

CÓMO INFLUYEN LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

How influence the factors of motivation in the satisfaction of the employees within an organization

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados del estudio de investigación que permitieron revisar la relación entre motivación de logro y satisfacción en cuatro pequeñas industrias del área de calzado de la ciudad de Pereira

El trabajo se enmarcó en una investigación cuantitativa, ofreciendo resultados de un estudio descriptivo correlacional arrojados por el software SPSS, estos resultados se sustentan al mismo tiempo por las diferentes teorías de motivación y satisfacción existentes hasta el momento.

PALABRAS CLAVES: Motivación, satisfacción

ABSTRACT

This article presents the results of the investigation that allowed reviewing the relation between motivation and satisfaction in four pymes of shoes manufacture in Pereira city.

The work was framed in a quantitative investigation, offering descriptive correlation results showed by the software SPSS, these results at the same time was sustain by the different motivation and satisfaction theories

KEYWORDS: Motivation, satisfaction

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es claro que la velocidad de los cambios en el entorno está demandando que las empresas sean altamente competitivas para suplir las necesidades del mercado. Dentro de los muchos factores que las empresas deben de tener en cuenta, se encuentra su activo más importante “el recurso humano” porque es el que en realidad, les puede generar una ventaja competitiva, ya que muy poco se puede hacer con la más alta tecnología si no se cuenta con el personal suficientemente capacitado. En últimas, los colaboradores hacen que una organización funcione o no. Por lo tanto, se deben implementar los métodos adecuados para sacarle el máximo provecho e influenciar para que trabajen en pro de la organización y no en contra de ella. Es por esto que la motivación y la satisfacción son factores importantes para conservar a los colaboradores dentro de la organización y aumentar el desempeño y rentabilidades de las diferentes empresas.

El presente artículo presenta una investigación realizada en cuatro empresas del sector calzado en la ciudad de Pereira, con la que se revisó la relación entre motivación de logro y satisfacción, considerando esta última como un estado general de bienestar dentro del área de las

SANDRA ESTRADA MEJÍA

M.Sc. Profesora Asociada
Universidad Tecnológica de Pereira
sestrada@utp.edu.co

LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO

M.Sc. Profesora Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

**Miembros Grupo Investigación:
Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira**

CLAUDIA PATRICIA RONCANCIO RESTREPO M.Sc.

Universidad de los Andes
cp.roncancio82@egresados.uniandes.edu.co

pequeñas industrias de la ciudad, todo esto soportado por los resultados estadísticos de correlación arrojados por el software SPSS.

2. CONCEPTOS BÁSICOS

2.1 Motivación

Muchos científicos han definido la motivación como un proceso de crecimiento ya que se maneja y se determina la energía que esta detrás de las acciones realizadas, de direccionamiento en la que involucra la decisión del comportamiento realizado y por último mantener el comportamiento humano hacia la meta propuesta.

Mas adelante El trabajo de M.R Jones (1995), Locke, Shaw, Saari, and Latham (1981), Steers and Porter (1979) and Vroom tuvieron gran influencia en la siguiente definición:

“La motivación en el trabajo consiste en un grupo de fuerzas energéticas que se originan a partir de lo que va más allá de la iniciativa del individuo para iniciar un comportamiento de trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración”

2.1.1. Motivación de logro

Los primeros trabajos realizados en el campo de la motivación de logro, se orientaron básicamente a estudiar la posible relación entre dicha motivación y el desarrollo económico. Muchas de estas investigaciones partieron del hecho de que el hombre quien tratando de dar solución a sus propios problemas y a los problemas de la comunidad donde habita, es el encargado de realizar los esfuerzos necesarios para lograr un mejor bienestar económico, tal vez dentro su propio comportamiento puede convertirse en una persona productiva para la sociedad.

McClelland (1961) a través de sus estudios acerca de la necesidad de logro llegó a identificar cinco características básicas que son comunes en los empresarios con alta motivación de logro, y por lo tanto los diferencia de las personas que no la posee.

Toma de riesgos: Los empresarios prefieren basarse en hechos reales en el momento de tomar una decisión, por lo que les da una posibilidad alta de tener éxito, pero que a la vez lleva implícito un cierto grado de incertidumbre.

Dificultad de la tarea: Las personas con alta motivación de logro prefieren desempeñar tareas que representan una dificultad moderada y que exigen cierta imaginación, creatividad y agilidad mental.

Actividad energética y empresarial: Los empresarios con alta motivación de logro se caracterizan porque buscan permanentemente la manera de hacer las cosas cada vez mejor, siempre y cuando las tareas que se deban realizar les brinde la posibilidad de percibir que los esfuerzos personales influyen en los resultados obtenidos.

Tipo de tareas: Las personas con alta motivación tienen preferencia por las tareas que posibilitan la innovación, frente a las labores de tipo rutinario.

Sentido de responsabilidad: Las personas con alta necesidad de logro no se preocupan por el reconocimiento público de su éxito, sino por tener una idea clara sobre su desempeño, es decir la responsabilidad va implícita dentro de su actitud de alcanzar el éxito.

Más adelante McClelland observa en una de sus investigaciones, como las personas con alta motivación de logro escogen con frecuencia la actividad empresarial como un medio de expresar esta alta motivación. Esto se observa mejor al estudiar el patrón de pensamiento, o sea la forma de pensar del individuo con alta motivación de logro y la forma de actuar o patrón de acción.

Cuatro son los elementos básicos del **patrón de acción** de la persona:

- le gusta tomar responsabilidad personal de las metas acomete. Quiere obtener el crédito en caso de éxito y si falla aceptara la culpa.
- le gusta tomar riesgos moderados donde las probabilidades de éxito y fracaso estén en relación 50%-50%. No le gustan los obstáculos excesivos en contra de su éxito, ni una tarea demasiado fácil.
- toma riesgos bajos donde no compromete su personalidad y al mismo tiempo tiene certeza de triunfo o toma riesgos altos donde si fracasa puede atribuir este fracaso a que era casi imposible tener éxito.
- quiere saber los resultados de sus esfuerzos. Quiere un indicador concreto de su progreso

Patrón de pensamiento

El patrón de pensamiento de la persona con alta motivación de logro está relacionada directamente con la fijación de objetivos y la forma de alcanzarlos. Esta ha sido estudiada particularmente en la forma de codificación de las historias del T.A.T. (test de percepción temática) este patrón funciona no sólo a nivel de hechos reales sino también a nivel emocional, de sentimiento, nivel que se expresa alrededor de los objetivos, ya sea para alcanzarlos o los ya alcanzados.

2.2 Satisfacción

Una de las definiciones que más ha influenciado en el área organizacional sobre Satisfacción laboral ha sido por Locke (1969,1976) donde define y describe que la satisfacción laboral es una reacción emocional que "resulta de una percepción donde el trabajo cumple o permite el desempeño de los valores más importantes especificados por la organización proporcionado a la vez estar de acuerdo en que esos valores son congruentes con sus necesidades".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: necesidades, valores y rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: comparaciones sociales con otros empleados, características de empleos anteriores y grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso.

2.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral

A menudo muchos investigadores han estado muy interesados en que tan satisfecho esta las personas con los diferentes elementos de sus trabajos. Tal interés en las dimensiones o facetas de la satisfacción laboral facilitan el entendimiento, Según Brief (1998) esto se debe a que los elementos del trabajo (tareas, relaciones y recompensas) rápidamente vienen de la mente, y la satisfacción virtualmente dependen de la las metas propuestas por ellos.

Al mismo tiempo algunas teorías difieren sobre la sistemática identificación de estos elementos (Tareas, relaciones y recompensas) para determinar o entender cuando están realmente satisfechas las personas con algunos de estos particulares componentes o cuales son más importantes.

El significado sobre la literatura del trabajo (Brief & Nord, 1990a) hace pensar que los elementos del trabajo se analicen de acuerdo a un teoría Facet-Focused donde la “satisfacción del trabajo” esta incluida.

Vroom (1964) identifico 5 propiedades del trabajo buscando respuesta a la siguiente pregunta “Porque la gente trabaja”, estas propiedades son fielmente: una remuneración financiera, gasto de energía, producción de bienes y servicios, Relaciones interpersonales y tener un status social. Con base en estas propiedades la satisfacción con algunas de ellas es saliente a entender la decisión de la persona en el momento de elegir un trabajo, para involucrarse psicológicamente en un trabajo o para dejarlo. Pero al final de la discusión de Vroom no son las bases para juzgar la relativa influencia de las propiedades en la satisfacción.

Después de las afirmaciones anteriores a continuación se analizarán las dimensiones específicas de las que depende la Satisfacción Laboral. Locke (1969,1976) fue uno de los primeros autores que intento identificar estas características clasificándolas a su vez en dos categorías:

Primera: Eventos o condiciones de satisfacción laboral:

- Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.

- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

Segunda: Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos

- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

2.2.2 Modelos de la Satisfacción y sus relaciones.

- La satisfacción enfocada hacia el desempeño laboral juega un significativo rol dentro de las organizaciones, por lo que es muy importante identificar los factores que contribuyen a ella. Cuatro modelos pretenden explicar lo anterior: teoría de los dos factores, teoría del valor, el modelo social de procesamiento de información y el modelo de disposición (Greenberg, 2005).
- La teoría de dos factores identifica la presencia de ciertas variables que generan satisfacción en las personas e insatisfacción cuando se encuentran ausentes. Dentro de las variables que generan satisfacción (motivadores), se encuentran: oportunidades de promoción, cambios para crecimiento personal, reconocimiento, responsabilidad y logros alcanzados. Entre las variables que generan insatisfacción (factores de higiene o mantenimiento que son asociados con condiciones propias del trabajo), se encuentran: calidad de la supervisión, sueldo, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo y relaciones con otros.
- La teoría del valor afirma que cualquier factor puede ser fuente de satisfacción en la medida que sea algo que la gente valora; es decir esta teoría se enfoca en las discrepancias entre lo que la gente tiene o recibe y lo que la gente desea (Greenberg, 2005).
- La teoría del modelo social del procesamiento de la información sostiene que la gente adopta actitudes y comportamientos para mantener los indicadores delineados por otros con quienes

ellos están en contacto (Cummings, L.L, & Staw, Barry.M (Vol.19.1997))

- El modelo de disposición de satisfacción afirma que la satisfacción es una característica relativamente estable de las personas en varias situaciones, es decir las personas tienden a estar satisfechas así estén en diferentes lugares y así sus trabajos sean diferentes (Greenberg, 2005)

Organ (1988), propone que la satisfacción hacia el trabajo se relaciona con los comportamientos ciudadanos porque probablemente refleja la influencia de percepciones de justicia; además, cuando la satisfacción y las percepciones de justicia se miden al tiempo, la percepción de justicia explica mejor la varianza en los comportamientos ciudadanos. Otros estudios más recientes (Organ, 1990) han estudiado la relación entre justicia, satisfacción y comportamientos ciudadanos.

De acuerdo a los planteamientos y teorías analizadas anteriormente para cada variable objetivo de este estudio “satisfacción y motivación de logro”. Este estudio tuvo como finalidad identificar la relación entre estas variables, teniendo en cuenta la Motivación de logro como variable independiente y la satisfacción como variable dependiente. Este análisis se partirá de la siguiente hipótesis

¿Existe una relación positiva entre motivación de logro y el grado de satisfacción?

3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

El presente trabajo se enmarcó en una investigación cuantitativa, ofreciendo resultados de un estudio descriptivo correlacional sobre la influencia de los factores de motivación en la satisfacción de los empleados

3.1. Muestra poblacional

En esta investigación se organizó una muestra por conveniencia de 100 trabajadores que laboran tiempo completo en empresas dedicadas a la fabricación de calzado para dama, hombre y deportivos. La muestra total es el resultado de la suma total de empleados de cuatro (4) pequeñas empresas reconocidas de la ciudad de Pereira. Esto con el fin de lograr obtener la uniformidad propicia de algunos factores organizacionales, tales como la infraestructura, la tecnología empleada, la clase de incentivos que la empresa implementa y las políticas y normas de la organización. Según French (1990) y Robbins (1987) los factores organizacionales pueden afectar el grado de satisfacción que los individuos experimentan.

3.2 Instrumentos Utilizados

Motivación de logro (variable independiente):

Para efecto de una mejor codificación para la medición del nivel de *motivación de logro* y para obtener una mejor optimización del tiempo en el momento de su ejecución dentro de las compañías, se decidió utilizar el instrumento diseñado por Villegas de Posada¹, el cual consta de 48 preguntas, que se encuentra organizadas en subescalas, se utilizó la que permite determinar el grado de motivación de logro en la muestra seleccionada. Se implementó este instrumento debido a que la adaptación del Test de Apreciación Temática (T.A.T) diseñada por (McClelland y Atkinson) el cual es el indicado para medir este perfil, presenta graves inconvenientes tanto en su aplicación como en su codificación; además existe la interferencia de variables incontrolables que dificultan la comprobación experimental de los resultados, ya que se trata de un test tipo proyectivo.

Las preguntas que miden el grado de motivación de logro están relacionadas básicamente con la capacidad realizar de una mejor manera las tareas asignadas así como la de enfrentar nuevos retos.

Satisfacción (variable dependiente)

Para la evaluación de la *Satisfacción* se utilizó el instrumento citado por Wright, T.A., & Cropanzano, R (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 3, 486 – 493. El cual esta representada por 5 afirmaciones sobre la satisfacción de los empleados.

- Qué tan satisfecho esta con el trabajo que desempeña.
- Qué tan satisfecho esta con sus compañeros de trabajo.
- Qué tan satisfecho esta con su jefe inmediato.
- Qué tan satisfecho esta con las oportunidades de ascenso.
- Qué tan satisfecho esta Usted con su salario.

4. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo y de frecuencias

Para determinar los comportamientos y tendencias presentados en los empleados se realizó un análisis descriptivo de la muestra y de frecuencias con el programa estadístico SPSS, que permitió controlar la presencia de posibles errores en la fase de introducción de los datos o determinar valores por fuera del rango.

¹ Correa Esteban, Lizbeth Adriana (1993). Referenciado al Villegas de Posada (1991) en la tesis “perfil de la motivación de logro en la satisfacción laboral”. Bogota Universidad de los Andes

Este análisis inicial también proporciona una idea de la forma que tienen los datos: su posible distribución de probabilidad con sus parámetros de centralización; media, mediana y moda; así como sus parámetros de dispersión; varianza, desviación típica, entre otros.

4.1.1. Análisis estadístico descriptivo

Análisis descriptivo del instrumento satisfacción

De acuerdo a los datos arrojados se ve una desviación considerable con respecto a la media dentro de la pregunta "Satisfacción relacionada con las oportunidades de Ascenso" con un valor 2.19356, esto se debe a la muestra, ya que los cargos ocupados son puestos para operarios que laboran por horas sin posibilidades de promoción dentro de la organización, además el no contar con un staff bien definido ni con una estructura organizacional dentro de la empresa.

Análisis descriptivo del instrumento para motivación de logro

En cuanto a los datos estadísticos arrojado para la variable motivación de logro muestran un comportamiento normal con respecto a la media, no hay desviaciones representativas en la muestra.

4.1.2. Análisis estadístico de frecuencias

Teniendo en cuenta las variables utilizadas en el instrumento demográfico y por medio del análisis de frecuencias del SPSS, se puede concluir que dentro de la muestra se encuentran las siguientes características:

- En cuanto al género se presenta en una proporción de 58% Masculino y 42% Femenino.
- La mayoría de empleados se encuentra en un rango de edad entre 31 y 45 Años con un porcentaje de 47% y otra proporción considerable se encuentra entre 20 y 30 Años con un 35% .
- La mayoría de colaboradores se encuentra en un nivel de escolaridad baja o nula. Ningún estudio con un porcentaje de 48% y bachillerato con un porcentaje de 46%.
- La mayoría de los trabajadores de la muestra se encuentran en un estado civil por unión libre con un porcentaje de 40% luego le sigue soltero con un porcentaje de 32%
- Los ingresos de los empleados se encuentran considerablemente en un rango de \$300.001 y \$ 1.000.000 con un porcentaje de 68%.

- En cuanto a tiempo de permanencia en la empresa, la mayoría de colaboradores llevan menos de 1 Año con un porcentaje de 40% , luego le sigue un rango de 1 a 3 Años con un porcentaje de 22%, además es bueno resaltar en le análisis de esta frecuencia el rango de más de 10 Años con un porcentaje de 14%

4.2. Análisis de correlaciones

Se hizo una correlación bivariada (Pearson) entre las diferentes preguntas utilizadas en los 2 instrumentos, primero se enfoco directa mente entre las variables de cada instrumento, para así tener una visión más clara de la intensidad de la relación entre las variables. Luego se realizaron las correlaciones entre las dos principales variables del estudio (Satisfacción y Motivación) por grupo de preguntas para determinar los puntos positivos del objetivo de éste estudio. A continuación se encuentran una tabla, donde se compilan todos los resultados obtenidos por el Software SPSS en cuanto a análisis descriptivo y sus correlaciones.

Tabla 1 Cuadro resumen (Media, Desviación estándar S.D., Rango, Correlaciones y escala de factibilidad)

Variables	Media	D.S.	Rango	1	2
1. Satisfacción	5,765	,89105	3 - 7	(,643)	
2.. Motivación de Logro	4,212	,22207	3,71 - 4,71	,443(**)	(,646)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

De acuerdo con los resultados anteriores se ve una clara correlación entre la variable satisfacción y la variable motivación de logro. Esto se debe fundamentalmente a que su nivel de significancia esta por debajo del estándar.

5. IMPLICACIONES DE LOS RESULTADOS

La correlación entre la satisfacción y el nivel de motivación de logro con el trabajo, comprueba la hipótesis planteada anteriormente en cuanto si "existe una relación positiva entre motivación de logro y el grado de satisfacción". Ya que se observó en la tabla de resultados que las personas con alta motivación de logro tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción que las de baja motivación.

En el presente estudio se ha tratado de mostrar, que: dada la importancia de las pequeñas empresas especialmente en el sector de calzado en la ciudad de Pereira como ejes del desarrollo económico, el hecho de que el elemento humano es el verdadero motor que transforma los recursos y los hace productivos, que el

tipo de motivación que ellos tengan es lo que los mueve a actuar de una u otra forma, es la motivación del logro la que a hace que sus empleados se comprometan en pro de la compañías.

Con base en algunas teorías se soporta la correlación positiva entre las variables de estudio “satisfacción y motivación” las cuales sobresalen:

Scapinello (1988), quien describe que los sujetos con alta motivación de logro generalmente atribuyen los resultados de su trabajo al esfuerzo individual y por lo tanto tienden a experimentar y mantener mayores niveles de autoestima y realización personal que las personas de baja motivación de logro.

Al mismo tiempo, Weinert (1985) quien afirma que no todos los individuos buscan satisfacer las mismas necesidades dentro del ambiente laboral y por lo tanto no todas las personas experimentan la misma clase y cantidad de satisfacción. Y de Moorhead y Griffin (1989) quienes argumentan que las necesidades de las personas dentro del ambiente organizacional, pueden afectar su nivel de satisfacción.

Los resultados probablemente se asocian con la relación encontrada entre las investigaciones realizadas por Fyans (1983) y Siry (1990) en los cuales se afirmó que las personas con alta motivación de logro tienden a mostrar un mayor locus de control interno. Y con los estudios reportados por Kasperson (1982) quien sostiene que las personas con alto locus de control interno tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción que los sujetos que poseen un alto locus de control externo.

Por lo anterior se puede argumentar que la correlación encontrada entre la satisfacción y el nivel de motivación de logro, probablemente se relacione con el hecho de que los colaboradores de las empresas de calzado de la ciudad de Pereira a los que se les hizo el estudio tiene alta motivación de logro, por lo que buscan involucrarse con tareas de difícil desarrollo que les permitan experimentar retos e interés por su trabajo, donde al mismo tiempo los lleva a experimentar mayores niveles de satisfacción en el sitio de trabajo.

Estos resultados pueden sugerir que las características mismas de las personas encuestadas con alta motivación de logro, tales como el interés por involucrarse en tareas que impliquen retos, el poseer un mayor locus de control interno y externo, entre otros, contribuyen a que los empleados tiendan a experimentar mayores niveles de satisfacción, que las personas de baja motivación de logro.

Finalmente cabe anotar que los resultados encontrados a través de esta investigación, aunque están dando un aporte y contribuyendo en los estudios de Motivación de logro y su relación con el nivel de satisfacción que

experimentan las personas en el ambiente organizacional, no permiten derivar resultados generalizables.

Para estudios futuros se recomienda profundizar en aspectos como evitar el fracaso experimentados por las personas dentro de una organización de calzado, debido a que no se pudieron obtener conclusiones positivas de ésta con relación a la satisfacción.

6. CONCLUSIONES

Las empresas a las cuales fueron analizadas son pequeñas organizaciones, en que la mayoría existe ausencia de incentivos o de una estructura organizacional bien definida, pero es importante destacar el compromiso de los empleados para la compañía, esto se debe a que a muchos de ellos se les designa tareas para realizar en la casa así pueden pasar más tiempo con su familia, al mismo tiempo las relaciones interpersonales que existe entre ellos son fuertes y su colaboración frente a su jefe inmediato.

Es importante que en las empresas del sector calzado a partir de los resultado arrojados, diseñen un entrenamiento detallado sobre la motivación de logro dentro de las empresas, con el fin de obtener un proceso más acelerado de crecimiento económico y una mayor participación en el mercado del eje cafetero, al mismo tiempo puedan adquirir un mayor compromiso por parte de sus empleados.

7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Barbuto, John E & Fritz, Susan M, (2002), A field examination of two measures of work motivation as predictors of leader's influence tactics. *Journal Of Social Psychology* 142(5), 601-616
- [2] Sharbrough, William C. & Simmons, Susan A. Motivation language in industry: its impact on job Satisfaction and Perceived. *Journal Of Business Communication*, Volume 43, Number 4, October 2006 322-343
- [3] Da Silva, Reinaldo O. *Teorías de la Administración*. Thomson, 2002
- [4] Baldoni, John. *Great motivation secrets of great leaders*. 2004
- [5] Villalobos, Omar. *100% Motivación*, 2007.
- [6] Saavedra, Irene. *Motivación y Comunicación en las relaciones laborales*. 2004