remuneración económica.

Satisfacción Laboral: Definición y Dimensiones

La satisfacción laboral representa uno de los elementos clave dentro de las organizaciones y puede definirse como la valoración personal que realiza el empleado sobre su vivencia en el ambiente laboral (Judge et al., 2020). Esta definición resalta la dimensión subjetiva del concepto, enfatizando que dicha satisfacción depende en gran medida de la percepción individual de cada trabajador. Dicho de otro modo, abarca tanto aspectos emocionales como racionales y afecta la productividad, el clima organizacional y la retención del talento humano (Bernal et al., 2020). Por consiguiente, entre sus principales dimensiones se encuentran: las condiciones físicas y ambientales del trabajo. las relaciones interpersonales (con líderes y compañeros). oportunidades de crecimiento y formación continua, reconocimiento y equidad, equilibrio vida-trabajo y autonomía.

Tal como lo expresan Saeteros y Orbe (2021), la satisfacción se incrementa cuando los trabajadores perciben que su esfuerzo es reconocido y cuando las condiciones de trabajo les permiten desarrollarse personal y profesionalmente. Esto se vuelve aún más relevante con el paso de los años, cuando las expectativas evolucionan hacia la estabilidad, el propósito y el bienestar integral (Pizarro et al., 2020).

Relación entre Factores Motivacionales y Satisfacción Laboral

Sin lugar a dudas, diversas investigaciones han evidenciado una conexión positiva y relevante entre los aspectos motivacionales y la satisfacción en el trabajo (Torres y Cantú, 2020). En otras palabras, cuando los empleados descubren en su ambiente laboral factores que les resultan inspiradores, satisfactorios y en sintonía con sus principios personales, es probable que muestren un nivel más alto de satisfacción, compromiso y eficacia. En efecto, esta relación varía de acuerdo con el ciclo de vida laboral del trabajador. Por ejemplo, los jóvenes suelen valorar el aprendizaje, la mentoría y los desafíos, mientras que los trabajadores con más años en la organización priorizan la seguridad, el reconocimiento y el equilibrio emocional (Rodríguez y Raga, 2021).

De acuerdo con Reyes y Salgado (2021), los factores motivacionales como el crecimiento profesional y el reconocimiento favorecen la satisfacción laboral, sobre todo en ambientes donde los líderes generan sentido de pertenencia y participación. Del mismo modo, Pujol-Cols y Dabos (2018), en una revisión de literatura, evidencian que la satisfacción laboral no se determina únicamente por las compensaciones económicas o los beneficios materiales, sino que también está estrechamente relacionada con el ambiente organizacional, las relaciones interpersonales, la percepción de justicia organizacional y el sentido del trabajo realizado, otorgando especial sentido individuo-situación como debate, evidenciando que las variables organizacionales influyen sobre el comportamiento y bienestar de los trabajadores (p.28).

Bienestar Personal y Profesional como Eje Motivacional

En la actualidad, el bienestar ha tomado un papel clave dentro de las estrategias de las entidades. Esto significa que la salud mental, la estabilidad emocional y el desarrollo personal son elementos cruciales para lograr la satisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2021). Por esta razón, un gran número de empresas están implementando políticas que favorecen el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como programas de asistencia psicosocial y espacios para la comunicación. Como afirman Pizarro et al. (2020), cuando el entorno laboral favorece el

"estado de flujo" una sensación de compromiso profundo y gratificación se incrementan, la motivación y la satisfacción. A su vez, esto tiene efectos positivos sobre la rotación, el ausentismo y la eficiencia operativa.

Valoración Laboral y Crecimiento Profesional

Hoy en día, en el ámbito del trabajo, es clave reconocer el buen hacer y fomentar el crecimiento de las personas para que los equipos estén más motivados. Hay investigaciones que señalan que, cuando los empleados ven que su trabajo importa, suelen sentirse más a gusto y se involucran más con lo que hacen (Alfes et al., 2013; González-Roma y Gamero, 2021). Esto no solo significa dar dinero extra, sino también hacerles saber que se valora su esfuerzo con palabras de ánimo, comentarios positivos y la opción de que se luzcan dentro de la empresa, lo que ayuda a que se sientan parte del grupo y conectados con lo que la empresa quiere lograr (Knight et al., 2021).

Asimismo, darles la opción de crecer profesionalmente con cursos de formación, planes de carrera y la oportunidad de ascender, es visto como una inversión en su futuro, tanto personal como laboral. Distintos estudios han revelado que, si los empleados ven que tienen la posibilidad de avanzar en la empresa, se motivan más, lo que a su vez hace que se queden más tiempo y que la empresa produzca más (Valenzuela et al., 2022; Fernández-Muñiz et al., 2020).

De hecho, un estudio realizado por Deloitte (2023) indica que el 76% de los trabajadores considera que las oportunidades de desarrollo son uno de los principales factores para permanecer en una empresa. En este sentido, las organizaciones que adoptan una cultura de reconocimiento y crecimiento profesional continuo no solo mejoran el clima laboral, sino que también obtienen ventajas competitivas sostenibles, al fortalecer el compromiso y la fidelización de su capital humano.

Implicaciones para la Gerencia del Talento Humano

Es por eso que, para el talento humano, comprender la conexión entre motivación y satisfacción permite diseñar sistemas de gestión más humanos y efectivos. Esto implica aplicar evaluaciones periódicas de clima laboral, fomentar una cultura de reconocimiento, promover la equidad y diseñar planes de carrera alineados con los intereses y etapas de vida de los trabajadores. Se adopta una gestión basada en la motivación integral no solo mejora el bienestar organizacional, sino que impulsa una mayor adaptabilidad, compromiso y sostenibilidad en el largo plazo.

Marco Empírico

Diversos estudios en el entorno laboral han profundizado en el vínculo entre los elementos que impulsan a los trabajadores y su grado de satisfacción. En este apartado, se presenta una exploración de la literatura existente, centrando en investigaciones realizadas entre 2018 y 2024. Dichos estudios resaltan la notable incidencia de los factores motivacionales en el bienestar y la productividad de los trabajadores, algo clave para su felicidad. El objetivo de esta revisión es proporcionar una perspectiva actual y relevante que respalde la metodología cuantitativa, descriptiva y no experimental de la investigación, ofreciendo una base teórica robusta para entender el fenómeno en cuestión.

Revisión de Estudios Internacionales

A nivel de Perú, se encontraron a través de los buscadores como: Scielo, Redalyc, Google Scholar, entre otros, literatura proveniente de artículos científicos, tesis y libros, los siguientes hallazgos importantes a tener en cuenta, así:

De acuerdo con Vilcamiche (2018), examinó la relación entre la motivación de logro y la satisfacción en el trabajo en una empresa industrial en Lima, encontrando una correlación débil y no significativa entre ambas variables, subrayando la necesidad de fortalecer los factores motivacionales para mejorar la satisfacción laboral. Por otro lado, Montalván y Zapata (2019) de la facultad de negocios de Trujillo, realizaron un análisis de investigaciones publicadas en los últimos ocho años en torno a la motivación y el impacto generado en la satisfacción con relación al entorno laboral, llegando a la conclusión de que algunos elementos como el clima organizacional, la particularidad de las relaciones interpersonales y la eficacia en los canales de comunicación inciden de manera trascendental en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Mirando las cosas desde otro ángulo, Lozano y Barrera (2020) se dedicaron a estudiar cómo se relacionan la motivación y la satisfacción en el trabajo dentro de Agroindustrias Mario S. A. C. Lo que descubrieron fue una relación positiva bastante fuerte (Tau b de Kendall = 0. 573, p < 0. 05), dando a entender que cuando la motivación sube, también lo hace la satisfacción en el trabajo.

Desde otra mirada, Romero Máximo, en una investigación realizada con trabajadores operativos de una empresa agroquímica ubicada en Lima Metropolitana, identificó una relación positiva y moderada entre la motivación y la satisfacción laboral, con un coeficiente Rho de

Spearman de 0.577 y un nivel de significancia menor a 0.05. Asimismo, Llontop Robles y Pérez Salinas examinaron dicha relación en el personal del Mariátegui Hotel & Suite, en Lima, concluyendo que la satisfacción incide de manera significativa en los niveles de motivación en el entorno laboral. De igual forma, Feria (2021), en su estudio con colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Claro en Chiclayo, evidenció una correlación estadísticamente significativa entre la motivación organizacional y la satisfacción laboral.

En Ecuador, Carrillo (2023) realizó un estudio en una entidad del sector público, examinando cómo influye la satisfacción en el trabajo. Empleando una encuesta, se evaluaron varios factores, y los hallazgos revelaron que la motivación personal tiene un efecto positivo importante en la lealtad a la organización, sobre todo en sus aspectos emocionales, de normas y de permanencia.

Basándose en lo expuesto y en concordancia con las investigaciones de Saeteros-Zamora y Orbe-Guaraca (2021), se determinó que los estímulos, la formación y la valoración influyen de manera favorable en la complacencia en el trabajo en entidades estatales ecuatorianas. Por otra parte, desde la perspectiva de Bonilla et al. (2018), quienes llevaron a cabo un análisis documental sobre los elementos motivacionales y su repercusión en la satisfacción en el trabajo, se descubrió que la satisfacción del trabajador está ligada a la clase de necesidad que busca satisfacer, lo que ayuda a su bienestar tanto corporal como mental.

En el ámbito mexicano, un estudio realizado por Bernal y su equipo (2022) se propuso analizar cómo la motivación y la satisfacción en el trabajo influyen significativamente en el buen desempeño de una organización. Los resultados mostraron que los encuestados valoraron positivamente ambos aspectos. Se evidenció que la motivación interna reflejaba un interés por parte de los líderes en asegurar la firmeza de la institución, priorizando el confort y bienestar de quienes la integran.

En relación con este enfoque, Sánchez Valtierra desarrolló una investigación orientada a identificar los elementos que influyen en la motivación de los empleados. Entre sus principales hallazgos, destaca que aspectos como el reconocimiento, la autonomía en el desempeño de las tareas y una adecuada conciliación entre la vida personal y profesional fortalecen los elementos esenciales para alcanzar altos niveles de satisfacción laboral.

Revisión de Estudios Nacionales

Desde la perspectiva académica de las investigaciones realizadas en Colombia, se comienza con la exploración de estudios que abordan los elementos motivacionales y la satisfacción en el entorno laboral de los empleados. En esta línea, Samacá (2019) analizó los factores que inciden en la motivación y satisfacción de los empleados en la empresa Florval SAS, subrayando la importancia del fortalecimiento del empoderamiento, la formación continua y la optimización de los procesos internos como estrategias clave para elevar los niveles de satisfacción laboral.

En una segunda instancia, Acho et al., (2020) realizaron un estudio para evaluar el nivel de satisfacción y su nivel de relación con la ejecución de los planes de acción correspondientes a las áreas de servicio social, mercadeo, subsidios y crédito social durante el año 2019, uno de los hallazgos más relevantes señala que la entidad enfrenta el desafío de fomentar un entorno abierto que facilite a los colaboradores el fortalecimiento de su experiencia y su capacidad de participación en los procesos organizacionales, a través del impulso de estrategias centradas en el liderazgo y el ejercicio dinámico de sus funciones.

Del mismo modo, resulta fundamental destacar el estudio realizado por Rodríguez y Raga (2021), quienes, a partir de sus planteamientos y la relevancia del tema, examinaron la vinculación existente entre el compromiso con la organización y el grado de satisfacción laboral en el entorno universitario ha sido objeto de análisis, llegando a la conclusión de que la motivación interna y el sentido de pertenencia desempeñan un papel crucial, ya que influyen de manera significativa en la conexión de los docentes con su labor (p. 87). Esto evidencia la relevancia que tienen los vínculos afectivos y las afinidades personales en el contexto escolar para garantizar un adecuado funcionamiento institucional.

Por otro lado, Díaz et al. (2024) realizaron un estudio enfocado en cómo las formas de trabajo y las prácticas de reconocimiento inciden en la motivación laboral dentro del sector alimentario en el Oriente antioqueño. Los resultados evidenciaron que la adopción de metodologías innovadoras contribuye positivamente al aumento de la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Marco Normativo

El entendimiento de los elementos que influyen en la motivación y satisfacción laboral en Colombia se basa en un marco normativo y en políticas públicas que guían el manejo y

desarrollo del talento humano en el territorio nacional. Dichas regulaciones fijan bases y pautas orientadas a cultivar lugares de trabajo donde se impulse el confort, el crecimiento en la carrera y la justicia, aspectos clave para animar y contentar a los empleados.

Gestión del Empleo Público y del Talento Humano

En Colombia, la Ley 909 del año 2004 sienta las bases para la administración del personal y el manejo del talento en el sector público. Dicha ley destaca la relevancia de las aptitudes profesionales como un factor clave para el progreso y la motivación de los funcionarios públicos. El artículo 3 de la Ley 909 de 2004 indica que las aptitudes se determinan según las tareas inherentes a un puesto, incluyendo aspectos como la educación formal, la experiencia necesaria y las capacidades prácticas ligadas al cargo.

Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado

Con el fin de optimizar la eficiencia, acrecentar la satisfacción laboral e impulsar el desarrollo y el bienestar de los funcionarios en su quehacer diario, el Decreto 1567 de 1998 crea el Sistema de Estímulos para los empleados públicos. Este decreto establece que "toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones [...] y desarrollen sus potencialidades creativas" (Decreto 1567, 1998, art. 15).

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El MIPG, adoptado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, posiciona al talento humano como el activo más importante de las entidades públicas. Este modelo establece que "cuando un servidor público está satisfecho con las condiciones de su trabajo, cuenta con un equilibrio de vida laboral y personal, tiende a ser más productivo y a ofrecer un servicio de mejor calidad a los ciudadanos" (MINTIC, 2021).

Política de Gestión del Talento Humano en la Defensoría del Pueblo

La Resolución 1184 de 2016 de la Defensoría del Pueblo establece una política de gestión del talento humano orientada a mejorar los procesos de selección, vinculación y promover el bienestar, la seguridad y salud en el trabajo. Esta resolución destaca la importancia de "gestionar acciones para el mejoramiento del bienestar, las condiciones laborales, el clima organizacional y el desarrollo tanto integral como familiar de los servidores" (Defensoría del Pueblo, 2016, art. 2).

Reforma Laboral de 2025

En mayo de 2025, la Comisión Cuarta del Senado aprobó una reforma laboral que incluye medidas como el aumento del pago por trabajo en festivos y dominicales, la ampliación del horario nocturno y la regulación del trabajo en plataformas digitales. Estas medidas buscan mejorar las condiciones laborales y, por ende, impactar positivamente en la motivación y satisfacción de los trabajadores (El País, 2025).

Diseño Metodológico

El presente es un estudio con un enfoque cuantitativo, ya que mide la satisfacción laboral tiendo en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral en una muestra de trabajadores en seis regionales de una caja de compensación en el Tolima. Además, se considera descriptivo, debido a que se propone describir a las personas o grupos que conforman la muestra con los resultados obtenidos. Adicionalmente, es de tipo no experimental, transversal en el entendido de que no se manipulan las variables y se recoleta la información en un solo momento (Hernández et al., 2014).

Los participantes en esta investigación fueron aquellos trabajadores que tuvieran el cargo de auxiliar administrativo, secretario y asesor que estuvieran ubicados en las seis regionales de Lérida, Melgar, Mariquita, Espinal, Líbano y Chaparral en el Tolima. Se aplicó un muestreo no probabilístico, dado no se pueden hacer generalizaciones de este estudio (Hernández et al., 2014). La muestra estuvo confirmada concretamente por 16 auxiliares administrativos, 10 asesores y 5 secretarios.

Respecto al plan de análisis una vez recogida la información, se realizó la codificación de la misma con el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 26, y se desarrollaron estadísticas descriptivas como frecuencias absolutas y relativas, promedios aritméticos y desviaciones estándar, para definir la muestra y explicar los niveles de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores (Pallant, 2020).

Así la aplicación de técnicas estadísticas como los porcentajes, tablas de contingencia y representaciones gráficas, facilitó la organización, sistematización y análisis de los datos recolectados, permitiendo visibilizar patrones de respuesta y diferencias significativas entre subgrupos. De acuerdo con Bisquerra (2019), “la representación gráfica de los datos constituye una herramienta esencial para la comprensión de resultados en estudios descriptivos, al sintetizar grandes volúmenes de información de forma clara y visualmente accesible” (p. 87).

Desde esta perspectiva, el análisis estadístico de los datos proporcionó elementos clave para comprender los factores que influyen en la satisfacción laboral dentro del entorno organizacional examinado (Hernández et al., 2022, p. 104).

Dado que los datos se recolectaron directamente de la fuente primaria que fueron los 31 trabajadores que hacen parte de las seis regionales de la caja de compensación familiar del sector del norte del Tolima, se asegura por completo que el trabajo de campo que se adoptó permitió aclarar los datos recolectados y con ello, procesarlos sin ningún tipo de manipulación de los mismos por parte de la investigadora.

De igual forma, cabe resaltar que el instrumento aplicado a través de Google Forms fue el cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota (MSQ) (Universidad de Minnesota, 1967; 2020) versión corta 20 ítems. Este se utilizó mediante la licencia de uso de Creative Commons (Véase, anexo A). Por ello, las puntuaciones más significativas son los percentiles, es decir, normalmente una puntuación percentil de 75 o superior representaría un alto grado de satisfacción, mientras que un percentil de 25 o menos indicaría un bajo nivel de satisfacción, y, por último, las que se encuentren en un rango promedio de percentiles indicaran un nivel promedio de satisfacción (Universidad de Minnesota, 1967; 2020).

Con este conjunto de ítems mencionados anteriormente en el instrumento aplicado, se pretendió caracterizar los factores intrínsecos y extrínsecos que se asocian con la satisfacción laboral de los colaboradores de una caja de compensación como se pueden evidenciar en la tabla respectivamente (véase, Tabla 1).

Tabla 1.

Operacionalización de la satisfacción laboral.

Tipo de Factor	Ítems	Dimensión
	La posibilidad de trabajar solo.	Autonomía
	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	Variedad de Tareas
	La oportunidad de ser “alguien” en la comunidad.	Reconocimiento/Impacto social
	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mi conciencia.	Valores personales/Ética

Intrínsecos	La oportunidad de hacer cosas por otras personas.	Utilidad social del trabajo
	La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.	Responsabilidad/Liderazgo
	La oportunidad de hacer algo que aproveche mis habilidades.	Desarrollo de habilidades
	La libertad de usar mi propio juicio.	Autonomía en la toma de decisiones
	La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo.	Creatividad/Innovación
	El sentimiento de logro que obtengo del trabajo.	Realización personal/Logro
Extrínsecos	Poder mantenerse ocupado todo el tiempo.	Ritmo de trabajo/Carga laboral
	La forma como mi jefe trata a sus trabajadores.	Relaciones con la supervisión
	La competencia de mi supervisor para tomar decisiones.	Liderazgo/Gestión
	La forma en que mi trabajo me proporciona un empleo estable.	Seguridad laboral
	La forma en que se ponen en práctica las políticas de la empresa.	Políticas organizacionales
	Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo.	Remuneración/Equidad salarial
	Las posibilidades de ascenso en este trabajo.	Oportunidades de promoción
	Las condiciones de trabajo.	Ambiente físico laboral
	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.	Relaciones interpersonales
	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.	Reconocimiento externo/Feedback

Fuente: elaboración propia (2025).

En el marco del enfoque cuantitativo, la elección de la población y muestra se basó en criterios estadísticos no probabilísticos que aseguraron la representatividad de los datos y facilitaron la generalización de los hallazgos (Hernández-Sampieri et al., 2022). La investigación se dedicó a analizar qué impulsa a los trabajadores y cómo esto se relaciona con su bienestar en el trabajo. Se realizó en una organización de compensación familiar ubicada en el área septentrional del departamento de Tolima, en Colombia.

Consideraciones Éticas

Este estudio se llevó a cabo siguiendo las normas éticas establecidas para la investigación que involucra a personas, poniendo especial atención en el respeto a su dignidad, su libertad de decisión, su integridad y la salvaguarda de sus derechos. En primera instancia, se solicitó a cada participante su consentimiento informado por escrito, y de igual forma quedó registrado en el MQS aplicado y allí se registró el Habeas Data, de igual forma, se explicó los objetivos del estudio, la voluntariedad de la participación, el tratamiento confidencial de la información y la posibilidad de retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas.

Esta investigación se desarrolló conforme a los lineamientos de la Universidad de Minnesota (1967; 2020) y las directrices de la APA (2020). Se garantizó en todo momento el anonimato y confidencialidad de los participantes, y se obtuvo consentimiento informado escrito previo a la participación. Asimismo, se aseguró que los datos no serán utilizados para fines distintos a los estipulados en el proyecto de investigación.

Presentación de Resultados

Es importante destacar que los resultados obtenidos fueron cruciales como un estudio preliminar en el área del norte del Tolima. No fue necesario reunir cinco miembros para cada elemento de la escalada; en su lugar, se siguió un procedimiento general con el objetivo de que los colaboradores en la caja de compensación trabajen de manera satisfactoria y puedan proponer estrategias prácticas y efectivas. Como se ha mencionado en diversas partes de esta sección dedicada a los resultados, la investigación se llevó a cabo en una caja de compensación familiar en el Tolima, la cual actualmente posee seis regionales en la parte norte del departamento. Su oferta de servicios se enfoca en proporcionar a sus afiliados diversas opciones que forman parte de su vida cotidiana, tales como: instituciones educativas, convenios especiales, créditos, oportunidades laborales, gimnasios, eventos y salones, subsidios familiares, vivienda, capacitaciones, actividades recreativas y turismo. Por lo tanto, los

participantes en este estudio son los empleados que se encargan de la atención al cliente en las seis regionales: Lérida, Líbano, Espinal, Melgar, Chaparral y Mariquita.

Perfil Demográfico de los Colaboradores

Considerando el manejo de la información recabada, el estudio comenzó con una evaluación sociodemográfica que posibilitó describir a los colaboradores involucrados, utilizando distintos factores tanto personales como profesionales. En cuanto al género, se observó una presencia equitativa de ambos, con un 51. 6 % de mujeres y un 48. 4 % de hombres, lo cual concuerda con las ideas de diversidad e inclusión dentro del entorno laboral (ver, Tabla 2).

Tabla 2.

Distribución de género de los participantes.

Sexo	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Femenino	15	48.4%
Masculino	16	51.6%
Total	**31**	**100%**

Fuente: elaboración propia (2025).

Por otra parte, la edad de los participantes evidenció una variedad considerable. El 51.6% de los empleados se ubica en el rango de 20 a 30 años, el 25.8% tiene entre 30 y 40 años, y el 22.6% corresponde a personas de 40 años en adelante (véase, Tabla 3). Esta distribución evidencia la presencia de múltiples generaciones dentro del entorno laboral, lo cual puede influir de forma directa en la manera en que los trabajadores interpretan y valoran los factores que inciden en su satisfacción. Según la teoría bifactorial de Herzberg (1959), los factores motivacionales (intrínsecos) como el reconocimiento, el desarrollo profesional y el logro y Los factores higiénicos (extrínsecos), tales como el salario, las condiciones de trabajo y la seguridad, influyen de manera distinta en la satisfacción y la insatisfacción laboral.

Tabla 3.

Distribución de participantes por edad.

Rango de edad	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
20 - 30 años	16	51.6%
30 - 40 años	8	25.8%

40 o más años	7	22.6%
Total	**31**	**100%**

Fuente: elaboración propia (2025).

En cuanto a las posiciones ocupadas, se observó una diversidad entre roles operativos, técnicos, administrativos y directivos. El 51.6 % está constituido por Auxiliares administrativos, el 32.3 % por Asesores y el 16.1 % por Secretarios. Esto reflejó una visión más integral de las condiciones laborales desde diferentes niveles jerárquicos (véase Tabla 4).

Tabla 4.

Distribución de los participantes por cargo.

Cargo	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Auxiliar administrativo	16	51.6%
Asesor	10	32.3%
Secretario	5	16.1%
Total	**31**	**100%**

Fuente: elaboración propia (2025).

El nivel educativo predominante fue el universitario con 48.4%, seguido por formación técnica y tecnológica que obtuvo 45.2% y solo el 6.5% posgrado (véase, Tabla 5), lo cual puede influir positivamente en la autopercepción de competencia y desarrollo profesional (Robbins y Judge, 2019).

Tabla 5.

Nivel de estudio de los participantes.

Nivel de estudios	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Técnico / Tecnólogo	14	45.2%
Profesional	15	48.4%
Posgrado	2	6.5%
Total	**31**	**100%**

Fuente: elaboración propia (2025).

En lo que respeta al estado civil, se observará una mayoría de individuos solteros, representando el 54,8 %. Este fenómeno, de acuerdo con diversas investigaciones, podría relacionarse con niveles superiores de estabilidad emocional en el ámbito laboral (González, 2021). A continuación, se encuentran el 25.8 % de personas casadas, el 12.9 % en unión libre y un 6.5 % que están divorciados (véase, Tabla 6).

Tabla 6.

Estado civil de los participantes.

Estado civil	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Soltero(a)	17	54.8%
Casado(a)	8	25.8%
Unión libre	4	12.9%
Otro	2	6.5%
Total	**31**	**100%**

Fuente: elaboración propia (2025).

Finalmente, la variable regional permitió identificar a los colaboradores de 6 sedes ubicadas en distintos municipios del norte del Tolima, Lérida con 25.8%, Melgar 19.4%, Espinal 16.1%, Mariquita 16.1%, Líbano 12.9% y Chaparral 9.7% (véase, Tabla 7), lo cual ofreció una perspectiva general de estas regionales que se encuentran descentralizadas del nivel central, para analizar las posibles diferencias presentes en los niveles de satisfacción laboral en este sector del departamento de la caja de compensación familiar y sus colaboradores.

Tabla 7.

Regional en la que laboran los participantes.

Regional	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Lérida	8	25.8%
Melgar	6	19.4%
Mariquita	5	16.1%
Espinal	5	19.4%
Líbano	4	12.9%
Chaparral	3	9.7%
Total	**31**	**100%**

Fuente: elaboración propia (2025).

Factores Intrínsecos Asociados con la Satisfacción Laboral

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en relación con los doce factores intrínsecos (ítems 1 al 12) de satisfacción laboral, los cuales hicieron referencia a aquellos elementos que surgen del contenido mismo del trabajo, como el logro, la autonomía, el reconocimiento y la autorrealización. Estos factores fueron evaluados por los participantes con base en el grado de satisfacción que experimentan al desempeñar sus funciones, permitiendo identificar los niveles más altos de valoración y su frecuencia, lo cual aporta información clave

sobre la motivación interna del personal de las seis regionales Lérida, Líbano, Espinal, Melgar, Chaparral y Mariquita. Por ello, se establecieron las convenciones que refieren los aspectos que estuvieron presentes en el MSQ aplicado cuya interpretación es de la siguiente manera: (N°) representa el número que corresponde a cada pregunta del MSQ; (Ítem MSQ) cada pregunta asignada a su respectivo numero en el orden presentado a los participantes; (% más alto) indica el valor mayor obtenido de los datos suministrados por los participantes con relación a los ítems de la escala de respuestas; es importantes recordar que las convenciones en letras que se reflejan en el esquema (véase, Tabla 8) representan de los ítems de valoración (ES=5) Extremadamente Satisfecho, (MS=4) Muy satisfecho, (S=3) Satisfecho, (AS=2) Algo satisfecho y (NS=1) No satisfecho, estos niveles hacen parte de la escala original del MSQ traducido al español.

Tabla 8.

Distribución de valores factores intrínsecos.

Nº	Ítem MSQ	% más alto	ES	MS	S	AS	NS
1	Poder mantenerse ocupado todo el tiempo.	35.5%	6.5%	9.7%	35.5%	29.0%	19.4%
2	La posibilidad de trabajar solo en el trabajo.	41.9%	6.5%	9.7%	32.3%	41.9%	9.7%
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	45.2%	6.5%	3.2%	45.2%	29.0%	16.1%
4	La oportunidad de ser “alguien” en la comunidad.	35.5%	12.9%	16.1%	35.5%	19.4%	16.1%
5	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mi conciencia.	35.5%	12.9%	6.5%	35.5%	25.8%	19.4%
6	La oportunidad de hacer cosas por otras personas.	41.9%	12.9%	9.7%	41.9%	16.1%	19.4%
7	La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.	35.5%	9.7%	9.7%	35.5%	25.8%	19.4%
8	La oportunidad de hacer algo que aproveche mis habilidades.	32.3%	9.7%	19.4%	29.0%	32.3%	9.7%
9	La libertad de usar mi propio juicio.	32.3%	6.5%	9.7%	32.3%	32.3%	19.4%
10	La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo.	48.4%	6.5%	6.5%	32.3%	48.4%	6.5%
11	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.	35.5%	6.5%	3.2%	35.5%	32.3%	22.6%

12	El sentimiento de logro que obtengo del trabajo.	45.2%	9.7%	6.5%	45.2%	29.0%	9.7%

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 9.

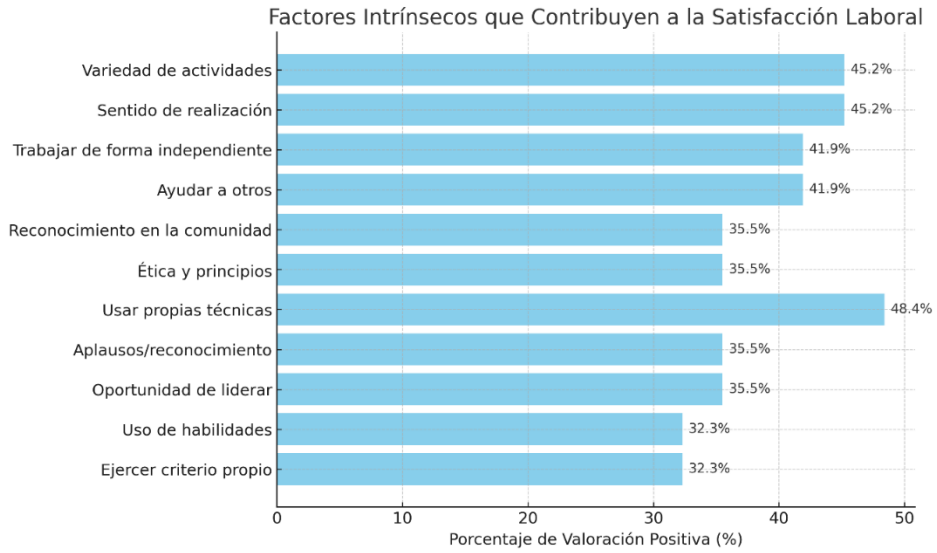
Frecuencias absolutas relacionados con los factores intrínsecos.

Nº	Ítem MSQ	Frecuencia (n) más alta	ES	MS	S	AS	NS
1	Poder mantenerse ocupado todo el tiempo.	11	2	3	11	9	6
2	La posibilidad de trabajar solo en el trabajo.	13	2	3	10	13	3
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	14	2	1	14	9	5
4	La oportunidad de ser “alguien” en la comunidad.	11	4	5	11	6	5
5	La oportunidad de poder hacer cosas que no vayan en contra de mi conciencia.	11	4	2	11	8	6
6	La oportunidad de hacer cosas por otras personas.	13	4	3	13	5	6
7	La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.	11	3	3	11	8	6
8	La oportunidad de hacer algo que aproveche mis habilidades.	10	3	6	9	10	3
9	La libertad de usar mi propio juicio.	10	2	3	10	10	6
10	La oportunidad de probar mis propios métodos de trabajo.	15	2	2	10	15	2
11	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.	11	2	1	11	10	7
12	El sentimiento de logro que obtengo del trabajo.	14	3	2	14	9	3

Fuente: elaboración propia (2025).

Figura 1.

Factores Intrínsecos en la Satisfacción Laboral.



Fuente: elaboración propia (2025).

En la evaluación de los aspectos internos que afectan la satisfacción en el trabajo, se notó que los elementos relacionados con la autonomía, el crecimiento personal y el reconocimiento proporcionan una gama de respuestas, lo que facilitó la identificación de aspectos fundamentales que influyen en el bienestar de los colaboradores.

Mantenerse ocupado en todo momento: Este punto indica una preocupación por la rutina o el desinterés en el empleo. Alrededor del 35. 5 % de las personas consultadas coincidieron en que este punto resulta clave, aunque un porcentaje considerable (29. 0 %) manifestó no sentirse dinámico constantemente. Esto da a entender que, para algunos trabajadores, mantenerse ocupados sin parar es esencial, mientras que, para otros, la variedad en las labores podría ser más relevante.

La opción de trabajar de forma independiente: Aquí, el 41. 9 % de los encuestados resaltaron como algo bueno el poder desempeñar su trabajo de manera autónoma. Esta independencia en las labores podría llevar a una mayor satisfacción, ya que permite a los empleados sentir que tienen control sobre su trabajo. Sin embargo, un número considerable (41,9 %) parece preferir otras formas de empleo, lo que indica que la autonomía no es un aspecto uniforme para todos.

La posibilidad de realizar actividades diferentes ocasionalmente: Este punto enfatiza la relevancia de la diversidad en las tareas laborales. Un 45. 2% de los encuestados consideró que esta opción es de gran importancia, mientras que otros (29. 0%) no estuvieron de acuerdo, sugiriendo que algunos empleados pueden encontrar satisfacción en la rutina y otros en la variedad de sus funciones.

La posibilidad de ser reconocido en la comunidad: Un 35.5% le dio importancia a este punto, mostrando así lo crucial que es sentirse valorado por la sociedad y los compañeros en el trabajo. No obstante, un grupo (19,4 %) no consideró esto tan importante, lo cual sugiere que, para ciertos individuos, el lazo social no pesa mucho en su bienestar en el empleo.

Tener la oportunidad de realizar tareas que no contradigan mis principios: Esta perspectiva pone de manifiesto la importancia de que la labor desempeñada esté en consonancia con los principios morales del colaboarador. Un 35,5 % de los participantes expresaron su satisfacción al poder realizar tareas profesionales que respeten sus convicciones, subrayando de esta manera la relevancia de la ética en el ámbito laboral como un elemento motivador interno.

La posibilidad de realizar actividades diversas de vez en cuando: Aquí se subraya la importancia de la diversidad en el trabajo. Un 45,2% de los participantes consideró que contar con opciones es crucial, mientras que un (29,0%) mostró desacuerdo, lo que indica que algunos trabajadores quizás disfruten de la costumbre, a diferencia de los que valoran la adaptabilidad en sus labores.

La opción de ser reconocido en la comunidad: Aproximadamente, un 35,5% apreció esta opción, resaltando la trascendencia del reconocimiento social y de la comunidad en el ámbito del trabajo. No obstante, existe igualmente una fracción (el 19,4%) que no le da importancia a este tema, lo que podría sugerir que, para algunas personas, la sensación de arraigo en la sociedad no afecta de forma sustancial su bienestar.

La capacidad de llevar a cabo a cabo actividades que no entren en conflicto con mis principios: Este punto subraya la necesidad de una congruencia ética entre el empleado y su trabajo. Un 35,5 % de los encuestados manifestó que se siente satisfecho al realizar tareas laborales que no comprometen sus creencias, lo que pone de aliviar la importancia de la ética laboral como un motivador interno.

La posibilidad de ayudar a otros: La capacidad de aportar al bienestar de las personas es apreciada por el 41.9 % de los colaboradores. Aquí se desprende que las labores centradas en el bien común o que producen un cambio en la sociedad podrían mejorar la dicha laboral, si bien no todos los trabajadores parecen valorarlo de igual manera (16. 1% no están de acuerdo).

La capacidad de indicarle a otros qué hacer: Esta cuestión se relaciona con el liderazgo y la influencia. Mientras que un 35.5% de quienes respondieron a la encuesta aprecia la posibilidad de orientar a compañeros, y un porcentaje importante (25.8%) no cree que esta opción sea relevante, señalando que no todos aspiran a tener puestos de mando en su entorno laboral.

La posibilidad de hacer uso de mis habilidades: Un 32. 3% de los encuestados destacó la relevancia de aplicar sus capacidades en su trabajo, sugiriendo que el uso de habilidades personales es un elemento fundamental de satisfacción. Sin embargo, el mismo 32. 3% también se mostró neutral, lo que podría sugerir que, para algunos, realizar tareas no necesariamente debe estar relacionado con un uso intensivo de sus habilidades personales.

La capacidad de ejercer mi propio criterio: La independencia en la toma de decisiones es algo que se aprecia, con un 32. 3% de los empleados resaltando su importancia. No obstante, un porcentaje parecido (32,3 %) no considera relevante este elemento, lo que indica que no todos los trabajadores buscan o se sienten a gusto con esta autonomía.

La posibilidad de experimentar con mis propias técnicas laborales: Sin duda, este punto tiene un gran peso. De hecho, el 48.4% de las personas que participaron en la encuesta resaltaron lo valioso que es usar métodos de trabajo individualizados. Esto da a entender que la capacidad de adaptación y la posibilidad de crear cosas nuevas en el día a día son clave para que los empleados se sientan contentos.

Los aplausos que recibo por desempeñar bien mi trabajo: Es importante destacar que el 35. 5% de los empleados valora positivamente el reconocimiento y los cumplidos, aunque un 32. 3% indica que no le otorgan tanta importancia. Esto revela que, si bien el reconocimiento puede ser un impulsor de la motivación, no todos los colaboradores responden de la misma manera ante esta forma de valoración.

El sentido de realización que recibo del trabajo: Aquí se evidenció un alto grado de contentamiento, ya que un 45,2 % de los individuos resaltaron la importancia de lograr sus metas propias como una motivación. La sensación de triunfo o contento al finalizar las actividades es un factor interno fundamental para el impulso y la satisfacción general. Los resultados mostraron que varios aspectos relacionados con la motivación intrínseca presentan niveles de satisfacción relativamente aceptables, destacándose en particular (ver, Tabla 10).

Tabla 10.

Comparación de ítems factores intrínsecos más relevantes.

Nº	Ítem Evaluado (MSQ)	% de respuestas más alto	Interpretación académica según dimensiones de SL
10	La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo.	48.4%	Refleja un alto grado de autonomía percibida, clave en la motivación según Herzberg (1959).
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	45.2%	Indica satisfacción con la variedad de tareas, lo cual estimula el interés y la creatividad.
12	El sentimiento de logro que obtengo del trabajo.	45.2%	Señala la importancia del reconocimiento interno del desempeño, un fuerte motivador intrínseco.
2	La posibilidad de trabajar solo en el trabajo.	41.9%	Sugiere que el trabajo independiente es valorado como una forma de responsabilidad personal.
6	La oportunidad de hacer cosas por otras personas.	41.9%	Muestra que el impacto social del trabajo contribuye al sentido de propósito profesional.

Fuente: elaboración propia (2025).

Se ha observado que, en general, un 38,7 % de los empleados califica muy positivamente los aspectos internos que influyen en su satisfacción en el trabajo. Esto indica que una parte importante del personal se siente motivado por factores inherentes a su labor, sobre todo en lo que respecta a la autonomía (un 48,4 % al aplicar sus propias metodologías) y la variedad de las tareas (un 45,2 % al llevar a cabo diferentes actividades).

Según Herzberg (1959), los elementos intrínsecos están muy ligados a la motivación genuina, esa fuerza que impulsa al empleado desde su interior y que fomenta el desempeño, la fidelidad y la autorrealización personal. El que más de un tercio del personal se sienta satisfecho con estos aspectos es un indicio positivo para la compañía, pero también señala que existen posibilidades de mejorar para lograr mayores niveles de compromiso.

Tabla 11.

Frecuencias absolutas ítems MSQ más relevantes.

Nº	Ítem (MSQ)	Frecuencia (n) más alta	ES	MS	S	AS	NS
10	La oportunidad de probar mis propios métodos de trabajo.	15	2	2	10	15	2
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	14	2	1	14	9	5
12	El sentimiento de logro que obtengo del trabajo.	14	3	2	14	9	3
2	La posibilidad de trabajar solo en el trabajo.	13	2	3	10	13	3
6	La oportunidad de hacer cosas por otras personas.	13	4	3	13	5	6

Fuente: elaboración propia (2025).

En la presente tabla (ver Tabla 13), se representaron de manera detallada los datos suministrados en el MSQ con mayor relevancia en los ítems 10, 3, 12, 2 y 6 con la frecuencia absoluta (FA) presentes en cada categoría de calificación para los factores intrínsecos (FI) presentes en la satisfacción laboral de los participantes a modo general dentro de las seis regionales, es decir, de los 31 trabajadores de la caja de compensación familiar.

De igual forma, la siguiente tabla (ver la Tabla 14) muestra cada ítem del MSQ junto con los percentiles altos correspondientes alcanzados por los participantes en general en las regiones de estudio. Esto facilitó identificar la frecuencia absoluta (FA) y su correspondiente análisis respecto a los factores intrínsecos (FI) vinculados con niveles altos y medios de satisfacción laboral.

Tabla 12.

Frecuencias absolutas en los % más altos del MSQ en los FI.

Ítem MSQ	% más alto	Frecuencia (n)	Interpretación
10	48.4%	1	Este es el rango máximo logrado, lo que demuestra una potente motivación interna en ese aspecto particular.
3-12	45.2%	2	Se relaciona con altos grados de contenido en diversas actividades y éxito personal.
2-6	41.9%	2	Muestra una evaluación favorable en ciertos aspectos, que podrían estar relacionados con la independencia.

Fuente: elaboración propia (2025).

Estas dimensiones están relacionadas con elementos como la autonomía, la variedad de tareas, el significado del trabajo y la autorrealización, los cuales siguen siendo considerados pilares fundamentales en los modelos actuales de satisfacción laboral. Investigaciones recientes continúan respaldando la importancia de estos componentes en la motivación de los empleados. Según Grant (2021), "las personas encuentran mayor satisfacción en sus trabajos cuando pueden usar sus fortalezas y tomar decisiones significativas sobre su desempeño" (p. 134). Esta idea se alinea con lo planteado hace varias décadas por Hackman y Oldham (1976), quienes afirmaron que la estructura del puesto de trabajo tiene un impacto directo en la motivación, señalando que "las tareas laborales que permiten a las personas ejercitar habilidades, tomar decisiones y observar los resultados de su trabajo generan una mayor satisfacción intrínseca".

Asimismo, con su teoría de décadas atrás y que tienen aún relevancia en los factores de satisfacción laboral Herzberg (1968) denominó a estos elementos como factores motivadores, señalando que su presencia favorece altos niveles de compromiso, motivación y productividad. Esta visión ha sido validada por estudios más recientes, por ejemplo, los realizados por Robbins y Judge (2023) afirman que "los empleados se sienten más satisfechos cuando pueden ver que sus acciones tienen un impacto positivo y cuando perciben crecimiento personal en su labor" (p. 276), subrayando la relevancia del logro y del uso efectivo de las habilidades personales en la construcción del bienestar laboral.

Tabla 13.

Comparación de ítems factores intrínsecos con menor satisfacción laboral.

Nº	Ítem Evaluado (MSQ)	% de respuestas más bajo	Interpretación académica según dimensiones de SL	Recomendaciones fundamentadas
7	La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.	35.5%	Muestra una escasa valoración del liderazgo colaborativo o del impacto directo en el ambiente de trabajo .	Promover un liderazgo colectivo y la implicación en grupos internos. De acuerdo con Northouse (2022), " el liderazgo colaborativo mejora el involucramiento y la motivación de los equipos " (p. 129).
8	La oportunidad de hacer algo que aproveche	32.3%	Indica que las habilidades personales no están siendo adecuadamente	Crea esquemas para el crecimiento profesional que reconozcan y potencien habilidades personales. De acuerdo con Amabile y Kramer

	mis habilidades.		valoradas o empleadas .	(2011), “el avance y la percepción de habilidad son fundamentales para el compromiso cotidiano ” (p. 23).
9	La libertad de usar mi propio juicio.	32.3%	Menciona eventuales limitaciones en la capacidad de tomar decisiones personales , influyendo en la independencia operativa .	Establecer modelos de administración que permitan la autodeterminación. Deci y Ryan (2017) subrayan que " la autonomía es fundamental para el bienestar y la motivación a largo plazo" (p. 70).

Fuente: elaboración propia (2025).

Sin embargo, ítems como la oportunidad de decirle a la gente qué hacer, el uso del propio juicio o aprovechar habilidades tienen respuestas menos favorables (35.5% o menos), lo cual sugiere la presencia de barreras o limitaciones en cuanto a la autonomía o reconocimiento profesional, dimensiones fundamentales para mantener la motivación a largo plazo. La interpretación general refleja que, si bien existen fortalezas en relación con la variedad y el significado del trabajo, hay margen de mejora en aspectos relacionados con la autonomía, liderazgo participativo **y** reconocimiento profesional, lo cual puede impactar la retención del talento y el clima organizacional en las diferentes regionales evaluadas.

Estos resultados indican que, si bien algunos aspectos relacionados con la variedad de tareas y el significado del trabajo obtuvieron valoraciones elevadas, hay una baja percepción de autonomía, liderazgo e impacto personal en varios ítems. Como señalan Deci y Ryan (2017), la necesidad de autonomía es “uno de los tres pilares fundamentales para una motivación intrínseca sostenida y el bienestar psicológico en el trabajo” (p. 70). La carencia de oportunidades para ejercer juicio propio o aplicar habilidades personales puede limitar el desarrollo profesional y la permanencia del talento humano dentro de la organización. En consecuencia, la lectura global de estos datos apunta a que es crucial consolidar estrategias corporativas que fomenten un liderazgo colaborativo, la valorización de las capacidades personales y una independencia superior al decidir, elementos esenciales para optimizar el ambiente de trabajo y disminuir el cambio de empleados.

Para resumir, lo que más aprecian los empleados son elementos internos como tener independencia en sus tareas, poder aplicar sus capacidades únicas y sentir que alcanzan metas significativas. Sin embargo, la respuesta variada entre los ítems también sugiere que la

motivación intrínseca no es uniforme y depende de las preferencias individuales y de los valores personales de cada trabajador.

Factores Extrínsecos Asociados con la Satisfacción Laboral

Examinar los ocho elementos externos que impactan la satisfacción en el trabajo ayudó a entender de qué manera el entorno laboral, más allá de las tareas en sí, afecta el ánimo de los colaboradores. De acuerdo con Luthans (2021), estos aspectos abarcan temas como el sueldo, el espacio físico de trabajo, las normas de la empresa, la dirección y el trato entre compañeros, y "si bien no son suficientes para motivar a largo plazo, su carencia puede generar un gran descontento" (p. 112). Por lo tanto, se analizaron diversos puntos vinculados a estos temas, lo que posibilitó reconocer ideas esenciales sobre la seguridad en el empleo, la paga, las opciones de mejora profesional y el ambiente entre trabajadores y jefes.

Tabla 14.

Distribución de valores factores extrínsecos.

Nº	Ítem MSQ	% más alto	ES	MS	S	AS	NS
13	La forma como mi jefe trata a sus trabajadores.	41.9%	6.5%	12.9%	32.3%	41.9%	6.5%
14	La competencia de mi supervisor para tomar decisiones.	35.5%	6.5%	16.1%	22.6%	35.5%	19.4%
15	La forma en que mi trabajo me proporciona un empleo estable.	38.7%	6.5%	6.5%	38.7%	38.7%	9.7%
16	La forma en que se ponen en práctica las políticas de la empresa.	38.7%	6.5%	12.9%	38.7%	29.9%	12.9%
17	Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo.	41.9%	6.5%	0.0%	32.3%	19.4%	41.9%
18	Las posibilidades de ascenso en este trabajo.	51.6%	0.0%	9.7%	19.4%	51.6%	19.4%
19	Las condiciones de trabajo.	32.3%	9.7%	12.9%	32.3%	32.3%	12.9%
20	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.	48.4%	3.2%	12.9%	48.4%	19.4%	16.1%

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 15.

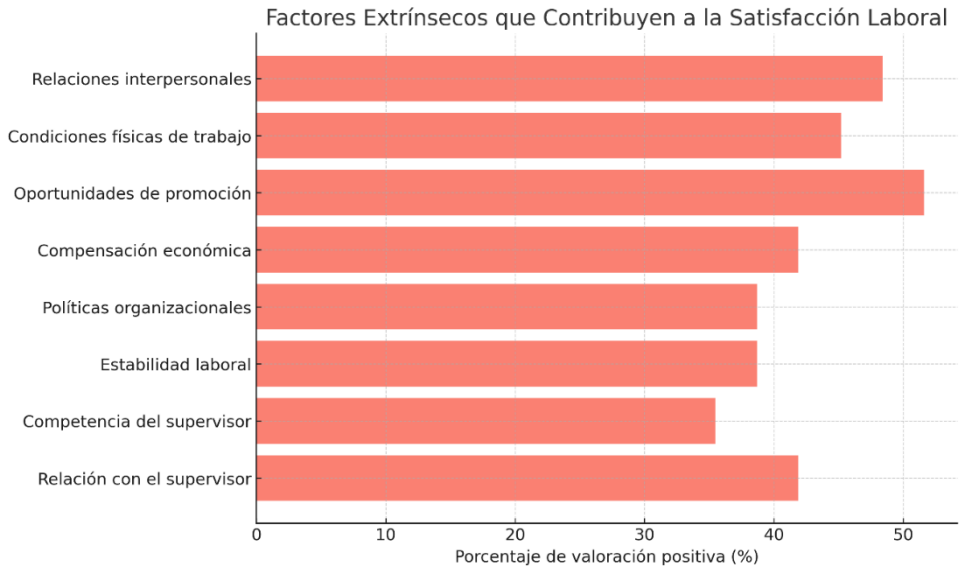
Frecuencias absolutas relacionados con los factores intrínsecos.

Nº	Ítem	Frecuencia (n) más alta	ES	MS	S	AS	NS
13	La forma como mi jefe trata a sus trabajadores.	13	2	4	10	13	2
14	La competencia de mi supervisor para tomar decisiones.	11	2	5	7	11	6
15	La forma en que mi trabajo me proporciona un empleo estable.	12	2	2	12	12	3
16	La forma en que se ponen en práctica las políticas de la empresa.	12	2	4	12	9	4
17	Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo.	13	2	0	10	6	13
18	Las posibilidades de ascenso en este trabajo.	16	0	3	6	16	6
19	Las condiciones de trabajo.	10	3	4	10	10	4
20	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.	15	1	4	15	6	5

Fuente: elaboración propia (2025).

Figura 2.

Factores Extrínsecos en la Satisfacción Laboral.



Fuente: elaboración propia (2025).

De acuerdo con Herzberg (1959), los elementos externos al propio trabajo pueden causar descontento si no se cumplen ciertos estándares. Sin embargo, aunque se cumplan, no

aseguran que el individuo se sienta motivado. Hablamos de aspectos como el sueldo, el ambiente físico del trabajo, las normas de la compañía y el trato con jefes y colegas.

Ambiente de trabajo y dirección: En cuanto a cómo el jefe interactúa con su grupo (punto 13), se observó que 13 de los 31 miembros del personal (41,9%) valoraron esta faceta con la nota máxima (MA), mostrando así una visión positiva del mando. Sin embargo, otros 13 colaboradores lo juzgaron desfavorablemente (NO). Esta diferencia da a entender que el estilo de dirección es variable y podría estar generando climas de trabajo distintos en la misma compañía.

En el ítem 14, sobre la competencia del supervisor para tomar decisiones, 11 empleados consideraron que esta es excelente, pero otros 11 la calificaron negativamente, lo cual reveló una percepción dividida que podría influir directamente en la confianza y eficiencia del equipo de trabajo (Chiavenato, 2011). Como lo señala Robbins y Judge (2017), la percepción de justicia y competencia del liderazgo es un determinante clave de la satisfacción y el compromiso organizacional.

Estabilidad y políticas organizacionales: representados en el ítem 15, referente a la estabilidad del empleo, recibió 12 valoraciones en la categoría más alta (ES), lo que demostró que una parte significativa del personal percibe seguridad en su puesto. No obstante, otros 12 trabajadores no compartieron esta percepción. La seguridad laboral es uno de los factores más influyentes en la satisfacción, ya que afecta la percepción de futuro y reduce la incertidumbre (Luthans, 2011).

Respecto a las políticas organizacionales (ítem 16), se repitió el patrón de polarización: 12 respuestas en la categoría (ES) y 12 en (AS), lo cual logró sugerir una comunicación ambigua o inconsistente en la aplicación de normas internas. Robbins y Coulter (2018) argumentan que las políticas mal implementadas tienden a provocar ambigüedad en los roles y disminuyen la percepción de justicia organizacional.

Retribución y posibilidades de desarrollo: en este aspecto, tanto la compensación económica como la carga laboral correspondiente (ítem 17) reflejaron un notable nivel de descontento. Mientras que 13 personas dieron una valoración positiva, otras 13 se clasificaron como “No satisfecho” (1), lo que podría señalar una falta de información o descontento. De acuerdo con Herzberg (1959), la compensación es un elemento externo que, si no se maneja correctamente, puede provocar un elevado nivel de insatisfacción.

En el ítem 18, relacionado con las posibilidades de promoción, se observará que la cifra más alta (16 individuos) estaba en la clasificación (ES), lo cual fue un indicio favorable. No obstante, también existió un grupo notable (6 individuos) que no estaba al tanto de estas oportunidades, lo que indica la necesidad de mejorar la claridad y la comunicación acerca de los trayectos profesionales. Como señala Chiavenato (2011), el desarrollo profesional interno es una de las estrategias más eficaces para retener talento y aumentar el compromiso.

Condiciones físicas y relaciones interpersonales: y, por último, los ítems 19 y 20, que se refieren a las condiciones físicas del trabajo y a las relaciones interpersonales, reflejaron una evaluación moderadamente positiva. La mayoría (15 personas) percibieron una buena relación entre compañeros, pero un 16.1% manifestó no estar satisfecho, lo cual puede deberse a falta de integración o a dinámicas laborales aisladas. Luthans (2011) sostiene que el entorno físico y social del trabajo influye de forma directa en el bienestar emocional de los empleados, afectando su rendimiento y lealtad organizacional.

Tabla 16.

Frecuencias absolutas en los % más altos del MSQ en los FE.

Ítem MQS	% de respuestas más alto	Frecuencia (n)	Interpretación
18	51.6%	1	Mayor valoración observada, vinculada a posibilidades de ascenso.
20	48.4%	1	Indica fuerte satisfacción en relaciones con compañeros.
13-17	41.9%	2	Presente en trato del jefe, asociado a reconocimiento externo y la insatisfacción con el salario y cantidad de trabajo.

Fuente: elaboración propia (2025).

Los resultados revelaron que entre los ocho ítems del (13 al 20) correspondientes a los factores extrínsecos del MSQ, se destacaron tres aspectos con mayores porcentajes de valoración positiva:

Las posibilidades de ascenso en este trabajo (51.6%)

La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí (48.4%)

La forma como mi jefe trata a sus trabajadores (41.9%)

Pero de igual forma, se hizo importante resaltar que surgió una valoración negativa dentro del ítem 13 se encontró que los participantes no se encuentran satisfechos con el salario

y la cantidad de trabajo que realizan (con 41.9%) que se refleja en la (FA) de marcación para este promedio de resultados.

Tabla 17.

Frecuencias absolutas en los % más bajos del MSQ en los FE.

Ítem MQS	% de respuestas más bajo	Frecuencia (n)	Interpretación
15-16	38.7%	2	Satisfacción estable en políticas y estabilidad laboral.
14	35.5%	1	Baja valoración en la toma de decisiones del supervisor.
19	32.3%	1	Menor frecuencia; indica satisfacción moderada en condiciones físicas del trabajo.

Fuente: elaboración propia (2025).

En el análisis de los factores extrínsecos de satisfacción laboral, se identificaron tres ítems que registraron los porcentajes más bajos de respuestas en la categoría más alta ("muy satisfecho") por parte de los participantes. Los ítems 15 y 16 alcanzaron un 38.7%, el ítem 14 un 35.5% y el ítem 19 un 32.3%, lo cual refleja niveles de satisfacción relativamente moderados o bajos en relación con ciertos aspectos del entorno organizacional.

En particular, el aspecto 19, que se refiere a las condiciones físicas del trabajo, mostró el porcentaje más bajo, siendo del 32, 3%. Esto indica que, aunque esta área no causa una insatisfacción severa, no está satisfaciendo totalmente las expectativas de los trabajadores. Según lo expresado por Robbins y Judge (2022), "un entorno físico deficiente puede provocar incomodidad, impactar el bienestar y reducir la efectividad en el trabajo" (p. 112), lo que enfatiza la relevancia de contar con un ambiente físico sano y seguro como fundamento de la satisfacción laboral externa.

Por otro lado, el ítem 14, que se refiere a la capacidad del supervisor para tomar decisiones, obtuvo un 35,5 %. Este resultado bajo indica posibles debilidades en el liderazgo, lo cual es un factor crucial para el ambiente laboral. Chiavenato (2021) sostiene que la manera en que se ejerce la supervisión influye de forma directa en la motivación del personal, así como en su percepción sobre la equidad y la justicia dentro del entorno organizacional (p. 209). En consecuencia, cuando uno no está de acuerdo con lo que decide el jefe, esto podría despertar dudas y mermar la seguridad en uno mismo.

Finalmente, los ítems 15 y 16, ambos con un puntaje de 38.7%, se refieren a la estabilidad en el empleo y la implementación de políticas dentro de la organización. Aunque estas cifras no son las más bajas, reflejando una satisfacción moderada, lo que puede estar relacionado con una falta de claridad o efectividad en la ejecución de las reglas y garantías laborales. Al respecto, Koontz y Weihrich (2020) argumentan que "las políticas organizacionales claras, estables y justas son fundamentales para asegurar la permanencia y el compromiso de los trabajadores" (p. 318).

En suma, los datos sugieren que, si bien no hay señales de insatisfacción crítica, sí existen áreas sensibles que deben ser fortalecidas para consolidar un entorno laboral saludable. La mejora en las condiciones físicas, la formación en liderazgo y la comunicación efectiva de políticas internas pueden representar vías clave para potenciar la satisfacción extrínseca de los colaboradores. Por ende, tomando como base estos resultados sugieren la necesidad de intervenciones organizacionales orientadas a:

Establecer una comunicación clara y coherente de las políticas internas.

Promover una cultura de liderazgo basada en la equidad y la transparencia.

Reforzar los mecanismos de desarrollo profesional y planes de carrera.

Fomentar espacios de integración laboral que fortalezcan el sentido de pertenencia.

Los datos revelan un panorama diverso: si bien los colaboradores perciben oportunidades para crecer profesionalmente, un buen vínculo con sus colegas y un grado aceptable de retribución económica, también se identifican aspectos susceptibles de optimización. Estas conclusiones son esenciales para proponer iniciativas dentro de la empresa que aspiren a fortalecer el clima organizacional, independientemente de las funciones inherentes al cargo.

Comparativo Factores Intrínsecos y los Factores Extrínsecos

La satisfacción en el trabajo es un concepto clave en la investigación del comportamiento en las organizaciones, ya que afecta directamente la motivación, la productividad y el bienestar de los colaboradores. En esta investigación se examinaron los elementos tanto internos como externos que influyen en la satisfacción de un grupo de trabajadores en su ambiente laboral. Los elementos internos están asociados a la misma naturaleza del trabajo, tales como la autonomía, el logro personal y el reconocimiento; mientras que los elementos externos hacen alusión a elementos como la remuneración, el estilo de supervisión, las normativas institucionales y la interacción entre compañeros de trabajo.

Los resultados brindaron una perspectiva amplia sobre el grado de contentamiento expresado por los individuos respecto a las dos clases de componentes. Se analizaron doce puntos vinculados a los factores internos y ocho puntos concernientes a los externos, lo que posibilitó la equiparación de las contestaciones en las cotas superiores de agrado. Dicho parangón evidencia cómo los trabajadores valoran no solamente los aspectos físicos y de organización de su puesto, sino también aquellos ligados a su desarrollo individual y en su carrera. De esta manera, la investigación proporciona un análisis detallado que ayuda a identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en la gestión del talento humano desde un enfoque motivacional.

Tabla 18.

Comparativo de los factores intrínsecos y extrínsecos de los participantes.

Nº	Ítem MQS	Tipo de factor	% de mayor respuesta
1	Poder mantenerse ocupado todo el tiempo.	Intrínseco	35.5%
2	La posibilidad de trabajar solo en el trabajo.	Intrínseco	41.9%
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	Intrínseco	45.2%
4	La oportunidad de ser “alguien” en la comunidad.	Intrínseco	35.5%
5	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mi conciencia.	Intrínseco	35.5%
6	La oportunidad de hacer cosas por otras personas.	Intrínseco	41.9%
7	La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.	Intrínseco	35.5%
8	Hacer algo que aproveche mis habilidades.	Intrínseco	32.3%
9	Libertad de usar mi propio juicio	Intrínseco	32.3%
10	Probar mis propios métodos para hacer el trabajo.	Intrínseco	48.4%
11	Los elogios por hacer un buen trabajo	Intrínseco	35.5%
12	El sentimiento de logro que obtengo del trabajo.	Intrínseco	45.2%
13	La forma como mi jefe trata a sus trabajadores.	Extrínseco	41.9%
14	La competencia de mi supervisor para tomar decisiones.	Extrínseco	35.5%
15	El trabajo me proporciona un empleo estable.	Extrínseco	38.7%
16	Aplicación de políticas de la empresa	Extrínseco	38.7%

17	Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo.	Extrínseco	41.9%
18	Las posibilidades de ascenso en este trabajo.	Extrínseco	51.6%
19	Las condiciones de trabajo.	Extrínseco	32.3%
20	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.	Extrínseco	48.4%

Fuente: elaboración propia (2025).

Del análisis de los ítems evaluados, se observa que los factores intrínsecos tienen una media general de satisfacción más dispersa, con puntuaciones altas en ítems relacionados con el logro personal (ítem 12, 45.2%) y la autonomía laboral (ítem 10, 48.4%), pero también con puntuaciones moderadas en aspectos como el uso del juicio propio o la utilización de habilidades (ítems 8 y 9, ambos con 32.3%).

Por el contrario, los factores extrínsecos presentan una concentración de puntuaciones altas en ítems asociados a ascensos y relaciones interpersonales (ítems 18 y 20, con 51.6% y 48.4% respectivamente), lo que indica una mayor satisfacción externa relacionada con el reconocimiento formal y la armonía social. Sin embargo, hay debilidades en la percepción de las condiciones físicas del trabajo (ítem 19, 32.3%) y en la capacidad directiva (ítem 14, 35.5%).

Según Robbins y Judge (2022), los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento y el crecimiento profesional, son esenciales para una motivación sostenible, mientras que los extrínsecos como la supervisión, el salario y las políticas laborales “actúan como elementos higiénicos que, si están ausentes, causan insatisfacción, pero si están presentes, no necesariamente motivan” (p. 107).

Herzberg (1959) ya había planteado esta diferenciación en su teoría bifactorial, y autores contemporáneos como Deci y Ryan (2017) sostienen que “la motivación interna, basada en el interés, el desafío y la satisfacción personal, predice mejor el compromiso y la productividad laboral” (p. 69).

Asimismo, Chiavenato (2021) enfatiza que “la percepción del entorno laboral, especialmente las relaciones jerárquicas y las condiciones de trabajo, influye directamente en el sentido de pertenencia y bienestar de los empleados” (p. 212), lo cual se refleja en la valoración alta que se le da al trato entre compañeros (ítem 20).

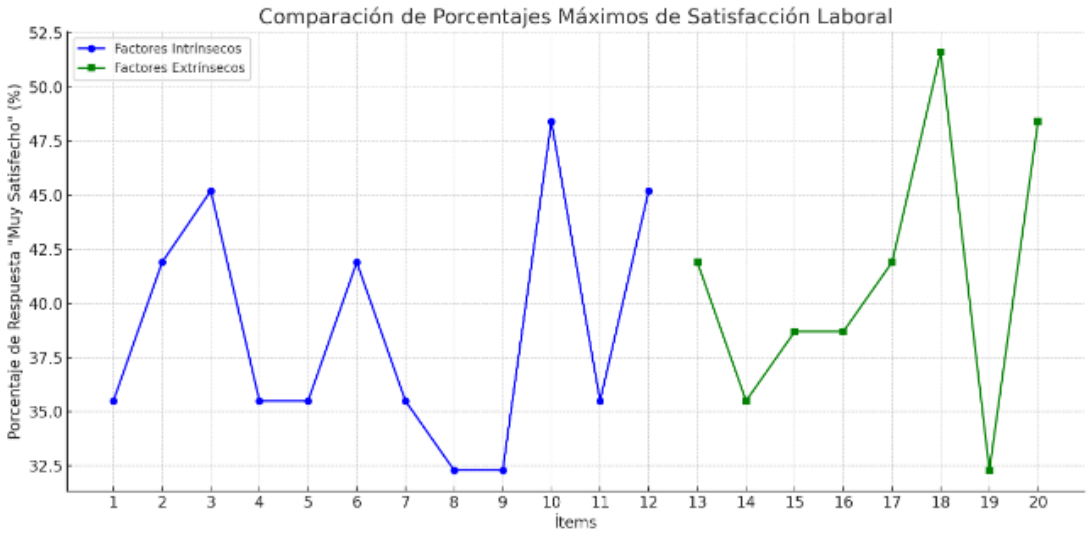
Por ello, como conclusiones previas se pudo establecer tres aspectos de importancia así:

1. Los factores intrínsecos obtuvieron una mayor variabilidad en los niveles de satisfacción, con un fuerte valor en los relacionados con el desarrollo personal.
2. En cuanto a los elementos externos, las opiniones estuvieron más divididas: el progreso profesional y los vínculos con los compañeros resaltaron como grandes incentivos, aunque las instalaciones y ciertas tácticas de gestión provocaron cierto descontento.
3. Para fomentar un ambiente laboral sano y duradero, es esencial que las empresas encuentren un punto medio entre los factores internos y externos.

La información mostrada en el diagrama (ver, Figura 1) revela que los colaboradores han expresado los mayores niveles de agrado con relación a los elementos inherentes y externos de su lugar de trabajo. En términos generales, los aspectos intrínsecos relacionados con el contenido del trabajo, el crecimiento personal y la realización personal mostraron porcentajes que varían entre el 32. 3% y el 48. 4%. En particular, destaca el elemento 10 (“La posibilidad de usar mis propios métodos para realizar el trabajo”), que obtuvo un 48,4 % de respuestas en el nivel de “muy satisfecho”, lo cual refleja una alta valoración de la independencia y la capacidad creativa en la ejecución de las labores.

Figura 3.

Muestra de percentiles máximos de los factores presentes en la SL.



Nota. El gráfico fue elaborado con base en el estadístico descriptivo de frecuencias relativas, utilizando los valores correspondientes al nivel "Muy satisfecho" (5) reportados por los participantes para cada ítem. Este análisis permite identificar y comparar la distribución de la satisfacción laboral en dos dimensiones clave del entorno organizacional. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 356) *Fuente:* elaboración propia (2025).

Discusión de los Hallazgos

Al analizar la gestión de la información obtenida, la investigación comenzó con un examen socio demográfico. Esto posibilitó definir a los trabajadores que participaron, tomando como base distintas características personales y profesionales. En cuanto al sexo, se notó una presencia casi igualitaria, con un 51. 6% de mujeres y un 48. 4% de hombres. Esta repartición manifiesta progresos en lo que respecta a la igualdad y la integración en el trabajo, conceptos cada vez más estimados en las organizaciones de hoy (ONU Mujeres, 2023).

Partiendo de una visión teórica, si bien la teoría de los dos factores de Herzberg (1959; 2020) no presenta una separación clara entre sexos con relación a los aspectos motivacionales, estudios actuales han mostrado que el sexo puede afectar la forma en que se aprecian ciertos incentivos en el ámbito laboral. Como ejemplo, estudios de Aguado et al. (2022) señalan que las mujeres suelen mostrar una mayor sensibilidad hacia los factores intrínsecos de motivación, como la aprobación, la conexión y el crecimiento profesional; mientras que los hombres tienden a apreciar más los factores extrínsecos como la retribución económica, la seguridad laboral y la posición.

No obstante, esta diferenciación no debe interpretarse como una generalización rígida, ya que las diferencias en motivación también están determinadas por variables contextuales, como el tipo de trabajo, el nivel de responsabilidad o la cultura organizacional. Tal como lo señalan Morin y Boudrias (2024), los entornos laborales que promueven la equidad de género no solo fomentan la participación femenina en todos los niveles jerárquicos, sino que también logran un mayor equilibrio en los elementos que inciden en la satisfacción laboral para ambos sexos. En el caso específico de esta investigación, la presencia equilibrada de hombres y mujeres permite observar que las motivaciones laborales no se centran exclusivamente en factores extrínsecos como el salario o los beneficios, sino que también se evidencia un interés creciente por condiciones motivacionales internas como el aprendizaje continuo, el reconocimiento y la autonomía, lo que coincide con las tendencias actuales de gestión del talento humano con enfoque inclusivo y diverso (OCDE, 2023).

Analizando el factor de edad dentro de la información demográfica, salta a la vista que predominan los empleados jóvenes: algo más de la mitad, un 51. 6%, tiene entre 20 y 30 años. Un 25. 8% se sitúa entre los 30 y 40, mientras que el 22. 6% restante supera los 40 años. Esta diversidad de edades muestra que coexisten varias generaciones en el ambiente de trabajo de la

empresa estudiada, impactando de manera directa en la satisfacción laboral. Desde el enfoque de la teoría de los dos factores de Herzberg (1959; 2020), se entiende que los elementos motivacionales, tales como el logro, la responsabilidad, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, promueven la satisfacción; mientras que los llamados factores de higiene, como la remuneración, las condiciones laborales y la estabilidad en el empleo, ayudan a evitar la insatisfacción. Sin embargo, la valoración de estos aspectos varía en función de la generación a la que pertenezca cada trabajador.

Por ejemplo, los participantes más jóvenes, que podrían asociarse a las generaciones millennial y centennial, tienden a asignar mayor importancia a los factores intrínsecos, tales como el desarrollo de habilidades, la flexibilidad, el propósito y la autonomía en el trabajo. En cambio, los trabajadores mayores probablemente de la generación X o incluso baby boomers otorgan un mayor peso a los factores extrínsecos, priorizando la estabilidad, los ingresos económicos y los beneficios laborales (Díaz, 2025; Pos y Guardado, 2024). El análisis de las contestaciones obtenidas en la investigación pone de manifiesto que la edad no es solo un dato demográfico, sino también un elemento que modula cómo las personas ven la motivación y el bienestar en el trabajo. Por lo tanto, al gestionar el talento, es crucial tener en cuenta estas diferencias entre generaciones al crear programas de desarrollo, recompensas y normas que se adapten a lo que motiva a cada grupo de edad (Chiavenato, 2021).

Respecto a los puestos de trabajo, se notó una clara diferencia entre los niveles de la empresa: un 51,6% de los empleados son auxiliares administrativos, un 32,3% son asesores y un 16,1% son secretarios. Esta estructura muestra que hay más personas en roles operativos y de soporte, lo cual ayuda a entender mejor cómo se sienten los empleados en sus trabajos, considerando los diferentes niveles de responsabilidad.

Según la perspectiva teórica, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) propone que los elementos que impulsan la motivación (tales como el éxito, la validación y la evolución en la carrera) generalmente influyen más en la alegría, en el trabajo en puestos de alta jerarquía o estratégicos. En contraste, los aspectos relacionados con la higiene (como el sueldo, la dirección o el entorno físico laboral) normalmente cobran más importancia en posiciones operativas o administrativas, elementales. En este sentido, la alta concentración de personal en cargos de nivel auxiliar sugiere que los elementos extrínsecos pueden tener un peso considerable en su percepción del bienestar laboral, especialmente cuando las posibilidades de crecimiento o autonomía están limitadas por la estructura organizacional.

Estudios recientes respaldan esta visión. Por ejemplo, Pérez-Abril et al. (2021) encontraron que, en instituciones con estructuras verticales marcadas, los empleados de niveles inferiores tienden a valorar más la estabilidad, el ambiente laboral y las condiciones contractuales, mientras que en niveles medios y altos la motivación está más relacionada con el reconocimiento, el liderazgo participativo y la posibilidad de innovar o tomar decisiones. Así mismo, Martínez et al. (2023) señalan que la diversidad jerárquica dentro de una organización influye directamente en las estrategias de gestión del talento humano, lo que obliga a personalizar las prácticas motivacionales según el tipo de cargo.

Por tanto, los resultados de este estudio evidencian que las percepciones sobre la satisfacción laboral pueden estar moduladas por el rol que cada individuo ocupa, esto concuerda con la perspectiva diferenciada que proponen las teorías actuales sobre la motivación en el ámbito organizacional. El descubrimiento subraya lo vital que es crear directrices internas que consideren y satisfagan los requerimientos particulares de cada puesto, fomentando la igualdad y el apego duradero de cada miembro del equipo (Chiavenato, 2021; OCDE, 2023).

Al analizar el nivel educativo de los involucrados, se observó que una parte importante tiene estudios universitarios (48. 4%), seguido por un grupo también considerable con formación técnica o tecnológica (45. 2%), mientras que un porcentaje más pequeño ha cursado estudios de posgrado (6. 5%). Esta composición insinúa una mano de obra con un buen nivel de capacitación, lo que podría influir de manera notable en la manera en que los empleados entienden y aprecian su vivencia en el trabajo. De acuerdo con la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2025), la aptitud representa una de las tres necesidades psicológicas fundamentales que impulsan el interés propio. En este contexto, un mayor grado de instrucción podría fortalecer la percepción personal de habilidad y, por ende, estimular la motivación interna, sobre todo si el ambiente laboral ofrece posibilidades para poner en práctica ese saber y continuar formándose.

La teoría bifactorial de Herzberg (según Nickerson, 2021) sostiene que el logro y el desarrollo profesional son elementos fundamentales para fomentar la satisfacción en el trabajo. En consecuencia, los empleados con educación universitaria o técnica podrían esperar mayores oportunidades de crecimiento, reconocimiento y autonomía en sus tareas. Cuando estas expectativas no se cumplen, se corre el riesgo de que surja una sensación de estancamiento o insatisfacción, tal como lo plantea la teoría de la equidad de Adams, donde una percepción de

desequilibrio entre el esfuerzo (educación, desempeño) y la recompensa puede disminuir la motivación.

De igual manera, la teoría de la expectativa de Vroom sostiene que los individuos se sienten motivados si perciben que su esfuerzo (formación y desempeño) conducirá a un buen rendimiento y, este a su vez, a recompensas deseadas. Si bien los niveles altos de educación fortalecen la expectativa de éxito profesional, esta relación se debilita si el entorno laboral no ofrece incentivos ni oportunidades concretas de promoción. Complementariamente, la teoría de las características del trabajo, de Hackman y Oldham (citada por Padovan, 2020 y Larrea, 2021), enfatiza que variables como la variedad de habilidades, la identidad de la tarea y la retroalimentación positiva se relacionan directamente con el nivel de motivación. Es probable que los trabajadores con mayor formación valoren más este tipo de características y experimenten una mayor satisfacción cuando su entorno laboral las provee.

Por otro lado, desde la perspectiva de la pirámide de Maslow (citada por Madero, 2023), la formación académica podría estar asociada con necesidades de niveles superiores como la autoestima y la autorrealización, que se activan cuando las necesidades básicas ya están cubiertas. Por lo tanto, para aquellos profesionales con estudios universitarios o más, la alegría en el trabajo no viene solo del sueldo o la seguridad, sino también de sentirse valorados, encontrar un propósito en lo que hacen y tener chances de mejorar. En otras palabras, el grado de estudios afecta directamente la forma en que los empleados sienten las motivaciones, ya sean internas o externas, lo que hace aún más importante que las empresas creen planes distintos que tengan en cuenta estas diferencias. Darse cuenta de esto es fundamental para impulsar un entorno laboral justo, eficiente y donde la gente se sienta parte del proyecto.

Respecto a la situación conyugal de quienes participaron, se notó que el 54.8% dijo ser soltero, mientras que el 25.8 % afirmó estar casado. Además, un 12.9% manifestó vivir en unión libre y un 6.5% está divorciado. Este aspecto, a menudo poco valorado, podría tener relación con cómo se percibe la motivación y la alegría en el trabajo, debido a los factores personales, sociales y sentimentales que forman parte de la vida del empleado.

De acuerdo con la perspectiva de Maslow sobre la motivación humana (como señala Madero, 2023), el estado civil podría influir en las necesidades que resultan más importantes para cada persona. Así, los empleados que son solteros tal vez se centren más en su desarrollo personal, su avance profesional y la obtención de reconocimiento, mientras que aquellos con

compromisos familiares, como los casados o quienes viven en pareja, podrían dar más importancia a la seguridad en el trabajo y a la estabilidad financiera. Esto puede modificar la manera en que se valoran los factores extrínsecos (como el salario o beneficios) e intrínsecos (como el desarrollo personal o el clima organizacional).

De igual manera, la teoría de los dos factores de Herzberg (mencionada por Nickerson, 2021) plantea que elementos como el vínculo con los compañeros, los logros alcanzados y el reconocimiento recibido influyen de forma directa en el nivel de satisfacción en el trabajo. En esta situación, la situación familiar de una persona podría influir en lo que considera más valioso de un empleo. Digamos que alguien con hijos seguramente priorizará tener un horario flexible o poder compaginar su vida personal y laboral, mientras que alguien sin pareja quizá preferirá aceptar retos más grandes o trabajar más horas si eso le ayuda a crecer en su carrera.

De acuerdo con la teoría de la equidad propuesta por Adams, la situación conyugal podría afectar la percepción de justicia en el ámbito laboral, ya que las cargas familiares podrían generar diversas expectativas sobre la distribución de beneficios o incentivos. Por ejemplo, si un empleado casado considera que se esfuerza igual que un compañero soltero, pero recibe menos respaldo de la empresa (ayudas, permisos o ascensos), podría sentir que hay injusticia, lo cual impactaría su motivación y lealtad.

Deci y Ryan (2025) también señalan que sentirse autónomo y capaz es crucial para no perder el interés en lo que uno hace. Estar casado o tener pareja estable podría afectar esto sin que lo notemos. Un ambiente familiar sólido puede darte el ánimo que necesitas para los retos del trabajo, haciendo que te sientas más seguro y eficaz. Por eso, aceptar que hay distintas situaciones familiares en la empresa no es solo ser inclusivo, sino también adaptar cómo motivamos a la gente a sus vidas, creando un lugar más justo y donde se trabaja mejor.

Para concluir, la división por regiones nos dejó ver a los trabajadores de seis oficinas en distintos municipios del norte y centro de Tolima. Lérida fue la que más empleados aportó, con un 25. 8 %, seguida de Melgar con un 19. 4 %. Espinal y Mariquita empataron con un 16. 1 % cada una, Líbano tuvo un 12. 9 % y Chaparral cerró con un 9. 7 %. Este reparto geográfico muestra que la caja de compensación tiene presencia en varios lugares, lo que ayuda a entender mejor cómo funciona la empresa según la zona.

Hackman y Oldham plantean en su teoría sobre las características del trabajo (Padovan, 2020) que el entorno laboral inmediato influye en la forma en que los empleados valoran y dan sentido a sus labores, así como en su percepción de autonomía y retroalimentación, factores clave para su motivación interna. En lugares con menos servicios o menor cambio de personal, como Chaparral o Líbano, los trabajadores podrían priorizar la estabilidad, las opciones de crecimiento y un buen ambiente de trabajo. En cambio, en sedes más cercanas a polos turísticos o económicos como Melgar o Espinal, los estímulos externos podrían estar más asociados con beneficios extrínsecos como el reconocimiento económico o la movilidad interna.

Asimismo, la teoría de la expectativa de Vroom plantea que la motivación depende de la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas percibidas. En este sentido, las diferencias regionales podrían influir en la expectativa de reconocimiento y crecimiento, según los recursos disponibles, las dinámicas de liderazgo local o la percepción de equidad entre sedes. Además, la teoría de la justicia de Adams nos ayuda a entender que, si los empleados notan diferencias injustas entre ubicaciones en términos de posibilidades, cantidad de trabajo o ventajas, su alegría y ganas de trabajar podrían verse afectadas. En resumen, esta variedad de lugares hace aún más importante tener tácticas distintas para manejar al personal, que tengan en cuenta las situaciones sociales y laborales específicas de cada sitio y que impulsen situaciones justas, que motiven y que tengan sentido dentro de la estructura de la organización de la caja de compensación.

Al analizar lo que realmente motiva a los empleados en su trabajo, como la libertad para decidir, la oportunidad de usar sus habilidades, el sentirse valorados y el orgullo por lo que hacen, encontramos que hay opiniones muy diferentes. Estas diferencias se pueden entender mejor si revisamos las distintas teorías que hemos estado investigando en la sección teórica de este estudio.

Según la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 2025), la motivación interna surge al cubrir las necesidades de independencia, habilidad y conexión. Un ejemplo de esto se encuentra en el punto (2) "la opción de trabajar individualmente", donde el 41. 9 % de los encuestados apreció este factor, mostrando que la libertad laboral impulsa la dedicación. No obstante, una proporción parecida mostró duda o rechazo, indicando que esta necesidad no se presenta igual en todos los trabajadores, tal vez por diferencias entre generaciones o por distintas maneras de enfocar el trabajo.

De igual manera, la Teoría del Trabajo de Hackman y Oldham (mencionada por Padovan, 2020) plantea que elementos como la diversidad de competencias requeridas, el sentido de integridad en la tarea y la retroalimentación recibida impactan directamente en la motivación intrínseca. Esto se evidencia en el ítem (3) "la oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando" (45.2 % Satisfecho) y el ítem (10) "la oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo" (48.4 % Algo Satisfecho). La variedad en las tareas y la oportunidad de aplicar enfoques propios se configuran como elementos claves que promueven una mayor satisfacción.

Por otro lado, el ítem (8) "la oportunidad de hacer algo que aproveche mis habilidades" es congruente con el componente de competencia propuesto por Deci y Ryan (2025), así como con los planteamientos de la Teoría de la Expectativa de Vroom, que indica que la percepción de capacidad influye directamente en el esfuerzo y satisfacción del trabajador. El hecho de que un 32.3 % de los trabajadores valore este aspecto reafirma la necesidad de alinear los cargos con las capacidades individuales.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Bifactoría de Herzberg (citado por Nickerson, 2021), los factores motivacionales como el reconocimiento, el logro y la responsabilidad son esenciales para generar satisfacción. Esto se refleja en la importancia otorgada por los trabajadores a ítem (12) como "el sentimiento de logro que obtengo del trabajo" (45.2 %) y el ítem (11) "los elogios que recibo por hacer un buen trabajo" (35.5 %). Sin embargo, cabe destacar que una proporción considerable no otorgó el mismo nivel de importancia a estos aspectos, lo que sugiere que el reconocimiento no siempre se percibe de manera uniforme como un incentivo motivacional.

Además, la congruencia entre los valores personales y las tareas laborales también aparece como un factor importante. Un 35.5 % indicó que se sienten satisfechos al realizar actividades que no contradicen sus principios. Este hallazgo reafirma el papel de la ética como un impulsor motivacional, en línea con los planteamientos de Maslow (citado por Madero, 2023), quien destaca la autorrealización como una necesidad superior.

El ítem (6) referido a "la posibilidad de ayudar a otras personas" recibió una valoración favorable por parte del 41.9 % de los colaboradores. Esto puede estar asociado a la necesidad de relación propuesta por la teoría de la autodeterminación, así como a los factores sociales

considerados por Maslow, quienes identifican el deseo de pertenencia y contribución como claves en el bienestar laboral.

En cuanto al ejercicio de liderazgo, representado en el ítem (7) "la oportunidad de decirle a la gente qué hacer", un 35.5 % lo valoró positivamente, lo que coincide con el componente de responsabilidad mencionado por Herzberg. No obstante, el 25.8 % no consideró importante este aspecto, lo cual podría reflejar que no todos los trabajadores buscan reconocimiento a través de roles de poder, sino mediante el logro individual o colectivo. En suma, estos resultados evidencian que los factores motivacionales intrínsecos influyen de forma diferenciada en la satisfacción laboral de los empleados de la caja de compensación. La diversidad de opiniones indica que las tácticas de las empresas han de tener en cuenta las diferentes carencias personales, por edades y profesionales, para consolidar el confort en el trabajo de forma completa.

Respecto a los elementos externos, aquellos que, según Herzberg (1959), no producen alegría directamente, aunque su carencia causa descontento, los resultados fueron contradictorios en distintos aspectos importantes. Como ejemplo, en la pregunta (13) “el trato de mi superior hacia sus empleados”, la mitad de los encuestados opinó favorablemente, pero el resto manifestó sentirse descontento. Esta contradicción también se observó en el ítem (14) “la competencia de mi supervisor para tomar decisiones”, ítem (15) “el trabajo me proporciona un empleo estable” y el ítem (16) “Aplicación de políticas de la empresa”. Este patrón de respuestas sugiere que existen diferencias significativas entre regionales o áreas, posiblemente asociadas al estilo de liderazgo, al grado de comunicación interna y a la aplicación inconsistente de normas organizacionales.

La compensación económica y las oportunidades de promoción también mostraron resultados mixtos. Aunque 16 trabajadores valoraron positivamente “las posibilidades de ascenso en este trabajo” (ítem 18), una parte significativa manifestó desconocimiento o descontento, lo que indica fallos en la comunicación institucional sobre rutas de desarrollo profesional. Esta situación es preocupante si se considera que, como indica Chiavenato (2011), las oportunidades de crecimiento son fundamentales para retener el talento y fomentar el compromiso.

Por otro lado, las condiciones físicas y las relaciones interpersonales mostraron una tendencia levemente más favorable. La mayoría de los colaboradores consideraron positivas “la

forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí" (ítem 20), aunque un 16.1 % expresó insatisfacción, lo que podría indicar la importancia de reforzar las acciones orientadas a fomentar la cohesión en el entorno laboral. En cuanto a "las condiciones de trabajo" (ítem 19), si bien no se presentó un rechazo contundente, las respuestas reflejaron una experiencia variada, Esto concuerda con lo expuesto por Luthans (2011), quien afirma que tanto el ambiente físico como el social tienen un impacto directo en el estado emocional y en el desempeño laboral de los trabajadores.

De manera global, el análisis de los 31 participantes de las seis regionales de la caja de compensación del Tolima, muestra que la satisfacción laboral está determinada por una interacción compleja entre factores intrínsecos y extrínsecos. Sin embargo, los factores que más claramente señalaron una influencia positiva en la satisfacción fueron:

En primera instancia las oportunidades de aplicar habilidades propias y experimentar autonomía en el trabajo, elementos que reflejan un sentido de logro y autoeficacia, y que se alinean con la motivación intrínseca y la autorrealización (Deci y Ryan, 2025; Herzberg, 1959; 2020).

Como segunda medida, la percepción de oportunidades de crecimiento profesional, identificada como uno de los ítems con mayor valoración positiva (ítem 18), lo cual indica que cuando la organización comunica y facilitas trayectorias laborales claras, el compromiso se fortalece (Chiavenato, 2011).

Y, por último, las relaciones interpersonales positivas entre compañeros, que, a pesar de algunas excepciones, fueron valoradas favorablemente, lo que evidencia un clima social saludable que actúa como amortiguador ante otros factores menos favorables (Luthans, 2011).

Sin embargo, el estudio también reveló aspectos importantes que merecen ser considerados, tales como cierta incertidumbre en cuanto al liderazgo, la seguridad en el trabajo y las normas internas, que podrían generar descontento. La variedad en las opiniones sugiere que la experiencia dentro de la empresa varía entre las distintas sedes, lo cual dificulta la creación de una cultura corporativa uniforme y coherente.

En resumen, el bienestar de los empleados en su trabajo mejora significativamente cuando se combinan elementos internos motivadores (como la independencia y el desarrollo de capacidades) con marcos externos definidos, justos y regulares (como el liderazgo, las normas

y una compensación justa). Atender de forma completa ambos tipos de factores impulsará no solo el día a día de los empleados, sino también su rendimiento, dedicación e identificación con la empresa.

Conclusiones de la Satisfacción Laboral

Tras analizar a fondo los resultados del estudio y lo conversado, se llega a las siguientes conclusiones relevantes para la gestión del talento humano en la caja de compensación del Tolima: El grado de satisfacción laboral entre los empleados de las seis sedes regionales de la caja de compensación analizada está influenciado por una mezcla de elementos tanto internos como externos, que se complementan entre sí. Los factores internos, como la oportunidad de aplicar las propias capacidades, gozar de independencia y ayudar a otros, sobresalen como pilares para generar significado y motivación, tal como lo sugieren Herzberg (1959) y Deci y Ryan (2025).

Los factores externos mostraron una gran diferencia en cómo los empleados los perciben, sobre todo en lo que respecta a la supervisión, la estabilidad en el trabajo, las normas de la empresa y el salario. Esta disparidad indica que la experiencia dentro de la organización varía entre las regiones, lo que podría estar impactando la consistencia de la institución y la igualdad percibida por los trabajadores. Las opciones de crecer profesionalmente y las buenas relaciones entre colegas resaltaron como aspectos cruciales para estar satisfechos, ya que ofrecen caminos para mejorar y consolidar la unión social en los equipos de trabajo. Estos elementos refuerzan el compromiso con la empresa y deben ser impulsados como parte de la estrategia de gestión del talento humano.

La visión dividida sobre el liderazgo y la forma en que se gestiona la organización supone un peligro para la cultura interna, pues genera duda, confusión y falta de confianza en algunos empleados. Este descubrimiento es esencial para mantener un buen ambiente de trabajo y retener al personal valioso, sobre todo en lugares con varias oficinas y jefes intermedios. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, se determina que la satisfacción en el trabajo no solo depende de los sueldos o temas administrativos, sino que también necesita una perspectiva completa que fomente el crecimiento personal, un liderazgo que inspire cambios y una cultura empresarial que incluya a todos, sea constante y permita la participación.

Recomendaciones para mejorar la Satisfacción Laboral

Tras analizar la información recopilada en este estudio, se proponen varias sugerencias clave para mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la alegría de los empleados en las seis sucursales analizadas de la caja de compensación.

La idea es actuar tanto en los aspectos internos como externos que afectan directamente el involucramiento, la motivación y el deseo de los empleados de quedarse en la empresa. Se busca establecer un modelo de liderazgo consistente y educativo en todas las sucursales, que se base en habilidades de gestión de personal, buena comunicación y decisiones imparciales, para mejorar la sensación de equidad dentro de la empresa y disminuir las diferencias entre las sedes.

Crear e implementar trayectorias profesionales definidas, con verdaderas opciones de capacitación, ascensos y cambios de puesto dentro de la empresa. Esto impulsará el compromiso y disminuirá la idea de que los empleados están atrapados en sus trabajos.

Mejorar la comunicación interna y la difusión de las normas de la empresa, asegurando que cada empleado entienda sus derechos, obligaciones y las oportunidades que ofrece la organización. Esto implica ser transparentes sobre cómo se evalúa, se asciende y se asignan las tareas.

Evaluar y modificar los sistemas de remuneración y carga de trabajo, ajustando los sueldos, bonos y beneficios al esfuerzo y las responsabilidades reales de cada puesto. Esta táctica debe comenzar con un análisis técnico y en el que todos participen, considerando la justicia interna y la competitividad con otras empresas.

Crear estrategias para unir y fortalecer los lazos sociales en los equipos de trabajo, como actividades para construir equipos, proyectos entre sucursales y lugares para participar, lo que reforzará el sentido de pertenencia a la empresa y reducirá los conflictos personales o la sensación de soledad.

Realizar evaluaciones periódicas del ambiente laboral y la satisfacción de los empleados, utilizando herramientas confiables, que permitan tomar decisiones basadas en datos, identificar problemas importantes y observar cómo funcionan las medidas que se han implementado.

Referencias

Acho, M., Araujo, M. y Pertuz, E. (2020). Evaluación de los niveles de satisfacción de los colaboradores y su relación con el cumplimiento del plan de acción: El caso de una caja de compensación familiar. Negonotas Docentes, (16), 11 – 23. https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/view/728/528

Aguilera, A. (11 de enero 2025). Los deseos de los empleados en LATAM en 2025. Economía y Desarrollo, Portal de Noticias. sección empleo. https://economiaydesarrollo.com/2025/01/11/los-deseos-de-los-empleados-en-latam-en-2025

Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(2), 330-351. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950

Alma, A. (s.f). Justicia y Liderazgo: La teoría de la equidad. Psicología del Talento. https://www.psicologiadeltalento.com/post/la-teor%25C3%25ADa-de-la-equidad-justicia-y-talento

Ángulo de los Ríos, A. (2023). Aplicación de la pirámide de Maslow a la actualidad. Grado en relaciones laborales y recursos humanos. Universitas Miguel Hernández. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/29766/1/TFG-Angulo%20de%20los%20Rios,%20Antonio.pdf

Arana Mayorca, W., y Huaire Inacio, E.D. (2020). Prevalencia de factores motivacionales en trabajadores de empresas de Lima. Revista Gestión I+D. ISSN-e 2542-3142, Vol. 5, Nº. 2, 2020, págs. 182-197. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863446

Arias Jiménez, F. (2023). Hay optimismo: el 75% de los trabajadores dice estar satisfecho con sus empresas. Revista el colombiano. Sección economía. https://www.elcolombiano.com/negocios/el-75-de-los-trabajadores-dice-estar-satisfecho-con-sus-empresas-DD22032652

Arturo, A. I. (5 julio de 2024). Modelo de Hackman y Oldham para motivar los equipos. Aprende industrial: liderazgo y habilidades directivas. https://aprendeindustrial.com/diseno-del-trabajo/

American Psychological Association (APA). (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7a ed.). APA.

Bernal González, I., Hernández, A., & López, M. (2020). Factores motivacionales y su incidencia en la satisfacción laboral. *Vinculatégica EFAN*, 5(3), 27–39.

Bisquerra, R. (2014). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.

Bisquerra, R. (2019). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management, 77*, 64–75. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 37*(4), 572–580.

Carrillo Decimabilla, A. L. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en los servidores de una institución pública. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración 2023, Vol.10, No.2, 157-175 https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1209

Castellanos Osorio, M. L. (1 octubre 2024). El 60% de los empleados cambiaría su trabajo por uno que promueva su bienestar, según estudio. La Fm, sección trabajo en Colombia, estilo de vida. https://www.lafm.com.co/estilo-de-vida/el-60-de-los-empleados-cambiaria-su-trabajo-por-uno-que-promueva-su-bienestar-segun

CEOLEVEL. (2024). Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6a ed.). SAGE Publications.

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587.

Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (30th anniversary ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Decreto 1567 de 1998. Por el cual se establece el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado. Diario Oficial No. 43.335 de 1998. https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1864298

Defensoría del Pueblo. (2016). Resolución 1184 de 2016. Por la cual se establece la Política de Gestión del Talento Humano en la Defensoría del Pueblo. https://forseti.defensoria.gov.co/gestor/compilacion/docs/resolucion_defensoria_1184_2016.htm

Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-human-capital-trends.html

De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cordón-Pozo, E. (2022). Job satisfaction and organizational performance: The role of human resource practices. *European Management Journal, 40*(1), 24–35. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.005

Del Popolo, F. (2023). La pirámide de Maslow: una teoría que explica las necesidades humanas. Blog Unobravo, crecimiento personal. https://www.unobravo.com/es/blog/piramide-de-maslow

Díaz Castaño, M. A., Gil Vallejo, L. T., Gil Valencia, J. E., & Valencia García, D. (2024). Factores de la motivación laboral: un impacto de las metodologías de trabajo y las estrategias de reconocimiento. *Tecnológico de Antioquia*. https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/6447

Díaz Rico, S. (2023). Que tan satisfechos y felices se sienten los empleados colombianos con sus trabajos. Revista Portafolio. Seccion economia empleo. EL TIEMPO Casa Editorial NIT. 860.001.022-7. https://www.portafolio.co/economia/empleo/encuesta-de-apprecio-revela-que-tan-felices-y-satisfechos-se-sienten-los-colombianos-con-sus-empleos-594854

Díaz, N. (26 de abril 2025). El poder de aprender de los mejores. Revista El Pis. Sección Extra escuelas de negocios. https://elpais.com/extra/escuelas-de-negocios/2025-04-27/el-poder-de-aprender-de-los-mejores.html

El capital financiero. (2023). Equilibrio vida-trabajo es vital en la satisfacción laboral para el 61% de los panameños, revela estudio Talent Trends de PageGroup. Sección actualidad. https://elcapitalfinanciero.com/equilibrio-vida-trabajo-es-vital-en-la-satisfaccion-laboral-para-61-de-los-panamenos-revela-estudio-talent-trends-de-pagegroup

El País. (2025, mayo 28). La Comisión Cuarta del Senado aprueba la reforma laboral de Petro la noche antes del paro convocado por el Gobierno. https://elpais.com/america-colombia/2025-05-28/la-comision-cuarta-del-senado-aprueba-la-reforma-laboral-de-petro-la-noche-antes-del-paro-convocado-por-el-gobierno.html

Equipo de edición Psicosmart. (2024). La relación entre satisfacción laboral y la productividad: datos y análisis. Vorecol Work Environment. https://psicosmart.net/es/articulos/articulo-la-relacion-entre-la-satisfaccion-laboral-y-la-productividad-datos-y-analisis

Escobar Fernández, J. (2025). Las preocupantes razones por la que miles de empleados en Colombia no están satisfechos en las empresas donde trabajan. Revista Infobae. Ultimas noticias Colombia. https://www.infobae.com/colombia/2025/01/23/la-preocupantes-razones-por-la-que-miles-de-empleados-en-colombia-no-estan-satisfechos-en-las-empresas-donde-trabajan

Factorial. (2025). Teoría de Herzberg: gestionando la motivación de tu equipo.

Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Gabini, S. (s.f). Capítulo 2 Satisfacción Laboral. Potenciales predictores del rendimiento laboral. Página web Teseopress. https://www.teseopress.com/rendimientolaboral/chapter/capitulo-ii-satisfaccion-laboral

González-Romá, V., & Gamero, N. (2021). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, coordination, and performance. *Journal of Applied Psychology, 106*(1), 71–86. https://doi.org/10.1037/apl0000482

González, M. (2021). Influencia del estado civil en la percepción del bienestar laboral. *Revista de Psicología del Trabajo*, 23(2), 55-68.

Grant, A. M. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (2020). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53–62.

Juárez, M. (2021). *La motivación laboral y su impacto en el desempeño organizacional*. Revista de Psicología Organizacional, 15(2), 35–42.

Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. (2020). Job attitudes, job satisfaction, and organizational commitment. *Annual Review of Psychology*, 71, 1–26.

Kilpatrick Executive. (2024). Teoría de Herzberg: ¿qué es y cómo implementarla para motivar al equipo de trabajo?

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2021). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 42*(7), 979–999. https://doi.org/10.1002/job.2527

Koontz, H., & Weihrich, H. (2020). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Ley 909 de 2004. Por la cual se expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.680 de 2004.

Lozano Tapullima, L., & Barrera López, K. S. (2020). Motivación y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores de Agroindustrias Mario S.A.C. *Universidad Peruana Unión*. https://repositorio.upeu.edu.pe/items/b0513823-44db-44bf-ada8-cbe024f804cc

Luna, J. A., & Cabrera, C. (2023). Motivación y satisfacción laboral en el personal administrativo del sector salud. *Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 29*(1), 45–58. https://doi.org/10.14349/rlpto.2023.v29.n1

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill.

Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Madero Gómez, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración*, *68*(1), 235-259. Epub 14 de enero de 2025. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Marín, A. (2024). 6 de cada 10 empresas en Colombia están enfocadas a lograr la satisfacción y la lealtad de sus empleados. Revista Estamos en Línea. Sección empresas. https://www.estamosenlinea.co/2024/06/25/6-de-cada-10-empresas-en-colombia-estan-enfocadas-a-lograr-la-satisfaccion-y-la-lealtad-de-sus-empleados

Martínez, M., & Díaz, L. (2021). Aplicación del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota en trabajadores del sector servicios en Colombia. *Revista de Psicología del Trabajo*, 9(2), 115–127.

Martins, H., & Proença, T. (2020). Minnesota Satisfaction Questionnaire – psychometric properties and validation in a Portuguese sample. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 33*(17), 1–12. https://doi.org/10.1186/s41155-020-00148-w

Martínez-López, J. A., Romero, J. C., & Marín, R. (2019). Adaptación y validación del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (MSQ) en trabajadores del sector salud. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 35*(1), 45–52. https://doi.org/10.5093/jwop2019a5

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.

Melgar Bayardo, Josefa, Poxtan Poxtan, Diana, Ramos Rubio, Patricia, y Leiner, Marie. (2024). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México. *Revista Espacios*, *45*(3), 36-48. Epub 09 de octubre de 2024.https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n03p04

MINTIC. (2021). Circular 3 de 2021. Modelo Integrado de Planeación y Gestión. https://normograma.mintic.gov.co/mintic/compilacion/docs/circular_mintic_0003_2021.htm

Murillo Herrera, J. M. (15 de julio 2023). Las motivaciones del trabajador colombiano además del salario. Revista Portafolio. Sección empleo. https://www.portafolio.co/economia/empleo/cuales-son-las-motivaciones-profesionales-de-los-colombianos-585934

Olcese Caballero, N. M., & Villacorta Aizcorbe, M. P. M. (2024). Relación entre la satisfacción laboral y motivación laboral en trabajadores. *Universidad de Lima*. https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/20370

Paredes, R., & Hidalgo, S. (2022). Impacto de la motivación extrínseca e intrínseca en el desempeño laboral en empresas de servicios. *Revista Científica Ciencia y Tecnología, 22*(2), 15–29. https://doi.org/10.47145/cyt.v22i2.456

Peláez, B. (2023). Satisfacción laboral. New Report Mexico. Editorial Staff. https://newsreportmx.com/2023/08/24/7-de-cada-10-empleados-en-mexico-esta-satisfaccion-laboral

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Open University Press.

Pizarro Ruz, J., Arriagada, V., & Martínez, C. (2020). Motivación y estado de flujo en el trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 119–140.

Pos, C., y Guardado, M. (12 de octubre 2024). Inversión en Bienestar. Revista El País. Sección Empresas. https://elpais.com/economia/negocios/2024-10-13/inversion-en-bienestar.html

Pujol Cols, L.J., & Dabos, E. G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. https://www.redalyc.org/journal/212/21255535002/

Reyes Anacleto, A., & Salgado Guadarrama, J. D. (2021). Factores motivacionales en una empresa de prevención. *Dilemas Contemporáneos*, 8(3), 1–15.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.ª ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Comportamiento organizacional (19.ª ed.). Pearson Educación.

Rodríguez Leudo, A. L., & Raga Rosaleny, V. (2021). Compromiso y satisfacción en docentes. *Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17(1), 59–76.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2021). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2025). La teoría de la autodeterminación. JoVE.

Saeteros-Zamora, J., & Orbe-Guaraca, M. (2021). Motivación organizacional y desempeño laboral. *CIENCIAMATRIA*, 7(1), 11–21.

Salvador Lara, A. J. (2024). Plan de endomarketing de motivación laboral para los colaboradores de la micro red N°01 centro de salud nueva rioja, 2023. Universidad Señor de Sipán. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/14844/Salvador%20Lara%20Angie%20Judy.pdf

Samacá García, A. (2019). Factores motivacionales que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Florval SAS. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2019. https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/19c00fd4-c7d6-483c-b2ff-fc67a07e2da4

Sánchez Hidalgo, E. (29 de abril 2025). ¿Cuánto importan las condiciones no materiales? Los trabajadores renunciarían a una quinta parte del salario para no estar estresados. Revista

El País. Sección Economía. https://elpais.com/economia/2025-04-30/cuanto-importan-las-condiciones-no-materiales-los-trabajadores-renunciarian-a-una-quinta-parte-del-salario-para-no-estar-estresados.html

Sánchez Valtierra, J. A. (2024). Factores de motivación en trabajadores mexicanos. *Revista Ñeque*, 8(1), 1–13.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.

Slang. (18 de enero 2022). Como impacta el reconocimiento laboral a las empresas. Blog. https://blog.slangapp.com/blog/es/reconocimiento-laboral

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). Wiley.

Torres-Castillo, F., & Cantú-Mata, J. L. (2020). Modelo estructural de satisfacción laboral. *Interciencia*, 45(5), 303–309.

Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H., & Frings-Dresen, M. H. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction: A systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200. https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Anexos

Anexo A. (MSQ) Cuestionario de Satisfacción de Minnesota.

Título del instrumento: Breve Encuesta de Satisfacción en el Trabajo de Minnesota (MSQ).

Autores originales: Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967).

Adaptación para: Empleo exclusivo en investigaciones.

Finalidad: Medir el nivel de satisfacción de los empleados en diversas áreas laborales, a través de 20 preguntas que examinan factores internos y externos del puesto.

Instrucciones para el encuestado:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia laboral actual. Lea con atención cada una y seleccione la opción que mejor refleje su nivel de satisfacción con respecto a esa afirmación. Use la siguiente escala de respuesta:

Código	Respuesta	Interpretación
ES	Extremadamente satisfecho/a	**5**
MS	Muy satisfecho/a	**4**
S	Satisfecho/a	**3**
AS	Algo satisfecho/a	**2**
NS	No satisfecho/a	**1**

Fuente: Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967;2020).

De acuerdo a la tabla 1, la puntuación e interpretación se da de la siguiente forma: cada ítem se califica de 1 a 5 y se obtienen puntaje total mínimo: 20 y un puntaje total máximo: 100. Con relación a ello, una puntuación más alta indica mayor nivel de satisfacción laboral.

Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) Formato corto 20 ítems

Nº	Ítem	5	4	3	2	1
1	Poder mantenerse ocupado todo el tiempo .					
2	La posibilidad de trabajar solo en el trabajo .					
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.					
4	La oportunidad de ser “alguien” en la comunidad.					
5	La forma como mi jefe trata a sus trabajadores.					
6	La competencia de mi supervisor para tomar decisiones.					

7	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mi conciencia.					
8	La forma en que mi trabajo me proporciona un empleo estable .					
9	La oportunidad de hacer cosas por otras personas.					
10	La oportunidad de decirle a la gente qué hacer .					
11	La oportunidad de hacer algo que aproveche mis habilidades.					
12	La forma en que se ponen en práctica las políticas de la empresa.					
13	Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo.					
14	Las posibilidades de ascenso en este trabajo .					
15	La libertad de usar mi propio juicio.					
16	La oportunidad de probar mis propios métodos de hacer el trabajo.					
17	Las condiciones de trabajo.					
18	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.					
19	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.					
20	El sentimiento de logro que obtengo del trabajo.					

Fuente: Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967;2020). "La escala MSQ está protegida por derechos de autor y puede usarla para completar esta tarea" Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional. https://vpr-psych-umn-edu.translate.goog/node/26?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Link de acceso al MSQ aplicado por Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/188SRF6WWPXoRCLAROUy2Hupomgtjc8_bcNaC6NWfVvo/edit

Anexo B. Consentimiento Informado Administrativo de la Organización de las Regionales del Norte del Tolima.

Consentimiento Informado

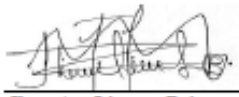
El/la estudiante de Maestría en Gerencia del Talento Humano Lina Sofía Molina Rodriguez, de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, se encuentra realizando su trabajo de grado, que consiste en realizar una investigación titulada Factores Motivacionales y su Relación con la Satisfacción Laboral en los Trabajadores que implica participar en actividades de recolección de información tales como cuestionario de Minnesota. El objetivo de la indagación es Estudiar cuáles factores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral que se encuentran presentes en los trabajadores de una caja de compensación, y se perseguirán fines netamente académicos e investigativos.

La participación en este estudio es voluntaria, por lo tanto, puede suspender su participación en cualquier momento, contando con la garantía de que los datos personales que usted suministre serán resguardados bajo manejo confidencial, según la Ley 1581 de 2012, de modo que no serán publicados, y se procederá a codificarlos para realizar un uso adecuado de los mismos, solicitando su autorización de manejo y publicación cuando se requiera utilizar parcial o totalmente los datos para ejemplificar los resultados en actividades académicas y de investigación. En los documentos usados para esta actividad se especifican nombres y documentos de identificación de los participantes que dan fe de autenticidad de su participación en el estudio. En caso de solicitarlo, usted podrá tener acceso a un resumen del informe final de la investigación, en el cual se le informe de los beneficios potenciales en cuestión, una vez la información esté disponible para ser entregada al repositorio de la biblioteca universitaria. La participación en la investigación no implica algún beneficio económico para las partes y la información recolectada no será utilizada con fines lucrativos. No se prevé algún riesgo físico, mental o laboral al participar en la investigación.

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN: durante el proceso de recolección de información, y posterior al mismo, se mantendrá su anonimato. Los archivos con información sensible se custodiarán exhaustivamente, de modo que se almacene y codifique, con el fin de evitar que los participantes puedan ser identificados, y ello implique condición de vulneración de los participantes. La información será manejada **EXCLUSIVAMENTE** por la estudiante Lina Sofía Molina Rodriguez y la director(a) de la investigación Marta Gisela Duran Gamba. En caso de publicación de los resultados, nunca se revelará información particular.

Después de haber leído toda la información contenida en este documento y de haber recibido explicaciones sobre el proceso de investigación, usted opta por decidir consciente y voluntariamente iniciar la participación en el estudio.

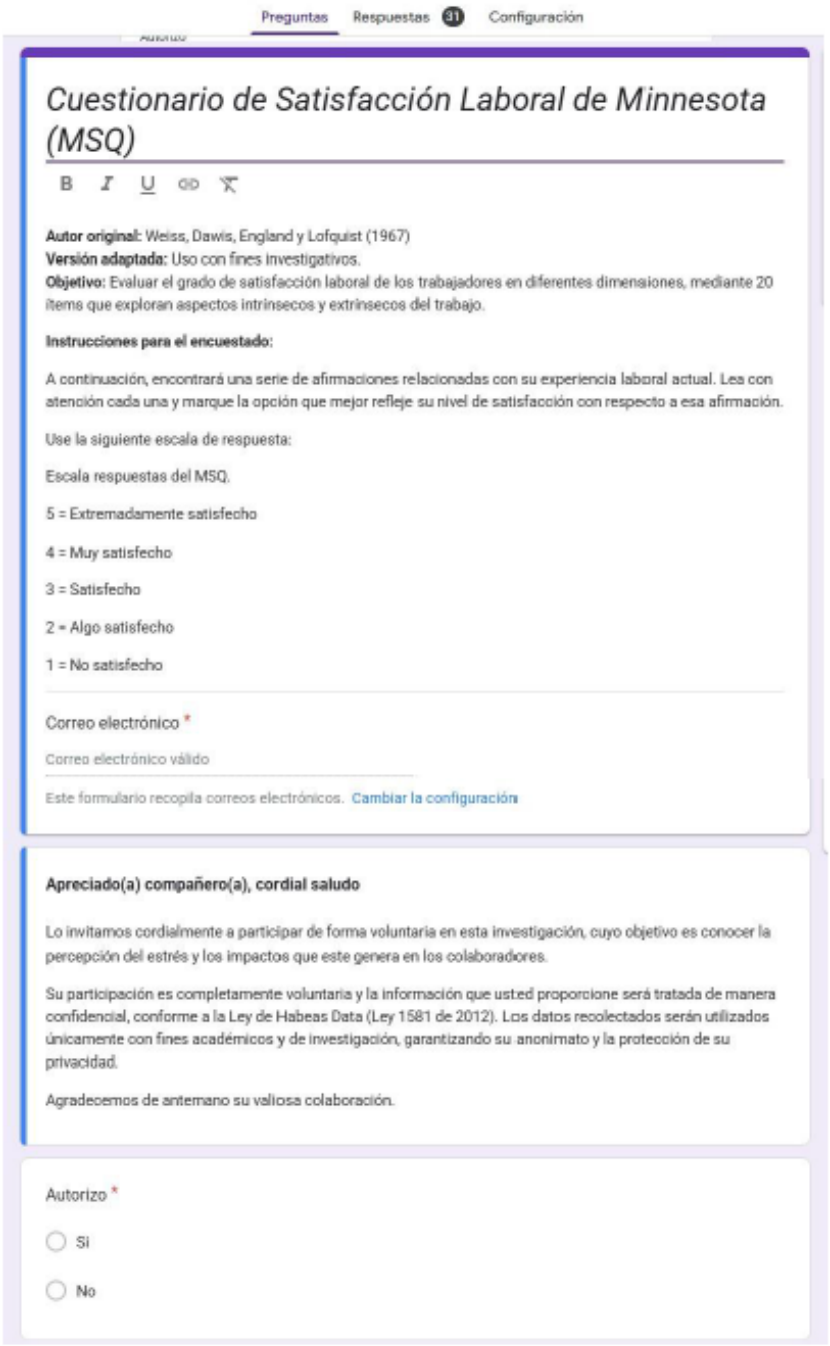
Si ✖ No___



Jhonatan Linares Bejarano
Cc. 1109293812 expedida en Fresno, Tolima

Si desea tener información sobre el informe final de la investigación puede escribir a los correos lsomolinar@poligran.edu.co y mgduran@poligran.edu.co, o llamar al número 3214445378

Anexo C. Tratamiento de datos personales, Ley 1581 de 2102 Habeas Data.



Preguntas Respuestas 31 Configuración

Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (MSQ)

Autor original: Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967)
Versión adaptada: Uso con fines investigativos.
Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en diferentes dimensiones, mediante 20 ítems que exploran aspectos intrínsecos y extrínsecos del trabajo.

Instrucciones para el encuestado:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia laboral actual. Lea con atención cada una y marque la opción que mejor refleje su nivel de satisfacción con respecto a esa afirmación.

Use la siguiente escala de respuesta:

Escala respuestas del MSQ.

5 = Extremadamente satisfecho

4 = Muy satisfecho

3 = Satisfecho

2 = Algo satisfecho

1 = No satisfecho

Correo electrónico *

Correo electrónico válido

Este formulario recopila correos electrónicos. Cambiar la configuración

Apreciado(a) compañero(a), cordial saludo

Lo invitamos cordialmente a participar de forma voluntaria en esta investigación, cuyo objetivo es conocer la percepción del estrés y los impactos que este genera en los colaboradores.

Su participación es completamente voluntaria y la información que usted proporcione será tratada de manera confidencial, conforme a la Ley de Habeas Data (Ley 1581 de 2012). Los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos y de investigación, garantizando su anonimato y la protección de su privacidad.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Autorizo *

Si

No

Respuesta de los encuestados con la pregunta de aceptación del Habeas Data