

# MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACILITADORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA EXPLICACIÓN DESDE LAS ECUACIONES ESTRUCTURALES

## MOTIVATION AND JOB SATISFACTION AS FACILITATORS OF ORGANIZATIONAL CHANGE: AN EXPLANATION BASED ON STRUCTURAL EQUATIONS

Recibido: 12 de junio de 2013/Aceptado: 12 de noviembre de 2013

MÓNICA GARCÍA RUBIANO\*, CARLOS FORERO APONTE\*\*

Universidad Católica de Colombia - Colombia

### Key words:

Job satisfaction, Organizational change, Work motivation.

### Palabras clave:

Satisfacción laboral, Cambio organizacional, Motivación laboral.

### Abstract

This research paper aims to determine the conditions resulting in organizational change in different companies in Bogota, based on motivation and job satisfaction. Three assessment tools were applied in the research. These were: Work Motivation Questionnaire (WMQ), Instrument for Measurement of Organizational Change (MC) and a Job Satisfaction Questionnaire (S20/23). This research was based on an ex post facto retrospective of unique group design which shows that the most important motivational factors in organizational change are power and recognition. In addition, the change pattern correlates positively with achievement and motivation.

### Resumen

El propósito del presente artículo de investigación consistió en determinar las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en diferentes empresas de Bogotá. Para ello, se emplearon tres instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT), el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. La investigación se realizó bajo un diseño *ex post facto* retrospectivo de grupo único. Los resultados evidencian que los factores de motivación más relevantes en cuanto al cambio organizacional son el poder y el reconocimiento; adicionalmente, la cultura de cambio se relaciona de manera positiva con la motivación de logro.

### Referencia de este artículo (APA):

García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. En *Psicogente*, 17(31), 120-142.

\* Docente, Universidad Católica de Colombia. Email: mgarcia@ucatolica.edu.co

\*\* Docente, Universidad Católica de Colombia. Email: cforero@ucatolica.edu.co

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones que atraviesan por condiciones de cambio organizacional, suelen preparar a su personal para los posibles traumatismos que pueden presentarse en el transcurso de este; sin embargo, no todas han comprendido la importancia de tal proceso. El conocimiento de algunas variables, como son la motivación y la satisfacción laboral, puede predecir el resultado de un cambio organizacional.

### Motivación y satisfacción laboral

En el orden organizacional, la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea. Para Robbins (2004), las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales.

En el mismo sentido, Perry y Wise (1990) consideran que un nivel óptimo de motivación en los empleados implica una relación entre expectativas del colaborador en cuanto a su trabajo y los resultados obtenidos. Para las organizaciones, resulta importante entonces estar al tanto de esta relación, pues de este modo podrán identificar los factores motivacionales que influyen en cada empleado.

En este orden de ideas, la satisfacción laboral es

definida como un estado emocional positivo, el cual se considera como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las organizaciones. Sobre este particular, es importante tener en cuenta que los trabajadores que se hallan satisfechos en sus sitios de trabajo, al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos, y generan así ganancias dentro de la organización. Hay cuatro factores que determinan que la satisfacción laboral en una organización: la personalidad del trabajador, los valores del mismo, la influencia social y la situación del trabajo en sí. Estas variables bien conjugadas dan como resultado grandes beneficios a la organización, generan estabilidad laboral y disminuyen la tasa de rotación (Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz & Llorca, 2005).

McGregor (1966, citado por Chaparro, 2006) plantea que la motivación se orienta hacia la satisfacción de las necesidades humanas. Sin embargo, en algunas ocasiones sucede que, aun cuando la necesidad no se satisfaga, tampoco se presente frustración, ya que se transfiere a otra necesidad. Esto ocurre así porque la satisfacción de algunas necesidades es transitoria, dado que el comportamiento humano opera como un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades.

La satisfacción laboral es fundamental para cualquier tipo de trabajo, puesto que en las personas el bienestar no solo es significativo para ellas mismas, sino también su productividad y calidad al momento de presentar resultados a la organización. En consecuencia, la satisfacción laboral puede ser definida como una actitud

o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, por lo que este opera como un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de los trabajadores o empleados hacia diversos aspectos que se presentan diariamente en cada área de la organización (Su-Chao & Ming-Shing, 2007).

De acuerdo con las definiciones planteadas, se puede afirmar que la satisfacción laboral es el resultado de un conjunto de componentes motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y comportamentales con respecto a la interacción de un ambiente organizacional en particular, teniendo en cuenta situaciones y factores relacionados con los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por parte de los patrones y otros conceptos similares (Blum, 1990, citado por Abraham, Contreras & Montoya, 2009).

Algunas teorías relacionadas con estas variables son: a) los dos factores de Hersberg; b) las necesidades de Maslow; c) endógenas y exógenas; d) monista; e) energía positiva; f) equidad de McClelland; g) expectativas de Vroom; h) fijación de metas; i) refuerzo; j) reguladora; k) autodeterminación sobre motivación intrínseca; l) satisfacción y características del puesto; m) circulación (Atalaya, 1999).

### **Cambio organizacional**

Es la fusión o transformación (Chiavenato, 2004)

de la estructura, estrategia, cultura y tecnología o de otro tipo de componente de la empresa capaz de generar impacto en una parte o en toda ella (Labarca, Ferrer & Villegas, 2006; Gomes, 2009). Estos procesos de cambio implican alteración, variación y modificación, tanto en el entorno como en el comportamiento de los miembros y las organizaciones. “El cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura fija; es dinámico; es un proceso de evolución constante” (Malott, 2001, p. 20). No obstante, el cambio es una paradoja, pues, implica cambio y estabilidad, dos opuestos que coexisten al mismo tiempo. Por eso, la gestión del cambio debe ser una dinámica en la que se asume el cambio dentro del cambio.

Generalmente, cuando se habla de cambio se hace referencia a una transformación permanente en el tiempo, aunque no siempre exista una explícita intención de llevarlo a cabo. Es así como el cambio no necesariamente ocurre por una situación generada en la empresa, sino que también puede deberse a factores externos, como por ejemplo, la globalización o la tecnología (Yaber, Mallot & Valarino, 1998, citados por García, Gómez & Londoño, 2009). El cambio organizacional está representado por un conjunto de alteraciones, tanto estructurales como de comportamiento (Díaz, 2005), pero no ocurre de manera espontánea. Comienza por la presión de fuerzas exógenas (competencia, gobierno) o endógenas (desempeño laboral) y hasta por una combinación de ambas.

Acosta (2002) afirma que existe un primer tipo de cambio: el no planeado, que aparece de forma espontánea, y tiene dos fuentes: por una parte, está la ac-

ción que ejerce el estilo gerencial; por la otra, la acción ejercida por el medio en que se mueve la organización. De este modo, las empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural. El segundo tipo de cambio organizacional es el planeado, y se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o al incremento de valores agregados. Este se puede ver desde tres perspectivas: a) el desarrollo organizacional, b) el cambio producido por la búsqueda “pre” de la calidad y de la rentabilidad “post”; este era el marco de actuación tradicional, dentro de la cual se incluía la gerencia de la calidad y la reingeniería, c) cambio planeado propiamente dicho, es decir, la transformación intencional hacia futuro de la organización (aquí y ahora), a partir de la planeación estratégica.

Díez de Castro, Calvo de Mora y Díez Martín (2004) tipifican el cambio en tres dimensiones básicas: la primera va ligada al contexto, tiene en cuenta el cambio convergente, que está en buena sintonía con la orientación existente en el sector en el que desarrolla su actividad; así como el cambio divergente, que ocurre cuando una organización se desplaza desde un arquetipo en uso a otro diferente. La segunda dimensión del cambio se vincula con el contenido; considera, por un lado, el cambio evolutivo y progresivo, que se produce lenta y gradualmente; y, por otro, el cambio revolucionario, en el que se modifican aspectos básicos de la organización, sus reglas y su estructura. La última dimensión corresponde al proceso, que puede ser tangible en procesos de trabajo o estructuras formales; e intangible, en relaciones sociales y creencias.

Por su parte, Weick & Quinn (1999, citados por García *et al.*, 2009) diferencian entre cambio continuo y cambio episódico. El cambio continuo se utiliza para agrupar los cambios organizativos que tienden a ser evolutivos y acumulativos, se presume que en muchos casos este cambio es emergente y no intencionado. En contraposición, el cambio episódico se produce en alguna ocasión y no vuelve a aparecer sino cuando ha pasado el tiempo.

Gomes (2009) observa que no todos los cambios tienen el mismo grado de profundidad ni naturaleza. Él plantea dos tipos de cambios: a) cambios organizacionales superficiales e incrementales de primer grado; y b) cambios organizacionales más profundos de segundo grado. El primer tipo es definido por el autor como lineal, continuo, y con los ajustes permanentes en las características de los sistemas de la organización que ocurren día a día (Gomes Da Silva & Wetzel, 2007). El segundo tipo es definido como multidimensional, de varios niveles y tiene características radicales, pues, apuntan al fin del paradigma de las organizaciones existentes, y dan lugar a uno nuevo.

En las organizaciones, se presentan cambios que posibilitan la adopción de nuevas estrategias dirigidas a lograr los objetivos con mayor eficacia, eficiencia y rapidez, así como a mantener vigente la organización en el mercado. Estos cambios involucran la estructura, los procesos, el talento humano y las influencias externas. Diferentes teorías pretenden explicar estos cambios. Selznick (1996), quien propuso la teoría institucional, observa la adaptación de la organización, no solo ante sus grupos internos, sino ante los valores externos de la

sociedad, y reconoce las bases sociales y culturales como una influencia externa para la organización. Por lo tanto, cuando las acciones tienen un significado similar por parte de uno mismo y de los otros, se presenta un proceso de institucionalización.

Acosta (2002) propone el modelo de Kurt Lewin como un paradigma único para comprender el proceso de introducción de cambios en las organizaciones. En este sentido, cita a Schellenberg, quién indica que Lewin distinguió las fuerzas “propias”, surgidas de las necesidades personales, de las fuerzas “inducidas”, que fluyen en el entorno ambiental. Él insistía en que la influencia más eficaz para el cambio social era la que involucraba tanto las fuerzas propias como las inducciones que se encuentran en los distintos “campos de fuerza” que la afectan desde afuera, y agregaba que, en un grupo ya establecido, los motivos individuales son tan sólidos que parecieran no estar separados de las metas individuales y grupales.

Chiavenato (2004) enfatiza en que el desarrollo organizacional es vital para la organización que compete y lucha por la sobrevivencia en condiciones de cambio. En este sentido, los cambios que ocurren en el mundo moderno exigen la revitalización y la reconstrucción de las organizaciones, y estas se deben adaptar a ellos. En consecuencia, los cambios organizacionales no pueden hacerse al azar ni por inercia o improvisación, sino que deben planearse.

Existen otras revisiones teóricas, como la de Van de Ven y Poole (1995, citados por Romero, 2001), quienes agrupan las aproximadamente 20 teorías de proceso

existentes en cuatro básicas: la teoría del ciclo de vida, la teoría teleológica, la teoría dialéctica y la teoría evolutiva. Estos mismos autores identificaron las circunstancias en las que cada una de ellas se aplica, y encontraron que individualmente suponen diferentes secuencias en los acontecimientos del cambio organizativo, son conducidas por diferentes motores conceptuales y operan en niveles organizativos distintos.

Según Romero (2001), en cada una de estas cuatro teorías existe un “motor” o mecanismo generador del cambio organizativo distinto y el proceso de dicho cambio es llevado a cabo de diferentes maneras. A continuación, se define cada teoría:

El modelo del ciclo de vida describe el proceso del cambio en una entidad como una progresión a través de una secuencia necesaria de etapas. En tal sentido, un programa institucional, natural o lógico, establece *a priori* los contenidos específicos de estas fases. El modelo teleológico, por su parte, concibe el desarrollo como un ciclo de formulación, implantación, evaluación y modificación de los objetivos sobre la base de lo que ha ido aprendiendo la entidad; y esta secuencia surge por la construcción social determinada entre los individuos de una entidad. En el modelo de desarrollo dialéctico, los conflictos surgen entre entidades con tesis y antítesis opuestas que se enfrentan para dar lugar a una síntesis, la cual se convierte en la tesis del siguiente ciclo de la progresión dialéctica. La confrontación y el conflicto entre entidades opuestas es lo que genera este ciclo dialéctico. Por último, el modelo de desarrollo evolutivo consiste en una secuencia repetitiva de acontecimientos de variación, selección y retención entre las entidades

dentro de una población. La competencia entre las entidades por los recursos escasos es lo que genera este ciclo evolutivo.

Romero (2001) también se refiere a la Teoría del Cambio Organizativo Interrumpido, la cual permite integrar los dos modos posibles de cambio, el incremental y el radical, puestos en marcha para acabar con la inercia organizativa. Por lo tanto, integra la perspectiva adaptativa de las organizaciones con la ecología de las poblaciones, según la cual la selección del entorno es el principal mecanismo para el cambio organizacional.

Los modelos de cambio interrumpido han influido mucho en los estudios sobre transformación o cambio organizacional (Romero, 2001). Como por ejemplo, en dirección de tecnología, liderazgo, aprendizaje organizativo, amén de la perspectiva co-evolutiva, en la que la tecnología y la organización se influyen mutuamente a lo largo del tiempo.

#### **Estudios empíricos respecto a satisfacción laboral, motivación y cambio**

Con respecto a la resistencia al cambio, Hodge & Johnson (1970, citados por Tseng & Kang, 2009) encontraron que los empleados se resisten al cambio organizacional cuando sienten que se podría reducir su estatus personal, su influencia o las oportunidades laborales. La incertidumbre que produce el cambio en la organización genera inseguridad laboral, y esta, a su vez, causa un efecto negativo en el compromiso y la satisfacción laboral. Entonces, la inseguridad laboral conduce a sentimientos de resignación y a efectos negativos en la satisfacción laboral.

Ante esto, la eficacia colectiva puede jugar un papel importante para explicar cualquier relación entre la dirección transformacional y el cambio en la organización (Albion & Gagliardi, 2004). Las eficacias colectivas, definidas como “creencias compartidas de un grupo en sus capacidades conjuntas para organizar y para ejecutar las líneas de conducta requeridas para producir niveles dados de logros” (Jex & Bliese, 1999, citados por Albion *et al.*, 2004), protegen la relación entre la sobrecarga del trabajo y la satisfacción profesional.

La alta eficacia colectiva se relaciona con una motivación más alta del grupo, y también con una energía, una moral y una resistencia más alta para enfrentar los estresores y cargas laborales. Por lo tanto, es razonable pensar que la alta eficacia colectiva fomenta el cambio organizacional y la posibilidad de innovación, teniendo en cuenta la satisfacción de los trabajadores con respecto al cambio organizacional (Albion *et al.*, 2004). Por medio del acercamiento colectivo y visionario, es plausible que los líderes transformacionales adviertan las señales de socorro de los empleados, así como el descontento del trabajo, y que, de este modo, puedan motivar a los seguidores para colaborar y alcanzar los mayores resultados esperados.

La conclusión básica hasta aquí es que cuando un trabajador tiene la orientación intrínseca de los valores de trabajo, es más probable que cumpla con él, en comparación con un trabajador que cuente con una orientación extrínseca. Este tipo de predictores se relaciona con el núcleo de los procesos de cambio organizacional, de manera que muchos cambios en la organización se pro-

ducen sobre la base de los cambios en responsabilidades de los trabajadores, las tareas y la reestructuración de lugares de trabajo (Gomes, 2009).

Shah (2009) afirma que cuando una organización experimenta el cambio, por ejemplo, de reestructuración o combinación, causa en los empleados sensaciones de ansiedad, tensión, inseguridad y estrés que interfieren en la satisfacción laboral y en la motivación para aportar a la organización.

García *et al.* (2009) se propusieron el objetivo general de encontrar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados que trabajan en una organización del sector público de Bogotá; y encontraron relaciones con las variables supervisión, participación, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido del trabajo, liderazgo, condiciones motivacionales internas, cultura de cambio, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, medios preferidos, dedicación de la tarea, resistencia pasiva, y expectativa. Según los resultados arrojados mediante la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo y el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, hallaron en concreto una correlación negativa de  $-0,224$  entre los subfactores supervisión y liderazgo que hacen parte de las condiciones motivacionales internas y de la resistencia al cambio, respectivamente.

Por otro lado, Shah (2009) demostró la existencia de una correlación entre la satisfacción profesional y el cambio en organizaciones, cuando la variable de la pérdida del trabajo se tomó hacia fuera. Las demostraciones

de esta investigación sugieren que las próximas deben tener en cuenta variables individuales antes y después de un cambio organizacional, variables que tienen que ver con las relaciones laborales marcadas por el ambiente de trabajo y con los cambios que influyen en los empleados de una organización. Así, la satisfacción laboral aumentará o disminuirá según los nuevos procesos y cambios a los que se enfrente la organización, y concretamente, cuando exista la amenaza de pérdida de trabajo, de compañeros o de las funciones acostumbradas.

Las organizaciones se encuentran en un cambio y una transformación constante, debido a la globalización y a las exigencias del mercado. Este cambio continuo afecta a los empleados, por lo que se deben considerar todos los factores que puedan influir en el desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización.

Las revisiones teóricas anteriormente mencionadas evidencian que la presente investigación no solo puede aportar a la Psicología Organizacional, sino a organizaciones de cualquier tipo, ya que, a partir de los resultados obtenidos, se pueden tomar las medidas necesarias para que el desempeño de los empleados no resulte perjudicado por factores como la motivación y la satisfacción laboral cuando la organización pasa por un cambio.

De esta forma, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las condiciones de la satisfacción y la motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional? El objetivo general consiste en determinar las condiciones de la satisfacción y la motiva-

ción laboral como facilitadores del cambio organizacional en trabajadores de diferentes empresas de la ciudad de Bogotá. Y como objetivos específicos: a) Identificar la facilitación hacia el cambio organizacional en trabajadores de una empresa de Bogotá; b) Identificar los niveles de satisfacción laboral en trabajadores de una empresa de Bogotá; c) Identificar las condiciones motivacionales de los trabajadores de una empresa de Bogotá; d) Establecer los niveles de covariación entre la satisfacción y la motivación laboral con el cambio organizacional; e) Establecer los aportes de la satisfacción laboral a la facilitación del cambio organizacional; y f) Establecer los aportes de la motivación laboral a la facilitación del cambio organizacional.

### Definición de variables

La variable dependiente de esta investigación es el cambio organizacional, definido como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medioambiente interno o externo (Armenakis y Bedeian, 1999). Se trata de una variable cualitativa, ordinal y discreta, evaluada mediante auto-reporte, a través de las respuestas dadas por los evaluados en el Instrumento de Medición del Cambio Organizacional (IMC) de García & Forero (2010).

Las variables independientes son la motivación laboral y la satisfacción laboral. La motivación es entendida como un estado emocional que se genera en una persona a consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento (Koenes, 1996, citado por Chaparro, 2006). Esta variable cualitativa, ordinal y discreta, también se evaluó mediante

auto-reporte por las respuestas de los evaluados en el Cuestionario de Innovación para el Trabajo (CMT) de Toro (1992).

La variable de satisfacción laboral se define como un factor que determina el grado de bienestar que un sujeto experimenta en su área de trabajo (Locke, 1991). La satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como su naturaleza, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales. Así, el medio laboral está conformado primordialmente por las condiciones laborales, las cuales constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos en que interviene el recurso humano (Moré, Carmenate & Junco, 2005, citados por Abrajan *et al.*, 2009).

## MÉTODO

### Diseño

Esta investigación se realizó bajo un diseño *ex post facto* retrospectivo de grupo único, que permitió establecer la covariación entre la variable dependiente y las posibles variables independientes, procurando la mayor representatividad de poblaciones de gran tamaño (León & Montero, 2003). Este tipo de diseño permite estudiar las covariaciones entre variables a partir de la reconstrucción de los hechos, por lo cual son útiles en el estudio de variables relevantes y permiten obtener una adecuada validez externa de los resultados. Su uso se justifica por



el hecho de que la identificación de las covariaciones permite la detección de posibles causas de la variable dependiente.

### Participantes

En la presente investigación, participaron 76 empleados de diferentes empresas de Bogotá. Las características que se tomaron en cuenta para su selección se resumen así: personas que estuvieran vinculadas laboralmente a la empresa por un mínimo de seis meses. La selección se hizo por conveniencia y con quienes aceptaron participar voluntariamente en este estudio y dieron su consentimiento informado. Las empresas seleccionadas se encontraban en un proceso de cambio de primer orden al menos.

### Instrumentos

El instrumento para medir el cambio organizacional fue diseñado para tal fin por García y Forero (2010). Dicho instrumento está constituido por nueve variables principales, tres factores de primer orden y dos factores de segundo orden obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis, y que se exponen a continuación: 1. Variables principales: a) adaptabilidad, b) liderazgo, c) participación/integración, d) comunicación, e) trabajo en equipo, f) aceptación, g) resistencia al cambio, h) conocimiento de la organización, i) cultura de cambio; 2. Factores de primer orden: a) factor individual, b) factor grupal, y c) factor organizacional; 3. Factores de segundo orden: a) Factor I: Gestión del cambio, b) Factor II: Proyección y desarrollo del cambio. El Alfa de Cronbach es 0,86.

Para medir la satisfacción laboral, se utilizó el instrumento diseñado por Meliá y Peiró (1998). Constituido por 4 variables principales, tres factores de primer orden y dos factores de segundo orden obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis, así: 1. Variables principales: a) desempeño laboral, b) entorno físico, c) oportunidad de crecimiento, d) relaciones sociales; 2. Factores de primer orden: a) factor individual, b) factor grupal, y c) organizacional. Los factores de segundo orden son: adaptabilidad social, internalidad-externalidad.

Para medir la motivación, se empleó el instrumento diseñado para tal fin por Toro (1992). Constituido por tres variables principales, tres factores de primer orden y dos factores de segundo orden, que como los demás fueron obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis: 1. Variables principales: a) satisfacción, b) visualización al logro, c) interés laboral; 2. Factores de primer orden: a) factor individual, b) factor grupal, c) condiciones motivacionales externas y los factores de segundo orden son: orientación a la tarea y orientación al éxito.

### Procedimiento

La realización del trabajo comprendió los siguientes pasos:

- Búsqueda de las diferentes instituciones donde se realizaría la aplicación de los instrumentos, explicación de la investigación e invitación a los participantes.
- Una vez se obtuvo la respuesta, se continuó con la realización del cronograma de aplicación de instrumentos, en el que se dieron a conocer los horarios y las fechas de aplicación. Esto se presentó tanto a la empresa como al asesor del trabajo.

- Aplicación de los tres instrumentos a los participantes de las diferentes empresas de Bogotá, se les hizo firmar el consentimiento informado.
- Análisis, diligenciamiento de los instrumentos en las bases de datos diseñadas por el asesor del trabajo.
- Después del estudio detallado de la base de datos, se registraron los resultados alcanzados, teniendo en cuenta las tres variables estudiadas (satisfacción laboral, motivación laboral, cambio organizacional).

### Consideraciones éticas

Tomando en cuenta los lineamientos de la Resolución No. 008430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, la presente investigación tuvo en cuenta aspectos como los mencionados en el artículo 6 del capítulo II, respecto al consentimiento informado. Se contó con la autorización de la empresa para llevar a cabo la investigación, y con la aprobación del proyecto por parte de la institución investigadora, que para el caso es la Universidad Católica de Colombia. Con respecto al anonimato mencionado en el artículo 8 del capítulo II de la resolución, se protegió la privacidad de los participantes, quienes solo fueron identificados cuando el estudio lo requirió.

Según el artículo 11 del capítulo II de la ya citada resolución, el presente estudio fue una *investigación sin riesgo*, debido a que no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas,

fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participaron en el estudio.

Por otra parte, de acuerdo con la Ley 1090, que reglamenta el ejercicio del psicólogo, se tuvo el cuidado necesario en la presentación de resultados diagnósticos y demás inferencias basadas en la aplicación de pruebas, hasta tanto estuvieran debidamente validadas y estandarizadas (artículo 47). En este sentido, se entiende que los test psicológicos, entrevistas, observaciones y registros de conductas no son en sí mismos suficientes para hacer evaluaciones diagnósticas; todos estos deben hacer parte de un proceso amplio, profundo e integral.

### RESULTADOS

Para evaluar la relación entre satisfacción laboral y motivación como facilitadores del cambio organizacional, se aplicaron tres instrumentos objetivos, con los que se midieron el cambio organizacional, la motivación laboral y la satisfacción laboral, en una muestra de 76 trabajadores de diferentes empresas de Bogotá. Los resultados se obtuvieron en tres fases: estadísticos descriptivos, estadísticos de correlación y ecuaciones estructurales.

El 42,1 % de los participantes fueron hombres, y el restante 57,9 %, mujeres. Respecto a los niveles etéreos, el 23,7 % de los hombres contaban entre los 18 y 26 años, mientras que el 21,1 % de las mujeres se encontraban en el mismo rango de edad; entre los 27 y 25 años, se encontró al 11,8 % de hombres y al 21,1 % de mujeres; y en el rango de los 36 a 44 años, se presentaron más mujeres que hombres, con un 9,7 % de participación.

En cuanto al nivel de escolaridad, el mayor porcentaje de participantes cursó estudios profesionales (32,9 %); seguido de un 28,9 %, que alcanzó el nivel técnico. El 27,6 % de la distribución cursó el nivel secundario. Por otra parte, el 17,1 % de los participantes de nivel de escolaridad secundaria se encontraba entre los 18 y 26 años, mientras que el 14,5 % de los profesionales están en el mismo rango de edad y el nivel técnico con el 11,8 %. En el rango de 27 a 35 años, el mayor porcentaje de participantes había alcanzado el nivel profesional (13,2 % de la población), seguido del nivel secundaria con el 7,9 %. En el rango de 36 a 44 años, el nivel técnico presentó el mayor porcentaje de participantes, con el 6,6 %.

El estado civil con mayor porcentaje de participación fue el soltero, con el 57,9 % de la población; seguido del casado (28,9 %) y de la unión libre (11,8 %). El 38,2 % de los solteros se encontraban en el rango de 18 a 26 años de edad, mientras que el 17,1 % del mismo estado civil estaba entre los 27 y 35 años. En el estado civil casado, el porcentaje más representativo de la población se encontró en el rango de edad entre los 27 y 35 años, con un porcentaje del 10,5 %, seguido por el rango de 36 a 44 años, que alcanzó el 6,6 %. Respecto al estado civil unión libre, el porcentaje más representativo de participantes se encuentra en el rango de 27 a 35, pues, el 5,3 % de la población se hallaba en este estado civil.

El tipo de contrato más utilizado es a término fijo, y se presentó en mayor porcentaje en la población masculina en estado civil soltero (40,6 % de la muestra), seguido de la población femenina en estado civil soltero (36,4 %). El tipo de contrato indefinido se observa en mayor porcentaje en hombres y mujeres casados; sin embargo, en-

tre las mujeres, existe un porcentaje un poco más alto (15,9 %) con relación a los hombre (15,6 %). El tipo de contrato por prestación de servicios se presentó en mayor medida entre los hombres solteros con un 9,4 %, así como entre las mujeres en idéntica condición, con un 6,8%.

### Análisis correlaciones

El análisis de los resultados se elaboró en tres fases: la primera en los estadísticos descriptivos; la segunda, a partir de correlaciones de Pearson; y por último, a través de la interpretación de las ecuaciones estructurales.

En la Tabla 1, se observan relaciones entre el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT) y el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC).

Respecto al componente de conocimiento de la organización (IMC), se encontraron correlaciones significativas con poder (CMT) ( $r=-0.283$ ,  $p<0.05$ ), afiliación (CMT) ( $r=-0.277$ ,  $p<0.05$ ), así como con contenido del trabajo (CMT) ( $r=0.294$ ,  $p<0,01$ ), reconocimiento (CMT) ( $r=-0.254$ ,  $p<0.05$ ) y con el factor promoción (CMT) ( $r=-0.227$ ,  $p<0.05$ ). El nivel de cultura al cambio (IMC) se relacionó con logro (CMT) ( $r=0.367$ ,  $p<0.01$ ), con poder (CMT) ( $r=0.393$ ,  $p<0,01$ ), con afiliación (CMT) ( $r=-0.297$ ,  $p<0.05$ ) y con el factor reconocimiento (CMT) ( $r=-0.506$ ,  $p<0.05$ ).

Además, el nivel de integración (IMC) se relacionó con poder (CMT) ( $r= 0.381$ ,  $p<0.01$ ), con afiliación (CMT) ( $r= -0.235$ ,  $p<0.05$ ), con autorrealización (CMT)

Tabla 1. Correlación entre Cuestionario de Motivación en el Trabajo e Instrumento de Medición de Cambio Organizacional

	Logro	Poder	Dedica- ción a la Tarea	Afiliación	Auto- rrealización	Contenido del Trabajo	Recono- cimiento	Requi- sición	Expec- tación	Salario	Promo- ción
Adaptabilidad	-,005 ,967	,193 ,094	-,194 ,094	-,099 ,397	,019 ,868	,072 ,537	-,090 ,441	-,025 ,830	,075 ,517	-,079 ,500	,002 ,985
Aceptación	,037 ,753	,335** ,003	,123 ,289	-,214 ,064	-,158 ,172	,160 ,166	-,242* ,035	-,174 ,133	,008 ,945	-,057 ,625	,066 ,570
Comunicación	,079 ,498	,060 ,607	,002 ,988	-,049 ,672	,080 ,493	,049 ,673	-,161 ,164	,026 ,826	,054 ,645	-,155 ,180	-,019 ,869
Conocimiento de la organización	,220 ,056	,283* ,013	,099 ,396	-,277* ,015	-,069 ,555	,294* ,010	-,254* ,027	-,159 ,170	,062 ,592	-,119 ,308	-,227* ,048
Cultura de cambio	,367** ,001	,393** ,000	,122 ,294	-,297** ,009	-,157 ,176	,119 ,304	-,506** ,000	-,184 ,112	,032 ,785	-,117 ,312	-,172 ,137
Gestión del cambio (Factor de Se- gundo Orden)	,139 ,232	,331** ,004	,085 ,464	-,256* ,025	-,212 ,066	,212 ,066	-,145 ,210	-,317** ,005	,021 ,860	,058 ,618	-,062 ,596
Liderazgo	,100 ,388	,184 ,111	-,009 ,939	-,213 ,064	-,147 ,204	,205 ,076	-,015 ,897	-,221 ,055	,015 ,901	,182 ,116	-,156 ,177
Nivel Grupal	,197 ,088	,327** ,004	,002 ,984	-,215 ,062	-,077 ,510	,160 ,166	-,285* ,012	-,109 ,347	,114 ,326	-,102 ,380	,003 ,981
Nivel Individual	,061 ,603	,223 ,053	-,113 ,333	-,189 ,102	-,082 ,481	,168 ,146	-,059 ,612	-,153 ,187	,051 ,663	,071 ,541	-,097 ,403
Nivel Organizacional	-,043 ,714	,103 ,374	,322** ,005	-,158 ,172	-,211 ,068	,109 ,349	-,011 ,922	-,243* ,034	-,208 ,072	,048 ,682	-,195 ,092
Participación Integración	,159 ,169	,381** ,001	,138 ,233	-,235* ,041	-,252* ,028	,120 ,301	-,185 ,109	-,414** ,000	,084 ,472	-,031 ,793	,026 ,826
Proyección y desarrollo del cambio (Segundo Orden)	,118 ,310	,199 ,085	-,054 ,644	-,114 ,328	,042 ,718	,100 ,390	-,254* ,027	,026 ,824	,092 ,429	-,107 ,358	,075 ,520
Resistencia al cambio	-,196 ,089	-,143 ,219	,298** ,009	,012 ,919	-,151 ,194	-,019 ,868	,239* ,037	-,158 ,174	-,277* ,015	,131 ,258	-,168 ,148
Trabajo en equipo	,205 ,075	,285* ,013	-,142 ,221	-,194 ,093	,017 ,881	,191 ,098	-,301** ,008	,164 ,156	,120 ,300	-,054 ,641	-,003 ,981

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

( $r=-0.252$ ,  $p<0,05$ ) y con el factor requisición (CMT) ( $r=-0.414$ ,  $p<0,05$ ). Y el nivel de gestión del cambio (factor de segundo orden) se relacionó con poder (CMT) ( $r=0.331$ ,  $p<0,01$ ), afiliación (CMT) ( $r=-0.256$ ,  $p<0,05$ ), y con el factor requisición (CMT) ( $r=-0.317$ ,  $p<0,05$ ). A

su vez, el nivel de resistencia al cambio (IMC), se relacionó con el de expectativa (CMT) ( $r=-0.277$ ,  $p<0,05$ ); en tanto que el nivel de aceptación (IMC) se relacionó con poder (CMT) ( $r=0.335$ ,  $p<0,01$ ) y con reconocimiento (CMT) ( $r=-0.242$ ,  $p<0,05$ ).

Asimismo, el nivel grupal (IMC) se relacionó con poder (CMT) ( $r=0.327$ ,  $p<0.01$ ) y con reconocimiento (CMT) ( $r=-0.285$ ,  $p<0.05$ ); y el nivel organizacional (IMC) se relacionó con dedicación a la tarea (CMT) ( $r=0.322$ ,  $p<0.01$ ), y con el factor requisición (CMT) ( $r=-0.243$ ,  $p<0,05$ ).

Por último, el nivel de trabajo en equipo (IMC), se relacionó con poder (CMT) ( $r=0.285$ ,  $p<0.01$ ) y con

reconocimiento (CMT) ( $r=-0.301$ ,  $p<0,05$ ); y el nivel de proyección y desarrollo del cambio (factor de segundo orden) (IMC) se relacionó con el reconocimiento (CMT) ( $r=-0.254$ ,  $p<0,05$ ).

En la Tabla 2, se observan las relaciones entre el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) y el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT), teniendo en cuenta las variables macroprinci-

**Tabla 2. Correlación entre Cuestionario de Motivación en el Trabajo e Instrumento de Medición de Cambio Organizacional, variables macroprincipales**

	Condiciones motivacionales internas	Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Condiciones motivacionales externas
Adaptabilidad	,074	-,182	-,126
	,526	,116	,278
Aceptación	-,215	-,096	,271*
	,062	,410	,018
Comunicación	-,011	-,070	,068
	,922	,548	,559
Conocimiento de la organización	-,080	-,106	,224
	,493	,363	,052
Cultura de cambio	-,227*	,061	,171
	,049	,604	,140
Gestión del cambio (Factor de Segundo Orden)	-,087	-,142	,094
	,455	,220	,421
Liderazgo	-,046	-,085	-,009
	,691	,466	,935
Nivel Grupal	-,020	-,009	,135
	,865	,940	,246
Nivel Individual	,012	-,154	-,076
	,921	,184	,517
Nivel Organizacional	-,330**	-,122	,315**
	,004	,293	,006
Participación Integración	-,066	-,067	,087
	,571	,565	,455
Proyección y desarrollo del cambio (Segundo Orden)	-,004	-,048	,098
	,970	,678	,402
Resistencia al cambio	-,258*	-,103	,198
	,024	,377	,087
Trabajo en equipo	,035	,116	,150
	,762	,320	,195

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

pales como son: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas. Respecto al componente de nivel organizacional (IMC), se encontraron correlaciones significativas con las condiciones motivacionales internas (CMT) ( $r=-0.330$ ,  $p<0.01$ ) y con las condiciones motivacionales externas (CMT) ( $r= 0.315$ ,  $p<0.01$ ). El nivel de aceptación (IMC) se correlacionó con las condiciones motivacionales ex-

ternas (CMT) ( $r=0.271$ ,  $p<0.05$ ); el nivel de cultura al cambio (IMC), con las condiciones motivacionales internas (CMT) ( $r= -0.227$ ,  $p <0.05$ ); y el nivel de resistencia al cambio (IMC), con las condiciones motivacionales internas (CMT) ( $r=-0.258$ ,  $p<0.05$ ).

En la Tabla 3, se registran las relaciones entre el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.

**Tabla 3. Correlación entre Instrumento de Medición de Cambio Organizacional y Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23**

		Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	Satisfacción con las prestaciones recibidas	Satisfacción intrínseca	Satisfacción con la participación
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	,002	,151	,222	,061	,146
	Sig. (bilateral)	,983	,193	,054	,601	,207
Aceptación	Correlación de Pearson	,159	-,006	,018	,065	,187
	Sig. (bilateral)	,171	,960	,878	,578	,106
Comunicación	Correlación de Pearson	,148	,061	,196	,094	,071
	Sig. (bilateral)	,201	,602	,090	,420	,540
Conocimiento de la organización	Correlación de Pearson	,028	,105	,129	,128	,160
	Sig. (bilateral)	,810	,367	,268	,271	,168
Cultura de cambio	Correlación de Pearson	,067	,078	,225	,195	,125
	Sig. (bilateral)	,562	,505	,050	,091	,284
Gestión del cambio (Factor de Segundo Orden)	Correlación de Pearson	-,001	,067	,051	,082	,129
	Sig. (bilateral)	,991	,568	,660	,483	,267
Liderazgo	Correlación de Pearson	-,004	,147	,058	,044	,151
	Sig. (bilateral)	,973	,205	,621	,707	,192
Nivel Grupal	Correlación de Pearson	,025	,101	,203	,122	,101
	Sig. (bilateral)	,831	,384	,079	,294	,383
Nivel Individual	Correlación de Pearson	-,004	,176	,159	,061	,176
	Sig. (bilateral)	,974	,129	,170	,600	,128
Nivel Organizacional	Correlación de Pearson	,088	-,137	-,164	,160	,040
	Sig. (bilateral)	,450	,239	,157	,167	,734
Participación	Correlación de Pearson	-,059	-,029	,089	,156	-,003
	Sig. (bilateral)	,612	,801	,445	,177	,977
Proyección y desarrollo del cambio (Segundo Orden)	Correlación de Pearson	,128	,128	,221	,098	,169
	Sig. (bilateral)	,269	,269	,055	,399	,145
Resistencia al cambio	Correlación de Pearson	,031	-,206	-,285*	,099	-,081
	Sig. (bilateral)	,792	,075	,013	,395	,484
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	-,019	,204	,184	,024	,167
	Sig. (bilateral)	,868	,078	,112	,836	,150

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

Respecto al componente de resistencia al cambio (IMC), se encontraron correlaciones significativas con el factor de satisfacción con las prestaciones recibidas (CMT) ( $r = -0.285$ ,  $p < 0.05$ ).

### Ajuste del modelo de ecuaciones estructurales

Un modelo de ecuaciones estructurales consta de dos partes fundamentales: el modelo de medida y el modelo de relaciones estructurales. El modelo de medida comprende la manera en que cada constructo latente resulta medido a través de sus indicadores observables, los errores que afectan a las mediciones y las relaciones que se espera encontrar entre los constructos cuando estos se relacionan entre sí. En un modelo completo, hay dos modelos de medida: uno para las variables predictoras y otro para las variables dependientes. Este modelo contiene los efectos y relaciones entre los constructos, los cuales son normalmente variables latentes. En este sentido, es similar a un modelo de regresión, pero puede contener efectos encadenados entre variables. Además, contiene los errores de predicción, que son diferentes a los errores de medición (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010).

Existen dos casos excepcionales en los que el modelo no contiene ambas partes y que se usan con relativa frecuencia. En primer instancia aparecen los modelos de análisis factorial confirmatorio, que solo contienen el modelo de medida y las relaciones entre las variables latentes solo pueden ser de tipo correlacional. En segunda instancia, están los modelos de análisis de rutas, que no contienen variables latentes y, en su lugar, las variables observables son equiparadas con las variables latentes.

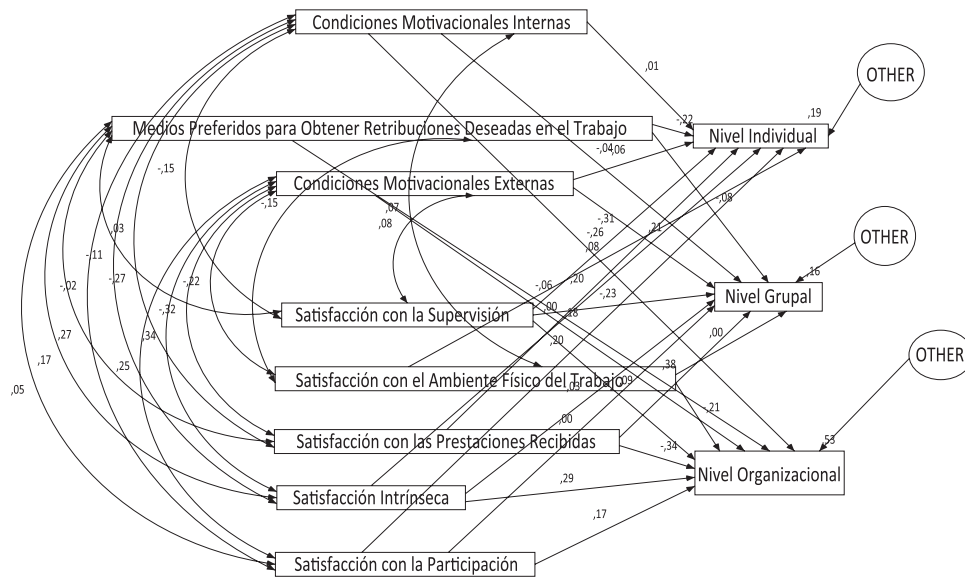
Consecuentemente, en este caso, solo existe el modelo de relaciones estructurales, pero, como contrapartida, los errores de medición y los errores de predicción se confunden en un único término común (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010).

Por otro lado, matemáticamente, estos modelos son más complicados de estimar que otros modelos multivariantes, como los de regresión o análisis factorial exploratorio. La ventaja principal de este tipo de modelos radica en que permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en él, para estimar posteriormente los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas a nivel teórico (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010).

### Análisis de las ecuaciones estructurales

En la Figura 1, se da cuenta de uno de los objetivos de esta investigación, que consiste en el establecimiento de los niveles de covariación entre la satisfacción y la motivación laboral con el cambio organizacional, es decir, en la identificación de los aportes tanto de la satisfacción laboral como de la motivación laboral a la facilitación del cambio organizacional.

El modelo de ecuaciones estructurales resultante de esta investigación arrojó un chi cuadrado de 219,740 significativo al 0,00, y grados de libertad correspondientes a 16. Esto indica que el modelo no ajusta a la investigación, tomando en cuenta que la razón del chi cuadrado debe ser menor que 3 y el ajuste comparativo debe ser menor o igual a 0,95. El modelo que se presenta en



**Figura 1. Representación gráfica de los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales estandarizadas**

la Figura 1 muestra que el nivel individual del IMC es de 53 % de la varianza en la variable cambio organizacional, lo cual es importante para la investigación, ya que el cambio se puede explicar desde variables individuales y grupales del comportamiento.

En relación con los pesos de regresión obtenidos, se observa que en el cuestionario ICM la probabilidad con respecto a la satisfacción tiene una puntuación ( $p=0,072$ ), lo cual indica que la probabilidad es significativa frente a dicha relación. Con el peso de regresión obtenido en el cuestionario IMC, así como en el cuestionario CMT, no se presenta una probabilidad significativa ya que se tiene un valor de  $-0,088$ , lo que indica la poca relevancia significativa para la investigación, pues, para que se presente una probabilidad relevante, es necesario que haya una puntuación mayor a  $0,05$ .

Según los pesos de regresión del nivel individual

del IMC, se encontraron niveles de probabilidad significativos con respecto a las variables de condiciones motivacionales internas ( $p=0,92$ ), condiciones motivacionales externas ( $p=0,63$ ), satisfacción con el ambiente físico del trabajo ( $p=0,49$ ), satisfacción con las prestaciones recibidas ( $p=0,07$ ), satisfacción intrínseca ( $p=0,97$ ), y satisfacción con la participación ( $p=0,06$ ). Todo ello fue relevante para la investigación, ya que se presentaron puntuaciones mayores a  $0,05$ .

Por su parte, los pesos de regresión del nivel grupal del IMC registraron niveles de probabilidad significativos con respecto a las variables de condiciones motivacionales ( $p=0,73$ ), medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo ( $p=0,50$ ), condiciones motivacionales externas ( $p=0,11$ ), satisfacción intrínseca ( $p=0,77$ ) y satisfacción con la participación ( $p=0,96$ ), siendo también relevantes para la investigación, porque se presentaron puntuaciones mayores a  $0,05$ .



Finalmente, los pesos de regresión del nivel organizacional del IMC marcaron niveles de probabilidad significativos con respecto a las variables de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo ( $p=0,46$ ), condiciones motivacionales externas ( $p=0,06$ ) y satisfacción con la supervisión ( $p=0,30$ ). Esto fue relevante para la investigación, ya que, como ocurrió con los pesos de regresión anteriores, se presentaron puntuaciones mayores a 0,05 (véase Figura 1).

Cabe resaltar que se realizaron diferentes modelos para las ecuaciones estructurales, tanto en forma individual como general, lo que evidenció la necesidad de correr varias veces el programa para encontrar un modelo que ajustara de manera adecuada para nuestra investigación, ya que, de manera individual, el modelo de ecuaciones estructurales no se ajustó de ninguna forma.

## DISCUSIÓN

Como se ha reiterado, esta investigación tuvo como objetivo determinar las condiciones de la satisfacción y la motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en trabajadores de diferentes empresas de la ciudad de Bogotá. Para ello, se exploró cada variable de forma separada, y luego se relacionó cada una con el cambio organizacional.

Respecto a la facilitación para el cambio organizacional, se encontró que el total de la media fue de 1.560.92, con una desviación estándar de 1.485.232, lo cual sugiere que las transformaciones laborales entre los empleados motivan cambios en las organizaciones (Dave, 2010). Todo cambio organizacional va ligado a

una transformación en el pensamiento de los colaboradores de la empresa, y esto involucra la percepción que ellos tienen del trabajo en la organización y de sus obligaciones laborales.

En cuanto a la satisfacción laboral, el total de la media fue de 166.447, con una desviación estándar de 336.533. Como señalan Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz y Llorca (2005), y teniendo como referente que la satisfacción laboral se relaciona con un estado emocional positivo, y que una de las dimensiones más representativas del comportamiento dentro de las organizaciones, se ha evidenciado que los trabajadores que están satisfechos en sus sitios de trabajo, al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos y generan, así, ganancias en la empresa. Existen cuatro factores que hacen que la satisfacción laboral prevalezca dentro de una organización: la personalidad del trabajador, los valores del mismo, la influencia social y la situación del trabajo en sí mismo. Estas variables dan como resultado grandes beneficios a la organización y con esto se genera estabilidad laboral y se disminuye la tasa de rotación.

El total de la media de las condiciones motivacionales internas de los empleados evaluados es de 742.500, con una desviación estándar de 254.100 y que la media de las condiciones motivacionales externas es de 746.184, con una desviación estándar de 232.647. Es claro que las condiciones motivacionales externas se relacionan con la cultura. Su-Chao & Ming-Shing (2007) han identificado al respecto que los empleados deben sentirse piezas fundamentales para la consecución de los objetivos organizacionales, deben identificarse con la empresa y, por

medio de su labor, cumplir sus expectativas personales de generación, de valor y satisfacción. De esta forma, la organización debe comprender el grado de importancia que esto tiene para cada uno de sus colaboradores, para establecer las mejores condiciones laborales y lograr, por ende, mejores desempeños.

Uno de los objetivos principales de esta investigación consistió en establecer la relación existente entre la satisfacción y la motivación laboral con el cambio organizacional. Al correlacionar las medidas de motivación laboral y cambio organizacional, se halló una relación positiva entre el poder y la aceptación, y una relación negativa entre el reconocimiento y la aceptación. Chóliz (2003) afirma que, en general, las personas con una alta necesidad de reconocimiento, aceptan con menos facilidad los cambios, especialmente en el aspecto laboral. Además, otros autores han encontrado que cuando las personas piensan que el cambio puede afectar su estatus social y reconocimiento son más inflexibles (Hodge & Johnson, 1970, citado por Tseng & Kang, 2009). Esto enfatiza en la necesidad de generar bases seguras que favorezcan la aceptación del cambio por parte de los empleados. Como describe Acosta (2002), cuando los empleados perciben que el cambio significa seguridad en el empleo y oportunidades para progresar, manifiestan poca resistencia para este proceso y trabajan para lograr que se lleve a cabo de forma exitosa. Es importante resaltar, además, que el cambio organizacional está representado por un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento dentro de una organización (Díaz, 2005); sin embargo, no ocurre de manera espontánea, al contrario, comienza con la presión de fuerzas exógenas tales como la competencia y el gobierno, segui-

do de fuerzas endógenas, en las que se ve involucrado el desempeño laboral.

Otra variable que se relaciona de forma positiva con el cambio, específicamente con la cultura de cambio, es la motivación de logro. De acuerdo con Chóliz (2003), las personas con un alto motivo de logro buscan activamente el éxito, son flexibles, innovadoras y se autoevalúan constantemente. Investigaciones previas confirman esta caracterización, estableciendo que las personas con un alto motivo de logro tienen mayor apertura hacia el cambio, en comparación con quienes no la tienen (Padrón & Polanco, 2006; Padrón & Sánchez, 2010).

Adicionalmente, los factores de motivación que mostraron mayor relevancia en cuanto al cambio organizacional fueron el poder y el reconocimiento. El poder es definido como la capacidad de influir sobre personas o cosas, para conseguir una meta específica; y el reconocimiento es la aprobación e interés recibido por parte de una persona o una población, con relación a una labor o actividad realizada satisfactoriamente (Toro, 1992). Ambos factores se refieren a motivaciones de relación, es decir que se desarrollan en interacción con otras personas, y hacen referencia a las características esenciales del motivo de poder, el cual se ha vinculado con el liderazgo, la eficiencia y la competitividad (Chóliz, 2003). Los resultados de esta investigación muestran que el poder y el reconocimiento se relacionan con el cambio organizacional en diversos niveles, como el conocimiento de la organización, la aceptación y el trabajo en equipo. Esto sugiere que, para las organizaciones, sería favorable identificar en sus empleados estas características y ubicarlos en cargos que sirvan de apoyo a la organización para una

adecuada adaptación en momentos de cambio (Negrete, 2012; Mendoza & Ortiz, 2006).

En cuanto al análisis de correlación realizado entre la motivación (variables macroprincipales) y el cambio organizacional, se encontró que tanto los factores motivacionales internos como los externos se relacionan de forma significativa con el nivel organizacional, y, en concreto, con factores como la estructura de la organización, el clima, la cultura y la estrategia (King, 2003). Esto es consistente con el estudio realizado por García *et al.* (2009), en el cual se halló que diversos aspectos motivacionales se relacionan positivamente con el cambio organizacional, confirmando así la importancia de acompañar los diferentes procesos que pueden motivar a los empleados en su trabajo. Ahora bien, en este estudio, los medios para obtener retribuciones deseadas en el trabajo no parecen tener una relación específica con el cambio organizacional, pero ello no significa que no se relacionen con otros factores del contexto laboral. En este sentido, se deben adelantar investigaciones para identificar la posible relación entre los medios para obtener retribuciones deseadas y el desempeño laboral, particularmente con el trabajo en equipo.

En el análisis de ecuaciones estructurales, se encontró que la motivación interna incide de forma positiva y directa en los niveles individual y organizacional de la medida de cambio en las organizaciones, mientras que la motivación externa se relaciona positivamente con el nivel grupal del cambio organizacional. Se parte del hecho de que, a nivel organizacional, la motivación hace parte de los factores que influyen en la vida laboral de los trabajadores. Según el grado de motivación en que

se encuentre el empleado, este se comportará de cierta manera en particular. Las personas que poseen una alta motivación desarrollan las diferentes tareas de forma asertiva y, al satisfacer sus necesidades, alcanzan un muy buen desempeño laboral.

Con respecto a la relación entre satisfacción laboral y cambio organizacional, el análisis correlacional evidenció la relación que existe entre el factor de resistencia al cambio y la satisfacción con las prestaciones recibidas. Esto sugiere que cuando los empleados perciben que pueden cambiar sus condiciones laborales, incluidas sus prestaciones, pueden resistirse en mayor medida al cambio organizacional, lo cual se puede contrastar con hallazgos encontrados en otras investigaciones (Gomes, 2009; Hodge & Johnson, 1970, citado por Tseng & Kang, 2009). De acuerdo con el análisis de correlaciones, no se encontró ningún otro hallazgo realmente significativo. No obstante, cabe resaltar también que las organizaciones se encuentran en un cambio y en una transformación constante, y en tal sentido, no podemos dejar de lado aspectos significativos como la globalización, que hace que las organizaciones enfrenten un constante cambio y, en cierta medida, causa un desequilibrio en su interior. En futuros estudios, es importante que se insista en establecer la relación entre la satisfacción laboral y el cambio organizacional.

Asimismo, en el análisis realizado a través del modelo de ecuaciones estructurales, se encontró que la satisfacción laboral, específicamente la supervisión y la satisfacción intrínseca, afectan de forma positiva y directa el nivel individual, organizacional y grupal del cambio organizacional, lo cual significa que a mayor satisfacción

con la supervisión en las tareas realizadas y los resultados, habrá también una mayor flexibilidad en cuanto a los diferentes niveles de la empresa. Además, se encontró que la satisfacción con el ambiente físico a nivel grupal interviene de forma positiva, lo cual sugiere que a mayor satisfacción del trabajador con su entorno físico de trabajo, más se favorecerán los procesos de cambio organizacional a nivel grupal. Adicionalmente, el análisis de covariaciones muestra que la satisfacción con respecto a las prestaciones impacta el cambio organizacional a nivel individual. En un estudio realizado por Gomes (2009), se observa que el compromiso de la organización ejerce un efecto en la eficacia de los procesos de cambio organizacional y satisfacción laboral percibidos. La principal conclusión de tal estudio es que la forma en que se llevan a cabo los diferentes procesos de cambio organizacional influye de manera positiva el vínculo asociado con la satisfacción laboral.

Los resultados del presente estudio indican que las condiciones motivacionales y de satisfacción laboral de las personas se relacionan con el compromiso asumido en el cambio organizacional, pues, una persona que tiene diversos motivos para continuar en su trabajo se adapta más fácilmente a los cambios que se den en este contexto. Al respecto, Hernández y Quintana (2009) encontraron que una satisfactoria calidad percibida puede estar influenciada por una adecuada relación entre los niveles de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, al igual que con una buena conducción de los procesos por parte del líder, lo que permite la satisfacción de las necesidades de los colaboradores de las empresas. Podemos decir entonces que un personal sa-

tisfecho y motivado, tendrá una mejor disposición frente al cambio que se realice en la organización, y también superará diferentes obstáculos. Estudios anteriores confirman que la motivación es la variable que mayor correlación tiene con la satisfacción laboral y el liderazgo.

Al asumir con Blum (1990, citado por Abrajan *et al.*, 2009) que la satisfacción laboral es el resultado de un conjunto de componentes motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y comportamentales, con respecto a la interacción de los trabajadores, en un ambiente organizacional en particular, se observa, en primera medida, la relación entre motivación y satisfacción laboral; y, en segunda medida, la importancia de este constructo en la práctica y en la comprensión del cambio organizacional en sus diferentes niveles, como se refleja en los resultados arrojados por la presente investigación. La eficacia colectiva se relaciona con una motivación más alta del grupo, una moral, una resistencia más alta para los trabajadores y mayores cargas laborales, y, por lo tanto, es razonable predecir que la alta eficacia colectiva fomenta el cambio organizacional y la posibilidad de innovación, teniendo en cuenta la satisfacción de los trabajadores con respecto al cambio organizacional (Albion & Gagliardi, 2004).

Se concluye que tanto la motivación como la satisfacción laboral impactan sobre el cambio organizacional, y esto podría tener aplicaciones en el campo de intervención en Psicología organizacional y gestión de recursos humanos, con el fin de fortalecer los factores relacionados con la flexibilidad y facilitación del cambio. Sin embargo, estos resultados no se deben generalizar,

dado que esta investigación es de las pocas que analizan estas variables juntas (satisfacción laboral, motivación laboral en relación al cambio organizacional). Además, es necesario ampliar la población para el estudio de este tema, sobre todo en contextos tan amplios y diversos como lo son las organizaciones.

Todo lo anterior plantea la necesidad de realizar investigaciones que de cierta forma confirmen y confronten nuestros hallazgos, y se tengan en cuenta de forma específica variables como el motivo de logro y de poder, la satisfacción con el lugar de trabajo y el trabajo en equipo. Con base en ello, se podrían plantear preguntas de investigación como: ¿Cuál es la relación entre el motivo de logro y motivo de poder con el cambio organizacional? y ¿cuál es la relación entre la satisfacción con el lugar de trabajo y el cambio organizacional?

Uno de los problemas fundamentales que se evidenció durante el desarrollo de la investigación fue la falta de oportunidades en las empresas para llevar a cabo la aplicación de los tres instrumentos, ya que en la mayoría de los casos negaban la posibilidad de realizar la investigación. Como mencionan Pérez, Maldonado & Bustamante (2006), se recomienda que el gerente incluya la evaluación de los instrumentos como práctica laboral permanente. Esto prácticamente es obligatorio cuando se pretende iniciar un proceso de cambio en la organización, sobre todo, cuando el gerente asume esta gestión como un compromiso personal y con la organización, con el fin de que esta sea cada vez más productiva y que las tareas se realicen al costo más bajo y en el menor tiempo posible.

## REFERENCIAS

- Abrajan, M., Contreras, J. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Albion, M. & Gagliardi, R. (2004). A study of transformational leadership, organizational change and job satisfaction, 1-5.
- Armenakis & Bedeian (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 3(25), 293-315.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 1, 12-20.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chóliz, M. (2003). El proceso motivacional. En E. Fernández-Abascal, P. Jiménez y D. Martín (Dir.): *Emoción y Motivación*, (pp. 501-568). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

- Dave, B. (2010). *Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature* (10), 1-33.
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627.
- Díez de Castro, E., Calvo de Mora, A. & Díez Martín, F. (2004). *La construcción de la teoría del cambio organizativo*. I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el siglo XXI - Osuna.
- García, M., Gómez, G. & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- García, M. & Forero, C. (2010). IMC - Instrumento de Medición de Cambio Organizacional. Manual Técnico. Bogotá, Colombia: RH&T. (Documento no publicado).
- Gomes, D. (2009). Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Exedra Journal*, 1(6), 177-196.
- Gomes Da Silva, J. & Wetzel, U. (2007). Organizational Change and the Meaning of Time. *Brazilian Administration Review*, 4(3), 16-30.
- Hernández, V. & Quintana, L. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad de servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1).
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.
- Labarca, N., Ferrer, J. & Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), 1-15.
- León, O. & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en Psicología y Educación*. (3ra. Ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Locke, E. P. (1991). "The motor sequence, the motivation hub, and the motivation core", *Organisational Behaviour y Human Decision Processes*, 50, 288-99.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Meliá, J. & Peiró, J. M. (1989). La medida de satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicogemas*, 5, 59-74.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 18(1), 118-134.

- Negrete, C. (2012). La dinámica del líder en el proceso del cambio organizacional. *Contribuciones a la economía*, 8(1).
- Padrón, G. & Polanco, E. (2006). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales: Una aproximación prospectiva en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 10(1), 236-252.
- Padrón, G. & Sánchez, M. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el crecimiento psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 141-157.
- Pérez, I., Maldonado, M., Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- Perry, J. & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-73.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A. & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta sanitaria*, 19(2).
- Romero, A. (2001). Los procesos de cambio organizativo: Una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 11, 271-289.
- Ruiz, M., Pardo, A. & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 1(31).
- Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41(12), 270-277.
- Shah, A. (2009). Cultural and organizational change and mergers without the variable of job loss: How job satisfaction of employees are affected. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(1), 26-46.
- Su-Chao, C. & Ming-Shing, L. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Toro, F. (1992). Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Manual de instrucciones. Medellín: Cincel.
- Tseng, H. & Kang, L. (2009). Regulatory Focus, Transformational Leadership, Uncertainty towards Organizational Change, and Job Satisfaction: in a Taiwan's Cultural Setting. *Asia Pacific Management Review*, 14(2), 215-235.