

## WORK MOTIVATION IN BUSINESS ORGANIZATIONS: A PROFILE FOR THE CITY OF SINCELEJO

**Autor(es):**

Rina Marcela Bertel Zúñiga<sup>1</sup>

Eva Margot Dávila Miranda<sup>2</sup>

León Arango Buelvas<sup>3</sup>

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar el efecto de la motivación laboral en el desempeño del colaborador y, por ende, en el logro de los objetivos corporativos y de los mismos trabajadores. La metodología utilizada para llevar a cabo la selección de la información tuvo como criterio de búsqueda el reconocimiento de autores y la fundamentación teórica de la temática sobre la motivación laboral. En su desarrollo se analiza y detalla las formas de recompensa y reforzadores presentes en las organizaciones y el modo en la que se manifiestan en el desempeño de los trabajadores. Como resultado del análisis situacional se observa que a nivel nacional existen falencias en el sistema de recompensas empleado en algunas organizaciones y por esto, están llamados a reconocer al personal como seres valiosos. Los indicios conducen a concluir a considerar al talento humano como la base de la organización y fuente de desarrollo de la misma y por ende deben ser motivados de manera extrínseca e intrínseca, pues esto permitirá que el rendimiento aumente en gran proporción.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, Recompensas, Metas, Organizaciones, Talento humano.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the impact of work motivation on employee performance and, consequently, on the achievement of corporate and employee objectives. The methodology used to select the information was based on author recognition and the theoretical foundation of the topic of work motivation. The article analyzes and details the forms of rewards and reinforcers present in organizations and how they manifest themselves in employee performance. As a result of the situational analysis, it is observed that there are shortcomings in the reward system used in some organizations nationwide, and therefore, they are called upon to recognize their employees as valuable individuals. The evidence leads to the conclusion that human talent is considered the foundation of the organization and a source of its development. Therefore, they must be motivated extrinsically and intrinsically, as this will allow performance to increase significantly.

**Keywords:** Work performance, Rewards, Goals, Organizations, Human talent.

---

<sup>1</sup> Psicóloga, CECAR. Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Sucre. Email: rinabertel@outlook.com

<sup>2</sup> Administradora en salud, Universidad de Cartagena. Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Sucre. Email: davilae26@hotmail.com

<sup>3</sup> Economista, Magister en Ciencias Económicas, Doctor en Ciencias Económicas, Líder del grupo de Investigación OIKOS del programa de Economía, Docente Universidad de Sucre. ORCID: 0000-0001-8198-1872

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo está centrado en analizar el papel de la motivación en la productividad, es decir, como los altos grados de motivación contribuyen al logro de los objetivos de las organizaciones empresariales de la ciudad de Sincelejo y, por el contrario, un bajo nivel de motivación repercute de manera negativa en la obtención de los mismo. El planteamiento de esta inferencia es fundamental ante la necesidad de cuestionar el manejo que le dan las organizaciones a los sistemas de recompensas y el impacto que estos han tenido en el colaborador.

Se parte de la premisa de que el uso de recompensas dentro de las organizaciones es un elemento importante, el cual tiene un gran efecto sobre la actitud y la conducta del colaborador. Dada la limitación de investigaciones relacionadas para la ciudad, existe el desconocimiento referente al gran aporte de la motivación en el desempeño de los trabajadores. Asimismo, conocer el lazo existente entre estas dos variables y enfocar grandes esfuerzos en ellas permitirá brindar servicios óptimos, logrando de esta forma estimular, en gran porcentaje, el avance y consolidación de la empresa.

Peña (2015) considera que todas las organizaciones tienen un elemento en común que las hace fuertes y les permite evolucionar y conseguir sus objetivos, refiriéndose de esta forma a los trabajadores, quienes ejecutan un conjunto de acciones de manera unida, hacia una misma dirección. El óptimo desarrollo y funcionamiento de una empresa se encuentra determinado por el talento humano que la conforma, entendiéndolo como la base para el funcionamiento de los demás recursos que forman la entidad, razón por la cual es lo más esencial.

## MARCO TEÓRICO

### Papel De La Motivación Laboral En La Actualidad

La gestión del talento humano se ha convertido en un aspecto sumamente importante dentro de las diferentes organizaciones, tanto así, que este pasó de ser un gasto para convertirse en un activo empresarial. Para lograr la capitalización de este importante activo

dentro de las empresas, se hace necesario alinear las expectativas de realización personal y profesional de los trabajadores con la plataforma estratégica de las empresas, en pro de lograr una sinergia que permita el desarrollo simultaneo de las partes. Por esta razón, surge la necesidad de invertir en gran medida en la motivación de los mismos, con el fin de mantener a los trabajadores en un ambiente y nivel de satisfacción óptimo para su adecuado rendimiento y por ende el de la empresa en general, razón por la cual resulta indispensable generar estrategias de retención y atracción del personal y como derivación de esto, responder con las demandas y necesidades del mundo dinámico (Revuelto, 2018).

Así mismo, es posible afirmar que por ser un factor indispensable para el éxito de una organización es necesario estudiar a profundidad cuales son los reforzadores más eficaces para estimular el mejor rendimiento de los colaboradores. Igualmente, es necesario que en las empresas de la ciudad de Sincelejo se maneje el término de motivación en toda su amplitud, dejando a un lado el concepto de sueldo como única manera de recompensar y reconocer la importante labor de los colaboradores, y que se tomen en cuenta aspectos internos de cada trabajador, tales como sus necesidades de autorrealización, por ello, es importante indagar los estímulos motivacionales empleados en estas empresas y el reflejo de estas en el desempeño de los trabajadores; para ello es de gran importancia tener claro que aquello que puede o no estimular a una persona está relacionados con las necesidades individuales de la misma.

Diversas investigaciones, como lo plantea Carrion (2017), han demostrado que es inevitable la correlación entre las variables Motivación, Rendimiento y Resultados de los trabajadores, es decir, están directamente relacionadas y su interacción es coadyuvante en el logro de los objetivos empresariales y personales de los trabajadores. Y en la medida que estén presente la motivación y satisfacción, se potencializan las habilidades y competencias laborales.

Se hace necesario analizar la motivación laboral en las organizaciones de la ciudad de Sincelejo para el nivel de rendimiento en los trabajadores, identificando las variables motivadoras que están impactando los resultados en los diferentes puestos de trabajo y por ende, el rendimiento de los mismos, pues, según lo expuesto por Ramírez (2021) en su estudio de motivación laboral en distintas empresas colombianas se logra interpretar que existen carencias en los modelos de gestión humana aplicados. Cada organización está obligada a revisar y cuestionar el estado de satisfacción de sus empleados

frente a la motivación que se les brinda, y para ello es imprescindible contar con la suficiente información en la que se demuestre el rol de la motivación laboral en la competitividad.

De la misma manera, Serrano (2016) expresa que se evidencian en la actualidad empresas en las que sus colaboradores no son motivados, reflejando de esta manera lentitud e ineficiencia en la prestación del servicio, así como personas con dificultades a nivel conductual (frustración, ira, apatía); esto se puede ver reflejado en la investigación realizada por Caicedo, Ordoñez, López, Feris, Falla (2021) en el área de servicio al cliente en cinema procinal del centro comercial Mayorca, Sabaneta- Antioquia, en la que se identificó que los colaboradores no muestran deseos de continuar laborando en la empresa ya que el sueldo no cumple con sus expectativas. Castañeda y Julca (2016) expresan que el correcto diseño e implementación de un sistema de recompensas generarían un gran cambio en la motivación del colaborador, y a raíz de esto, mejores resultados referentes al cumplimiento de metas.

### Motivación laboral

Delgado (1999) citado en Peña y Villón (2018) define la motivación como todas aquellas actividades que realiza una persona con el fin de lograr un objetivo propuesto y en la que se brinda solución a una necesidad. Por su parte, la motivación según Chiavenato (2000) citado por estos mismos autores, guarda coherencia con la conducta humana, entendiendo que el comportamiento es influenciado por factores de carácter interno y externos, logrando de esta forma que por medio del deseo el individuo lleve a cabo conductas encaminadas a cumplir una meta en específico.

Así mismo, Herzberg (1959) citado por Madero (2019) clasifica la motivación en dos factores: un primer factor llamado “higiénico” está conformado por el clima laboral en el que se desenvuelve el trabajador, sueldo, beneficios sociales de la empresa y las políticas que rigen a la misma; un segundo factor denominado “motivacional” el cual comprende los logros, la realización de una tarea de gran relevancia, reconocimientos, entre otros. La motivación laboral surge de la necesidad de autorrealización, tales como la búsqueda de mejores condiciones laborales y cumplimiento de necesidades personales (Peña y Villón, 2018).

La motivación juega un papel importante en la retención del personal y en la manera en la que estos realizaran sus

funciones, por lo cual también influye en el éxito de la organización (Reuelto, 2018). Del mismo modo, la motivación puede ser externa pues esta puede responder a un estímulo que viene de afuera e interna ya que puede ser el mismo empleado quien genere voluntad así mismo (Koch y Bustamante, 2016 citados por Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla y Rozo, 2018).

Por otro lado, Sotelo, Almaguer y Quintero (2016) citados por Rivera y otros sostienen que el entendimiento de la conducta de los empleados está determinado por las estrategias de fortalecimiento de la motivación con la que cuentan en la organización. Por su parte, Rivera (2020) postula el sistema de recompensas como una forma de respaldo con la que los trabajadores cuentan ante situaciones en las que existe una alta demanda de estrés; por esta razón, expresa que el grado de motivación se refleja en la actitud que presentan los colaboradores frente a estas situaciones. Igualmente, Sum (2015) corrobora que la motivación es un gran predictor de la conducta de los colaboradores frente a sus tareas diarias.

Así mismo, Prieto (2004) citado por Díaz, Díaz y Morales (2014) expone un nuevo paradigma referente a la retención de un trabajador pues afirma que el sentido de pertenencia del colaborador hacia la organización en la que labora o el abandono de la misma, va más allá del pago de un salario alto, pues existen razones a nivel emocional que son más representativas para el personal. Más aun, García (2012) citado por Herrera, Naranjo, Betancur, Hurtado (2017) sostiene que promover la autonomía y asignar responsabilidades en los trabajadores genera en ellos una alta motivación, direccionando de esta forma el actuar al cumplimiento de los objetivos, y resalta la relevancia que tiene la gestión humana en la dirección de las acciones hacia la misión, visión y valores corporativos.

Por su lado, García y Forero (2014) consideran que, para identificar la motivación de una persona, se debe tomar en consideración sus emociones frente al ambiente y las propiedades que lo componen, y para ello es necesario analizar su comportamiento. Por esta razón, los colaboradores deben ser vistos como eje clave para la empresa y sentirse como tal, para así lograr que se desarrolle en este un sentido de pertenencia, y poder cumplir con las expectativas personales de autorrealización y organizacionales. Cepeda y Valencia (2019) postulan que la motivación está compuesta por la percepción que tiene el trabajador respecto al ambiente en el que se desenvuelve y la relación de esta en la organización, razón por la cual, la entrega y compromiso que este posea depende en gran medida de las condiciones

laborales que se le brindan y el valor y estímulos psicológicos que se le ofrecen dentro de la organización. Igualmente, Furnham (2011) citado por Zabala (2014) propone que el trabajo da origen a diferentes actividades, estímulos, relaciones sociales, tiempo y autorrealización.

Para lograr que un empleado realice grandes aportes a una empresa, es necesario conocer que tan motivado se encuentra, pues la relación existente entre estas dos variables es directamente proporcional, por lo tanto, la adecuada administración de los recursos y las estrategias de reforzamiento más eficientes permitirán que el trabajador se encuentre mayormente estimulado a lograr los objetivos planteados (Marín y Placencia, 2017). Para ello, es imprescindible saber que le motiva al trabajador, pues las necesidades de los mismo van cambiando a medida que pasa el tiempo y que sus deseos son resueltos (García, 2012).

Nolazco, Bustamante, Moreno y Carhuancho (2020) confirman que los trabajadores demuestran un alto grado de motivación cuando la organización actúa en pro de su bienestar y en la conservación del mismo, e igualmente mencionan que la falta de incentivos, reconocimiento y autonomía en los trabajadores genera insatisfacción, lo cual se refleja en su desempeño. Por otro lado, Montealegre y Ocampo (2020) plantean tres elementos esenciales que les permiten a las personas darle valor al trabajo: el contexto laboral (salario, promociones, estabilidad), competencias profesionales (habilidades, conocimiento, actitudes y aptitudes) y motivación y satisfacción laboral (sentido de pertenencia, compromiso, trabajo colaborativo, entre otras).

Callata y Fuentes (2018) señalan de manera puntual la correlación existente entre la motivación laboral y la manera en la que los maestros se desenvuelven en sus deberes del trabajo. Con base a las conclusiones obtenidas, se puede considerar que los maestros con mayor desempeño fueron aquellos que han tenido reconocimientos y mayor crecimiento a nivel laboral y personal dentro de la institución, y gracias a ello, manifiestan estar más satisfechos con su trabajo.

En Colombia, según Ramírez (2021) existen empresas con alto nivel de rentabilidad y consolidación y otras en las que se reflejan ineficiencias en su productividad, entre las cuales existen grandes diferencias en la motivación del talento humano que la conforman, pues aquellas organizaciones en las que la productividad es alta y cuentan con un gran posicionamiento se logra evidenciar un enorme compromiso con sus trabajadores que cuentan con programas que permiten la autorrealización y

crecimiento tanto personal como laboral de los mismos y de sus familias; como ejemplo de ello se encuentra la empresa Ecopetrol. No obstante, Gran Tierra Energy no cuenta con los programas motivadores necesarios para aumentar el grado de estimulación de sus colaboradores, por lo tanto, ocupa el último lugar en el ranking de empresas más grandes de Colombia en el sector de hidrocarburos.

Igualmente, Burgos (2018) en su estudio de la motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia, concluye que existe una motivación moderada direccionada al logro de las metas propuestas entre los equipos de trabajo que conforman cada institución; demostrando de esta forma que entre más sean motivados a nivel profesional y personal los trabajadores, mayor será su desempeño. Más aun, Ramírez (2008) citado por Torres, Arce e Ibargüen (2019) afirma que la motivación está estrechamente conectada con las necesidades del ser humano pues cuando una persona presenta una necesidad, ya sea de afecto, autoestima, estabilidad o seguridad gestiona los medios para llegar al cumplimiento de la meta, es decir, satisfacción de la misma. También, es importante tener en cuenta la conclusión extraída por Arboleda y Cardona (2018) quienes expresan que los trabajadores presentan un alto grado de insatisfacción en todo aquello relacionado con recompensas y reconocimiento, lo cual demuestra que dichos reforzadores juegan un papel fundamental en la motivación de los colaboradores.

De manera más puntual, en un estudio realizado por Pérez, Cautiva, Mendoza, Toro y Bohórquez (2021) en una empresa de cosméticos de la ciudad de Sincelejo se logra determinar que la motivación laboral forma parte de los elementos más importantes para mantener un clima laboral sano, más específicamente la motivación intrínseca pues en esta organización la postura e ideas de los trabajadores es tomada en cuenta y sus necesidades son escuchadas. Finalmente, Betancur, Bracamonte, Colon y Villalba (2013) en su investigación titulada “Procesos de dirección en el hotel Marsella de la ciudad de Sincelejo” expresan que para los trabajadores tanto hombre como mujeres del hotel es de suma importancia satisfacer las necesidades de autorrealización y estabilidad laboral (motivación intrínseca y extrínseca).

### Rendimiento laboral

Para la Organización Internacional del Trabajo (2003), se considera un trabajo decente y productivo, aquel que

conjuga variables como: equidad, seguridad, igualdad y dignidad humana, es decir, aquel que dignifica y exalta a la persona en su condición humana y le permite su propio desarrollo en concordancia con una vida productiva.

Rentería y Malvezzi (2018) hablan del proceso de transformación de una sociedad del salario y empleo estable, hacia una proyección de la multi- ocupación, diversas modalidades de empleo, independencia en el trabajo, así como formas de asociación, que propenden por una mayor satisfacción en el desempeño laboral, que permite evolucionar en la vida laboral.

Seguidamente, Monroy y Flores (2009) destacan la estrecha relación entre la educación y desarrollo humano, siendo el ser humano distinguido como un gran capital y directamente relacionado con el crecimiento del capital monetario, esto es, a mayor desarrollo del capital intelectual, mayor desarrollo económico y por ende el crecimiento de la productividad laboral.

Es evidente la relación directamente proporcional que existe entre el rendimiento laboral y la parte emocional de los trabajadores. Para Buqueras y Cagigas (2017) la productividad de los trabajadores se asocia con el grado de felicidad y realización familiar y personal de los mismos, considerando incluso que la baja tasa de natalidad y alta tasa divorcios en Europa, se asocia con las extensas jornadas de trabajo que no dejan espacio a la interacción familiar.

Entre los factores motivacionales más relevantes, se cita la correlación entre la vida familiar y la vida laboral, para lo cual Cervantes (2005), destaca la gestión del tiempo como una variable de éxito, que contribuye de manera determinante en el rendimiento de los trabajadores, genera ventajas competitivas y estimula el reconocimiento por los empleados.

Por su parte, Espinosa y Toscano (2020), referencian formas de valorar las variables que componen un trabajo, dentro de las cuales se encuentran aquellas que van más allá de las recompensas económicas como, por ejemplo: buen clima laboral, horarios flexibles, constante actualización por medio de capacitaciones y beneficios sociales. En pocas palabras, el bienestar laboral, haciendo mención al “salario emocional” por encima del salario monetario.

Por otro lado, Gabini (2017) sostiene que la evolución de las condiciones laborales al interior de las organizaciones, han posicionado a los trabajadores como un activo intangible supremamente valioso que ha conllevado a un cambio profundo de paradigmas en lo referente a la

psicología laboral, que apunta al desarrollo personal de los trabajadores y la satisfacción de sus necesidades. Burgos (2018), menciona la cohesión, uniformidad, el liderazgo y la comunicación como temas fundamentales en los que deberá reforzarse a los trabajadores del sector salud, durante los procesos de capacitación para el logro de los objetivos institucionales y la satisfacción de los trabajadores. Concluyeron que al no existir cohesión entre las metas personales de los trabajadores y las de las organizaciones, se afecta de manera significativa la productividad de las instituciones.

Terán (2017) plantean el “Salario Emocional” como la herramienta más usada por los empresarios en el proceso de retención del talento humano, toda vez que este permite integrar al trabajador en su ámbito familiar y el goce de beneficios para desarrollarse como miembros de familia y trabajadores, resaltando que en la actualidad para los trabajadores lo más importante no es la remuneración económica, sino el reconocimiento y la realización como persona. Santamaría, Hernández y Niebles (2020) en su investigación señalan la importancia de la gestión estratégica del talento humano, ya que armoniza los objetivos de la empresa con los de los trabajadores, logrando la consecución de ambos y por ende desarrollo compartido, exalta la buena gestión administrativa con el progreso del personal.

Por otra parte, Monsalve, Riaño y Luzardo (2021) destacan la incidencia de las buenas prácticas de alto rendimiento con el compromiso organizacional, en el cual se exalta como se puede retribuir en los usuarios de las Cajas de compensación Familiar, la prestación de servicios con mayor responsabilidad.

Igualmente, Gómez y Padilla (2016) en un estudio realizado en ciudad de Sincelejo Sucre, revelaron que existe en la ciudad bajo nivel de calidad del empleo, asociados a variables como ingreso, jornada laboral, tipo de contratación y acceso a seguridad social, ubicándola entre las últimas dentro de las ciudades capitales de Colombia, afectando esto directamente el capital humano en las empresas.

Por otro lado, Baitul (2012), citado por Sánchez (2013), destaca atributos importantes asociados al componente bienestar y confort de los trabajadores, en lo referente a los elementos externos e internos que tocan de manera directa su quehacer diario; entre las más destacadas resalta las asociadas a la plataforma estratégica y ambientes físicos que rodean los entornos laborales, así como la forma como se gestiona la conducta humana en los sitios de trabajo. También Jokinen y Heiskanen

(2013), citados por Cruz (2018) resaltan los factores que de una u otra forma intervienen en los resultados como determinantes del grado de sinergia existente entre la entidad y el talento humano, traducido esto en una equitativa relación obrero- patronal, impulsando una cohesión entre las necesidades de las organizaciones y las personales.

Por su parte, Chernatony, Harris y Riley (2000) afirman que la productividad se cuantifica y cualifica para que sea realmente efectiva, es decir, no solo se mide la totalidad de acciones realizadas, sino también la efectividad de las mismas, procurando que dicha ejecución corresponda a las necesidades reales demandadas por el mercado objetivo. Considerando que dichos resultados en gran medida obedecen al grado de motivación, habilidades, experticia y valor agregado que el talento humano le imparte a sus quehaceres, consideran que un aspecto trascendental en tal sentido, corresponde a la emoción que cada trabajador le impone a sus tareas.

Respecto a la relación causal existente entre el ocupación y las tensiones que estas generan, Delgado, Calvanapón y Cárdenas (2020) concluyeron que de hecho si existe una reciprocidad entre estas dos variables, asociando las causas a medios externos y la influencia de los mismos en los medios para ejecutar las actividades, así mismo, el uso de medios cada día más avanzados le genera tensión a los trabajadores ya que deben estar prestos al cambio constante para no quedarse rezagados de los mismos. Agregan que estas tensiones impactan de manera directa los resultados esperados e incluso pueden conducir a la realización de tareas de manera errada al tratar de estar a la altura de las exigencias. Sumado a esto, el impacto directo en las emociones y estados de ánimo que afectan la interacción con los clientes.

Brunet (2011), citado por Rojas, Martínez, Niebles (2020) plantea que los ambientes de trabajo determinan la conducta de los trabajadores y por ende genera un contexto positivo o negativo en las organizaciones, lo que de una u otra forma afecta la productividad de las mismas.

Chiang, Núñez. y Huerta (2007) citados por Rojas (2013), consideran que, a razón de la permanencia prolongada en una organización, los individuos desarrollan un conocimiento general de las mismas y se convierten en un activo muy valioso al ser referencias humanas de la historia de la empresa, proporcionando datos valiosos en el logro de mejores resultados organizacionales. Así mismo la autora cita a (Schneider, 1975) quien equipara la memoria histórica organizacional con rutas a seguir para llegar a las metas trazadas a través de conductas

ejemplo que permiten tomar decisiones en uno u otro sentido para el logro de los resultados esperados. Entre las conclusiones más desatacadas en este estudio se hace mención a que los colaboradores no se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo, sumado a esto consideran que existe una inequidad en el acceso a los estímulos existentes.

Por otra parte, cabe resaltar que en un estudio realizado por Hernández y Pulgarín (2017), concluyen que existe una notable diferencia entre el rendimiento de capital en los trabajadores profesionales y los no profesionales, siendo los primeros los más favorecidos a la hora de obtener dividendos por el trabajo realizado, no obstante, a esto el mercado laboral no es tan amplio y genera frustraciones por cuanto no ofrece muchas posibilidades de realización en materia laboral y profesional.

Martínez, Oviedo y Luna (2015) mencionan la importancia y la relación causal que existe entre los contextos de trabajo, bienestar general de los trabajadores y el rendimiento laboral de los mismos, manifestados en diferentes sentidos, los cuales demandan ajustes no solo de las organizaciones sino también de las normas que regulan las relaciones laborales en Colombia.

Gómez y Padilla (2016) concluyeron que, en la capital de Sucre, se evidencia una “baja calidad del empleo” esto asociado a variables como, informalidad, ingresos, formas de vinculación, horarios y acceso a beneficios de seguridad social y prestaciones, factores estos que afectan de manera significativa el ambiente laboral y por ende los resultados en las organizaciones.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El análisis de la motivación laboral en las organizaciones empresariales de Sincelejo pone de manifiesto una realidad común a múltiples contextos organizacionales de Colombia: el desbalance persistente entre las exigencias del entorno laboral y los mecanismos reales de estimulación que las empresas emplean. A partir de la revisión de fuentes como Ramírez (2021) y Burgos (2018), se evidencia que muchas organizaciones aún conciben el salario como el principal, o incluso único, medio de motivación, desconociendo los componentes emocionales, psicológicos y sociales que hoy configuran el bienestar laboral.

A lo largo del estudio, se constata que el desempeño de los trabajadores está estrechamente vinculado a la satisfacción de sus necesidades de autorrealización,

reconocimiento y estabilidad, dimensiones ampliamente abordadas por Herzberg (1959) y Maslow (1991), y respaldadas por investigaciones recientes como la de Betancur et al. (2013), quienes resaltan la importancia de integrar motivadores intrínsecos y extrínsecos. Es así como, en contextos donde el trabajador percibe que sus logros son valorados y sus condiciones laborales respetadas, se desencadena una respuesta positiva en términos de compromiso, productividad y permanencia.

La literatura consultada también indica que los modelos de gestión humana en muchas empresas locales aún están desarticulados del paradigma contemporáneo que reconoce al trabajador como un activo intangible (Gabini, 2018; Montealegre y Ocampo, 2020). Este desfase conceptual incide negativamente en la creación de ambientes laborales estimulantes. Por ejemplo, el caso estudiado por Pérez et al. (2021) en una empresa de cosméticos en Sincelejo demuestra que cuando se habilitan espacios para la escucha activa del trabajador y se fortalece la motivación intrínseca, se obtienen mejoras tangibles en el clima laboral.

Además, se resalta una contradicción entre la formalización del discurso motivacional y su implementación real. Muchos empleadores expresan interés por la motivación, pero las políticas organizacionales no lo reflejan estructuralmente. Esto coincide con lo planteado por Arboleda y Cardona (2018), quienes identifican una marcada insatisfacción respecto a las recompensas y reconocimientos, aun en organizaciones que aspiran a fomentar culturas de alto rendimiento.

La ciudad de Sincelejo, según Gómez y Padilla (2016), presenta un bajo índice de calidad del empleo, determinado por altos niveles de informalidad, contratación precaria y deficiente acceso a beneficios sociales. En este escenario, la motivación laboral se convierte en una estrategia crítica para revertir los efectos negativos de estas condiciones estructurales. La revisión del estudio de Callata y Fuentes (2018), aplicado al sector educativo, es concluyente al demostrar que los trabajadores más motivados coinciden con quienes han recibido mayores oportunidades de desarrollo profesional.

Finalmente, es preciso enfatizar que el estímulo emocional, también llamado “salario emocional” (Terán, 2017; Espinosa y Toscano, 2020), ha adquirido una relevancia cada vez mayor. Reconocer el valor del trabajador no solo desde la compensación económica, sino desde el reconocimiento simbólico, la autonomía y

la integración laboral-familiar, es una condición clave para el fortalecimiento organizacional. Como lo menciona Chernatony, Harris y Riley (2000), la productividad no se reduce al cumplimiento de tareas, sino que involucra la calidad emocional con la que éstas se ejecutan.

Se afirma entonces que, el análisis de la motivación laboral en las empresas de Sincelejo revela que el potencial de desarrollo del capital humano está condicionado por la calidad del vínculo organización–colaborador. La reconfiguración del sistema de recompensas, la atención a las necesidades psicológicas y la inversión sostenida en bienestar laboral, emergen como estrategias imprescindibles para lograr un entorno organizacional productivo, humano y sostenible.

## CONCLUSIONES

Para identificar los aspectos más relevantes en la relación motivación y rendimiento laboral los aportes de la psicología laboral y diversos estudios realizados en la materia, permiten esbozar de manera clara como estas dos variables tienen una relación causal que determinan los resultados en las organizaciones. Este proceso de compilación de diferentes autores a lo largo de la historia y en diversas culturas, permite analizar, como el grado de estimulación y recompensa inciden en la realización satisfactoria de las labores en diferentes ámbitos y equipos de trabajo. En este sentido se logra clarificar que en la medida que los trabajadores vean resueltas sus necesidades, responden con mayor efectividad a los retos que el ambiente les plantea, ya que crean un vínculo con su entorno y un equilibrio entre sus vida personal y laboral.

En la actualidad, ha tomado mayor relevancia el estímulo al sentir de las personas dentro de las organizaciones, poniendo la pasión por el trabajo, a la par de las retribuciones materiales y monetarias, esto es, el trabajador necesita una armonía entre la remuneración y la necesidad de realización.

Al adentrarse en una exhaustiva revisión en el marco del mercado laboral y los factores motivantes que impactan el rendimiento de los trabajadores en las organizaciones, es interesante descubrir las diferentes variables de

intervienen como reforzadores motivacionales en la consecución de los mejores resultados posibles.

Inicialmente, se puede destacar la condición multi-dimensional del ser humano el cual al tener dicha categoría requiere desarrollarse de manera integral para sentirse completo y realizado como ser, partiendo desde lo más básico e inherente a él hasta lo más complejo. Se esboza la existencia una serie de carencias humanas que de manera sistemática se conjugan y dan paso a una superioridad en el proceso de construcción de una completa realización humana.

A lo largo de la historia mucho se ha dicho y estudiado sobre el comportamiento humano en diversos entornos, es así como Skinner (1971) destaca que el proceso de aprendizaje de un ser humano está ligado a la contribución de premio/voluntad y enfatiza que ante una persuasión adecuada la reacción del ser es casi que instintiva, hace un interesante aporte sobre la contribución que debe hacer el sujeto sobre el medio, para lograr las respuestas deseadas.

Es claro que la motivación es determinante en el rendimiento laboral, ya que al estar sujeta la conducta a las necesidades humanas y dados unos estímulos externos e internos, se produce en los trabajadores los factores que inciden en el rendimiento laboral de los mismos.

El bienestar es una prioridad en la realización de los trabajadores ya que responde a un condicionante para lograr objetivos trazados y dar respuesta a necesidades existentes, así mismo, en la medida que se obtiene reconocimiento y recompensa por la labor realizada, se potencia el descubrimiento de habilidades que de manera significativa construyen grandes aportes a las organizaciones a través del talento humano.

Para el completo perfil de Sincelejo, por la baja calidad del empleo, existen leves indicios de motivación laboral intrínseca que al potencializarlos conllevan a mantener un clima laboral sano, a la autorrealización y estabilidad laboral de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

Arboleda, G; Cardona, J. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 17. (35).

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/545/54557477017/54557477017.pdf>

Betancurt, L; Bracamonte, M; Colon, M; Villalba, E. (2013). Proceso de dirección en el Hotel MARSELLA de la ciudad de Sincelejo. *Revista Pensamiento Gerencial*. (1).

<https://www.recia.edu.co/index.php/rpg/article/view/85/94>

Buqueras, I; Cagigas, J. (2017) “Dejemos de perder el tiempo” Libro. Editorial Almuzara. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LIP9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=dejemos+de+perder+el+tiempo&ots=NLePCOo0AI&sig=\\_zL0IJ3QsSM49qTmROzgNcADy4I#v=onepage&q=dejemos%20de%20perder%20el%20tiempo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LIP9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=dejemos+de+perder+el+tiempo&ots=NLePCOo0AI&sig=_zL0IJ3QsSM49qTmROzgNcADy4I#v=onepage&q=dejemos%20de%20perder%20el%20tiempo&f=false)

Burgos, M. (2018). Motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia. *Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación*, 2. (2). <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/20-Texto%20del%20art%C3%ADculo-87-1-10-20190220.pdf>

Caicedo, A; Ordoñez, A; López, E; Feris, H; Falla, M. (2021). Proyecto de práctica II – investigación aplicada programas de compensación y su impacto en la motivación laboral del equipo de servicio al cliente en cinemas Procinal de Mayorca, Sabaneta antioquia [Proyecto académico]. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO.

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2972/PROGRAMAS%20DE%20COMPENSACION%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20MOTIVACION%20LABORAL%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Callata, Z; Fuentes, J. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de Educación de la UNA-PUNO. *Revista de investigaciones de la escuela de posgrado*, 7. (2).

Carrion, D. (2017). Motivación laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la RED de salud Lima Este Metropolitana, 2017. [Tesis de maestría]. Escuela de posgrado universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11202/Carrion\\_MKD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11202/Carrion_MKD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Castañeda, B; Julca, V. (2016). Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora casther y asociados S.A.C. para el año 2016 [tesis pregrado]. Universidad privada Antenor Orrego. [http://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/1965/1/R\\_E\\_ADMI\\_EDGAR.CASTA%c3%91EDA\\_LUCIANO.J\\_ULCA\\_APLICACION.MOTIVACION.LABORAL\\_D\\_ATOS\\_T046\\_45447228T.PDF](http://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/1965/1/R_E_ADMI_EDGAR.CASTA%c3%91EDA_LUCIANO.J_ULCA_APLICACION.MOTIVACION.LABORAL_D_ATOS_T046_45447228T.PDF)
- Cepeda, K; Valencia, J. (2019). Estudio documental de la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral, en empresas colombianas [tesis de esp]. Universidad Santiago de Cali. Estudio documental.pdf (usc.edu.co)
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*. (5). <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300511.pdf>
- Chernatony, L; Harris, F; Riley, F. (2000). Valor añadido: su naturaleza, funciones y sostenibilidad. *Revista europea de marketing*. [https://idus.us.es/handle/M\\_TD-PROV26](https://idus.us.es/handle/M_TD-PROV26)
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión*. (45). <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n45/2145-941X-pege-45-58.pdf>
- Díaz, J; Díaz, M; Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología; ciencia y tecnología*, 7. (1). <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/rip.7106/447>
- Delgado, S; Calvanapón, F; Cardenas, K. (2020). El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. *Revista Eugenio Espejo*, 14. (02). [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2661-67422020000200011](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2661-67422020000200011)
- Gabini, S. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de La Plata. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65394/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/65394/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, M; Forero, C. (2014). Psicología de las organizaciones y del trabajo. Editorial Buenaventuriana. <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1304/1/Or>
- ejuelapsicolog%C3%ADa%20organizacional.pdf#page=329
- García, V. (2012). Motivación labora, estudio descriptivo de algunas variables [Tesis pregrado]. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, C; Padilla, M. (2016). Calidad del empleo en el municipio de Sincelejo-Sucre, 2012-2014 [Tesis pregrado]. Universidad de Sucre. <https://repositorio.unisucre.edu.co/bitstream/handle/001/616/T331.2%20G633.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México D.F.: Mexicana. [file:///C:/Users/usuario/Downloads/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed%20(1).pdf)
- Hernández, V; Pulgarin, K. (2017). Mercado laboral para los profesionales en Sucre, 2008 y 2014 [Tesis pregrado]. Universidad de Sucre. <https://repositorio.unisucre.edu.co/bitstream/handle/001/618/T331.12%20H%20557.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herrera, L; Naranjo, P; Betancur, L; Hurtado, L. (2017). Factores que determinan la Motivación Laboral en empleados del Sector Público del municipio de Medellín y municipio de La Estrella. *Revista CIES*, 8. (01). 109-344-3-PB.pdf
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29. <http://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Marín, H; Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17. (4). <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf>
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Editorial Diaz De Santos, SAS. [https://books.google.com.co/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&pg=PA21&dq=una+teor%C3%ADa+sobre+la+motivaci%C3%B3n+humana&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjJup23\\_uT3AhW9mWoFHd34B\\_sQ6AF6BAGJEAi#v=onepage&q=una%20teor%C3%ADa%20sobre%20la%20motivaci%C3%B3n%20humana&f=false](https://books.google.com.co/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&pg=PA21&dq=una+teor%C3%ADa+sobre+la+motivaci%C3%B3n+humana&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjJup23_uT3AhW9mWoFHd34B_sQ6AF6BAGJEAi#v=onepage&q=una%20teor%C3%ADa%20sobre%20la%20motivaci%C3%B3n%20humana&f=false)

- Martínez, L; Oviedo, O; Luna, C. (2015). Impacto de las condiciones de trabajo en calidad de vida laboral: Caso del sector manufacturero de la Región Caribe colombiana. *Dyna*, 82. (194). Impacto de las condiciones de trabajo en calidad de vida laboral: Caso del sector manufacturero de la Región Caribe colombiana (scielo.org.co)
- Monroy, G; Flores, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar*, 10(20), 273-306.
- Monsalve, C; Riaño, F; Luzardo, M. (2021). Prácticas de alto rendimiento y su incidencia en el compromiso organizacional. Un estudio en colaboradores de una caja de compensación familiar en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (90).
- Montealegre, R; Ocampo, J. (2020). Psicología cultural: arte, educación y trabajo. ASCOFAPSIC. [https://pure.urosario.edu.co/ws/portalfiles/portal/36442285/PSICOLOGIA\\_CULTURAL.\\_ARTE\\_EDUCACION\\_TRABAJO.pdf#page=239](https://pure.urosario.edu.co/ws/portalfiles/portal/36442285/PSICOLOGIA_CULTURAL._ARTE_EDUCACION_TRABAJO.pdf#page=239)
- Montoya, J; Zuluaga, A. (2020). Motivación laboral en los empleados de planta de la empresa Listos S.A en la ciudad de Pereira en el año 2020 [tesis de especialización]. Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/6176/4/DMEGHO26.pdf>
- Nolazco, F; Bustamante, E; Moreno, R; Carhuancho, I. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, 6. (1). <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4462/1/1455Texto%20del%20art%20c3%adculo-7963-1-10-20210112.pdf>
- OIT. (2003). Trabajo decente Concepto e indicadores. *Revista Internacional del Trabajo*, 122. (2). <https://www.ilo.org/public/spanish/revue/sommaire/122-2.htm>
- Palmar, C. (2015). Aportes de la Psicología Social de las Organizaciones para la comprensión de la Identidad Organizacional [Tesis pregrado]. Universidad Santo Tomas. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3211/2016ivanpalmar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales [Tesis pregrado]. Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/1531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña, H; Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3. (7). <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/181-Art%C3%ADculo%20Original-3828-2591-10-20210621.pdf>
- Pérez, K; Cautiva, L; Mendoza, J; Toro, G; Bohórquez, J. (2021). Determinantes Del Clima Organizacional De Las Sedes De La Empresa Cosméticos Jhonvery S.A.S En La Ciudad De Sincelejo Del Departamento De Sucre, En Los Años 2019 Y 2020 [Producto final diplomado]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43587/kdperezd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, Y. (2021). La motivación laboral y su relación con la productividad en la industria de hidrocarburos en Colombia [tesis especialización]. Fundación Universidad Americana. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8727/1/535624-2021-2-GTH.pdf>
- Rentería, E; Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos - POTs. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *PSICOLOGÍA DESDE EL CARIBE*. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/11756/214421443441>
- Revuelto, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5. (2). <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/168/128>
- Rivero, D; Hernández, J; Forgiony, J; Bonilla, M; Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista espacios*, 39. (16). <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%20c3%b3n%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, M. (2020). Revisión sistemática de literatura en motivación sistemática en Colombia. [Tesis pregrado]. Universidad cooperativa de Colombia. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28621/1/2020-Rivera-revisi%C3%B3n\\_motivaci%C3%B3n\\_laboral.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28621/1/2020-Rivera-revisi%C3%B3n_motivaci%C3%B3n_laboral.pdf)

Rojas, C; Martínez, P; Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). Revista espacios, 41. (32). <http://es.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>

Rojas, C; Martínez. (2013). Satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales universidades sucreñas. Desarrollo Gerencial, 5-2. (2). <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/491/479>

Sánchez, D. (2013). Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones. Universidad de La Sabana, Facultad de Psicología. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9788/Dayana%20Lorena%20S%C3%A1nchez%20Ortiz%20%28TESIS%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santamaría, A.; Hernández, H; Niebles, W. (2020). Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. Revista ESPACIOS, 41. (38). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n38/20413815.html>

Serrano, K. (2016). Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo [Tesis maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Universidad del Perú. Decana de América. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4841/Serrano\\_mk.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4841/Serrano_mk.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Sum, M. (2015). "Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)"

[Tesis pregrado]. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR FACULTAD DE HUMANIDADES LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL - PDF Free Download (docplayer.es)

Skinner, B. (1971). Ciencia y conducta humana: una psicología científica. Editorial Fontanella. <http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/FUND>

AMEN TO SEPISTEMOLOGICOS DEL APSI2/document/3\_ciencia\_conducta\_humana\_skinner.pdf

Terán, J. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. [Tesis de pregrado]. Universidad Católica San Pablo [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N\\_RUELAS\\_JUA\\_TRA.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf)

Torres, D; Arce, L; Ibargüen, H. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. Económicas CUC, 41. (1). <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/6277/EI%20aporte%20de%20los%20beneficios%20sociales%20a%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20en%20los%20hoteles%20Pymes%20Caso%20Villavicencio%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zabala, O. (2014). Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas [tesis de maestría]. Instituto Politécnico Nacional. [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/INSTITUTO\\_PO\\_LITECNICO\\_NACIONAL\\_UNIDAD\\_PR.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/INSTITUTO_PO_LITECNICO_NACIONAL_UNIDAD_PR.pdf)