

INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EVALUACIÓN DEL
RENDIMIENTO DE EMPLEADOS DE LÍNEA MEDIA EN UNA MULTILATINA

Elaborado por
Karen Gómez Osorio
Baltazar Seidel Echeverri

Asesor temático y metodológico
Francisco López Gallego, Psic., Ph. D.

Trabajo de grado para optar al título de Psicólogos

UNIVERSIDAD EAFIT
MEDELLÍN
2019

Resumen:

El objetivo del presente trabajo investigativo fue comparar la percepción de satisfacción laboral de empleados de línea media mejor calificados vs la percepción de satisfacción de empleados de línea media con menor calificación, según criterios de la oficina de gestión humana de una multilatina colombiana. Para esto se realizó un estudio de tipo exploratorio basado en una entrevista semi-estructurada, acompañada por un cuestionario de motivación preguntas cerradas. Fue abordado desde las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y McClelland para determinar los satisfactores según el logro, la afiliación, el poder, la autorrealización y el reconocimiento percibido por la muestra realizada. Los resultados mostraron una percepción de motivación más alto en las personas cuyo rendimiento fue considerado como alto a comparación de aquellos con bajo rendimiento, con las motivaciones percibidas en orden prioritario de la siguiente manera: Afiliación, Logro, Autorrealización, Reconocimiento y Poder.

Palabras Claves: *Satisfacción laboral, motivación, poder, afiliación, logro, autorrealización, reconocimiento, rendimiento laboral.*

Abstract

The objective of the investigation was to compare the perception of job satisfaction of better qualified middle line employees vs the perception of satisfaction of middle line employees with lower qualification, according to criteria of the human management office in a Colombian multilatin enterprise. It was done with an exploratory study based on a semi-structured interview, accompanied by a questionnaire of motivation adapted in third person from a closed questionnaire. It was addressed on motivational theories of Maslow, Herzberg and McClelland to determine satisfiers on the workplace based on achievement, affiliation, power, self-realization, and recognition perceived by the sample. The results showed a higher motivational perception score on those who had a higher performance and qualification compared to those who that had a lower qualification. The motivation the results shows are on the following order: Affiliation, Achievement, Self-realization, Recognition and Power.

Key words: *Job satisfaction, motivation, power, affiliation, achievement, self-realization, recognition, work performance.*

TABLA DE CONTENIDOS

- 1. Introducción**
- 2. Problema de investigación**
- 3. Justificación**
- 4. Objetivos**
 - 4.1** Objetivo general
 - 4.2** Objetivos específicos
- 5. Marco de referencias conceptuales**
 - 5.1** Motivación: definición y generalidades
 - 5.1.1** Logro
 - 5.1.2.** Poder
 - 5.1.3** Afiliación
 - 5.1.4** Autorrealización
 - 5.1.5** Reconocimiento
 - 5.2** Satisfacción laboral: definición y generalidades
 - 5.3** Rendimiento laboral
- 6. Diseño metodológico: metodología cualitativa**
 - 6.1** Enfoque y tipo de estudio
 - 6.2** Población a estudiar
 - 6.3** Estrategia de recolección y registro de la información
 - 6.4** Procedimiento
 - 6.5** Plan de análisis
 - 6.6** Consideraciones éticas
- 7. Hallazgos y resultados**
- 8. Conclusiones**
- 9. Reflexión**
- 10. Referencias**
- 11. Anexos**

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo hace una revisión de propuestas psicológicas desde 1904 en el campo organizacional, encontrando la labor de la subjetividad del individuo en su rol activo dentro de las organizaciones. En este mismo recorrido se conocerán los recientes estudios que abarcan la satisfacción laboral y el rendimiento laboral, como variables de interés con el fin de identificar la influencia de la satisfacción laboral en la calificación de empleados de línea media de una multilatina colombiana. Se buscará conocer de forma puntual la percepción de la satisfacción laboral referidas a la motivación de logro, afiliación, poder, reconocimiento y autorrealización desde las perspectivas de autores como McClelland, Maslow y Herzberg.

Lo anterior se logra al realizar una encuesta cerrada, acompañada de una entrevista semi estructurada, con la cual se contrastaron las respuestas del cuestionario propuesto para la medición de motivaciones de la empresa.

Se buscó justificar la importancia de conocer la relación que tienen el alto o bajo rendimiento con la satisfacción laboral y de esta forma, aportar desde un enfoque inicial posibles perspectivas que permitan identificar formas de intervención para procesos que se quieran abordar en pro de motivaciones en la empresa y el posible incremento del rendimiento de los trabajadores de línea media de la misma compañía.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Pintuco es una empresa antioqueña que nace en 1945 por Don Germán Saldarriaga, en ese entonces se llamó Pinturas Colombianas S.A. En 1954 se construyó la primera planta del país para la manufactura de lacas nitrocelulósicas (vehículos y maderas). Al año siguiente, en 1955 Don Germán Saldarriaga adquirió la propiedad total de Pintuco. En 1960 se inauguró la planta de resinas como sección de la compañía y en 1970 se construyó el negocio de tintas. En 1980 el gobierno nacional, le otorgó a Pintuco el premio nacional de la Calidad y se

iniciaron operaciones de Terinsa. En 1988 se construyó el centro de manufactura de pintura en polvo y nueve años más tarde fue inaugurada la planta a base de agua de Pintuco en Rionegro, Antioquia (Pintuco, s.f.).

Hasta el del año pasado (2018) Pintuco perteneció al Grupo Orbis, el cual es un grupo empresarial con 96 años de trayectoria y alcance multilatinamericano. Es una de las 30 compañías privadas más grandes de Colombia, tiene presencia en quince países latinoamericanos y exportaciones a 25 países más.

Desde su separación con el Grupo Orbis, Pintuco ha venido sufriendo diferentes transformaciones, cambiando sus estrategias y con un nuevo presidente al mando. Debido a esta reestructuración, la empresa ha perdido procesos que estaban estandarizados desde el centro de servicios para todas las compañías que conformaban el grupo, como la satisfacción laboral de sus empleados y su posible relación con el rendimiento.

Esta investigación estará enfocada en uno de los vacíos que ha dejado la reestructuración de la compañía, la cual va ligada al tema de estrategias de motivación de los empleados y lo concerniente a la satisfacción laboral de los mismos, específicamente se evidencia la carencia de procesos formalizados que permitan conocer la satisfacción laboral de sus empleados y los posibles vínculos que dicha satisfacción pueda tener con el rendimiento.

Según una entrevista realizada a la oficina de gestión humana propiamente a las analistas encargadas del personal que se encuentra ubicado únicamente en la sede Medellín (CEO) (Barrera & Rendon, Entrevista a las analistas encargadas del personal en Medellín sede CEO., 2019) se encontró que no cuentan con la información actualizada en temas de medición de la satisfacción a partir de la reestructuración.

Es por esto que, de acuerdo a todo lo anterior se ha formulado la siguiente pregunta de investigación *¿Podría presumirse que existe influencia de la satisfacción laboral en el rendimiento de empleados de línea media en una multilatina colombiana?*

3. JUSTIFICACIÓN

Como se aclaró anteriormente, es de suma importancia para una empresa tener procesos de gestión del desempeño para obtener herramientas de medición de satisfacción y rendimiento en la organización. Pintuco, en su realidad de contexto actual puede determinar factores de satisfacción desde un nuevo punto de partida gracias al estudio realizado. Por lo anterior, se decidió tomar la muestra del grupo más grande de empleados que tiene en la oficina central de Medellín (CEO) (10 analistas de un total de 66) lo que permitiría de una manera general, hacer el enfoque exploratorio cualitativo de la percepción de satisfacción laboral y su posible influencia en el rendimiento.

La presente investigación se enfocó en estudiar la influencia de la satisfacción laboral en el rendimiento de ejecutivos de línea media en una multilatina Colombiana, ya que debido a los recientes cambios en la estructura interna de la compañía abordada, la motivación de los empleados de la misma ha podido variar. Así, se permitirá a la empresa obtener insumos sobre la motivación, satisfacción y rendimiento, profundizando los conocimientos de la motivación para determinar qué tópicos específicos deben reforzar en la compañía en cuanto a satisfactores motivadores para sus colaboradores.

Además se ofrece una mirada de la organización, que resulta de vital importancia para comprender plenamente el comportamiento de sus empleados en la realidad actual. Por último, esta investigación permite un acercamiento al campo de la psicología organizacional, haciendo énfasis en el rol que deben cumplir los psicólogos en las organizaciones para

brindar una mejor calidad de vida al personal, partiendo desde el contexto y percepciones subjetivas en el entorno laboral.

Esta investigación podrá servir como aporte a la empresa para crear una estrategia de solución de problemas de carácter motivacionales, de satisfacción y rendimiento en el campo laboral. De igual forma se tiene presente la importancia de encontrar, además, procesos que le aporten a la empresa insumos para futuras mediciones a la satisfacción de sus empleados.

4. OBJETIVOS

4.1 General

- Conocer la influencia de la satisfacción laboral en la evaluación de rendimiento de empleados de línea media en una multilatina

4.2 Específicos

- Identificar diez empleados de línea media con mejor y menor calificación por parte de la empresa en el último año (2018) , según criterios de oficina de Gestión Humana
- Conocer la satisfacción en términos de motivación de: logro, afiliación, poder, reconocimiento y autorrealización, mediante un cuestionario semiestructurado de preguntas cerradas y apoyo de una entrevista semiestructurada de preguntas abiertas.
- Comparar la percepción de satisfacción laboral de empleados de línea media mejor calificados vs la percepción de satisfacción de empleados de línea media con menor calificación, según criterios de la oficina de gestión humana en una multilatina colombiana.
- Comparar uno a uno los resultados de la información obtenida por los empleados sobre su percepción de satisfacción laboral con los datos de la evaluación aportada de la empresa según los criterios de la oficina de gestión humana.

5. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

La psicología tuvo un cambio progresivo en su rol organizacional en las últimas décadas del siglo XX (Matéu, 1994). El autor señaló que desde 1904 W.L. Bryan propuso que la atención de los psicólogos se centraba en el estudio de las actividades y funciones que aparecen en el día a día de su vida laboral pero no fue sino hasta 1950 que el foco de las funciones cambia hacia un marco de relaciones humanas dentro de los contextos laborales.

El cambio de perspectiva es conocido por muchos desde las investigaciones de Elton Mayo en los años 1927 y 1932, donde se entendía que eran los aspectos externos los que afectan al trabajador en su entorno y logró demostrar que era el relacionamiento que estos tienen con aquellas otras personas lo que afectaba la productividad desde una perspectiva subjetiva (Filippi, ND).

Con lo anterior, se da a entender que para poder conocer la influencia que tiene la satisfacción laboral en el rendimiento o en la calificación de este tipo de empleados, hay que tener en cuenta el rol que la psicología ha adquirido en los contextos organizacionales en donde se le ha dado poco a poco importancia a la subjetividad de los individuos. Zárate (2014) argumenta que, el papel del psicólogo organizacional es ser facilitador de aprendizaje dentro de sus áreas de trabajo y de esta forma lograr el desarrollo personal y profesional.

A continuación se detallará en los últimos cinco años qué tipos de investigaciones se han hecho sobre la satisfacción laboral y la manera en como éste es interpretado a través de las calificaciones que tienen los empleados, es importante tener en cuenta la escala de autorrealización que presenta Maslow en su conocida pirámide de las necesidades, pues en ella podemos encontrar diferentes razones que motivan a los seres humanos tanto en su vida cotidiana como en el contexto organizacional.

Respecto al objeto de investigación, se encontró que entre las diferentes formas de acercamiento a la satisfacción laboral se resalta la importancia de los motivadores en

organizaciones (Arango, 2016), (Tirado, 2015), instituciones educativas (Rodríguez & Maldonado (S.F) (Florez, Uni, Uni; 2014) o específicamente la motivación laboral de estudiantes egresados de ciertos estudios (Paz, 2017).

Las técnicas de recolección de información se hicieron en su totalidad con recopilación de datos por medio de sujetos que fueron abordados con entrevistas y pruebas que miden niveles de motivación (Arango, 2016), (Tirado, 2015)

5.1 Motivación: definición y generalidades

Abraham Maslow (1968) dice que una persona autorrealizada es quien alcanza un estado de pleno desarrollo o plenitud, manifestando su naturaleza interna libremente en vez de oprimirla o negarla. Para llegar a esto debe enfrentar ciertos escalafones piramidales que son un motor de motivación para llegar en determinados entornos a un estado de plenitud. La satisfacción de las necesidades según este autor irían desde las fisiológicas, de seguridad, sociales de amor y pertenencia, necesidad de estima y por último al lograr la autorrealización se encuentra por medio del crecimiento personal.

Sin embargo, Morgan (1990) habla de la motivación bajo el concepto de intereses. Los divide en tres puntuales los cuales son los intereses profesionales, los intereses de la posición laboral y los intereses extramuros. El último abarca las aspiraciones de vida que quiere adquirir el sujeto fuera del marco laboral, siendo esto visto como libertad, un carro, una casa, un perro o incluso una familia. El interés de posición se relaciona directamente con el cargo y las acciones que le interesan dentro de su quehacer laboral, donde su motivación está en lo que hace. Por último, los intereses de profesión muestran la motivación del lugar que quiere ocupar en un corto, mediano o largo plazo dentro del aspecto laboral en general ya que esto lo motiva a realizar para poder ascender y crecer profesionalmente.

McClelland (1989) plantea a su vez que la motivación está ligada a pensamientos íntimos y conscientes por lo que puede ser identificado por medio de la observación de conductas. Específicamente, la motivación laboral “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2012).

Es importante entender la diferencia entre Motivadores (Motivación al logro, Poder, la tarea en sí misma) y Satisfactores (Factores higiénicos: salario - supervisión de calidad - ambiente de trabajo - clima) (Factores higiénicos y factores motivacionales). Por un lado McClelland explica el logro, el poder y la afiliación como los principales motivadores, y como se mencionó, la importancia del reconocimiento y autorrealización para Maslow. Por otra parte, Herzberg, habla de satisfacción e insatisfacción. Por un lado, aclara que no todo lo que genera insatisfacción, en su ausencia logra satisfacción ni al contrario, es decir, a ausencia de un factor insatisfactorio no necesariamente se genera satisfacción. Lo anterior se da por factores higiénicos como el salario.

Según Marín y Velazco (2005) se definen cinco elementos que generan las condiciones motivacionales internas entre los que se encuentran tres ya mencionados y abordados por McClelland y dos encontrados en la definición de motivación de Maslow.

Logro: Se manifiesta a través de comportamientos por el deseo de hacer, por el deseo de obtener cierto nivel de excelencia, aventajar a otros, búsqueda de metas o resultados. Es importante entonces, determinar que una persona con comportamiento de logro tiene en su mente en cómo lograr aquellas metas que se propone. Es por esto que su motivación se encuentra en realizar trabajos sobresalientes que lleven a la meta determinada. El logro entonces, como lo dice Reina (2018) en su revisión teórica de McClelland, va ligado a la responsabilidad que se tiene directamente de los logros establecidos.

Poder: El poder, por su parte, se expresa “mediante deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia no sólo sobre personas o grupos sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener control”. Al hablar del poder, es común asimilar el término con política o dinero, ambos campos donde de forma coloquial podrían ser formas de manipulación dándole al término una connotación negativa. El experto en ciencias políticas, Robert Dahl (1957) ha hecho que su definición de poder resuene en diferentes campos teóricos sugiriendo que el poder “implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra forma no habría hecho”.

Afiliación: Marin y Velazco (2005) la describen como la “intención o ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas”. Es importante tener en cuenta que el motor movilizador de la afiliación son las relaciones interpersonales y se evidencia al destinar tiempo en pensar en estas relaciones desde una necesidad para una buena gestión y rendimiento en un campo específico. Es importante para las personas movidas por la afiliación a la aceptación de terceros y una compañía que ofrezca oportunidades no netamente laborales pero ligadas a un apoyo emocional (dado o recibido) (McClelland 1989).

Autorrealización: Como se aclaró anteriormente, la necesidad de autorrealización, según Maslow (1968), es el fin último de la plenitud en un desarrollo psicológico y fisiológico del individuo. Esta característica está movilizada por deseos o acciones que permiten que se utilicen habilidades, capacidades, conocimientos y demás rasgos propios de una persona en un campo específico, donde haya una mejora y desarrollo de estas con la posibilidad que el entorno permita adquirir y desarrollar nuevas formas de mejora en el campo laboral para efectos de la investigación.

Reconocimiento: Está determinado por deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

5.2 Satisfacción laboral: definición y generalidades

Este término está relacionado con un gran número de variables como el rendimiento laboral, haciendo que se evalúen términos como eficacia, eficiencia y efectividad. Además, se ha venido transformando en los últimos años en un concepto popular en distintos campos de investigación y por distintos autores.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de Frederick Herzberg (1959), llamada teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg afirma la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros, también pueden ser llamados factores higiénicos, y se refieren a cómo se siente el individuo en relación con la empresa, es decir, las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, relaciones con los superiores y beneficios. Los agentes intrínsecos se refieren a cómo se siente el individuo en relación con su cargo, incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el progreso profesional y el logro.

Esta teoría postula que los factores higiénicos (factores extrínsecos) no son capaces de producir satisfacción, tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral. Esta capacidad queda limitada a los factores motivadores (factores intrínsecos).

Según Chiang y Ojeda (2011)., la satisfacción laboral es la actitud o el conjunto de actitudes que tiene un individuo hacia su trabajo. Sumándole a esta definición la importancia de la orientación afectiva que este concepto tiene ya que recae sobre el rol que desempeña la persona en su trabajo. No se puede negar que se trata de una actitud global hacia el trabajo cuyas causas son multidimensionales (Kalleberg, 1977). Nos encontramos ante un juicio relativo; una definición única o absoluta no existe, debido a que la satisfacción laboral declarada surge de la comparación implícita entre la situación laboral actual y la ideal o imaginaria.

Algunos autores han investigado la importancia de la satisfacción laboral:

El grado de satisfacción de un individuo en cuanto a una situación o contexto, va más allá de la simple satisfacción de ciertas clases de necesidades físicas o psicológicas, por lo tanto la calidad de vida en el trabajo y el bienestar laboral se conceptualizan desde el punto de vista de la satisfacción que se expresa a través de la evaluación subjetiva de las condiciones actuales percibidas por el individuo a la luz de sus expectativas y aspiraciones. (Morales, Medina, & Perez, 2010, p. 14)

5.3 Rendimiento laboral

Waldman (1994), dice que en las empresas se emiten juicios sobre la eficiencia de los empleados en función de los resultados que alcanzan o los volúmenes producidos. Por lo tanto, concluye que medir el rendimiento es cuantificar lo que el trabajador ha hecho y su evaluación se basa en asignar un juicio de valor que cuantifica el rendimiento.

Así mismo, el rendimiento laboral es concebido por otros autores como:

El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser

positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (Motowildo, 2003, p. 86)

Hay autores que consideran que el rendimiento es medido en términos de resultados, como por ejemplo, Campbell McCloy, Oppler y Saer (1993) afirman que la eficacia de un sujeto hace referencia a la valoración de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de los niveles de producción de una compañía, siendo este uno de los medios para calificar la eficiencia del rendimiento.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque y tipo de estudio

Con relación a la presente investigación, y de acuerdo con su propósito general, ésta se puede caracterizar como un *estudio de tipo exploratorio*, ya que se pretende obtener información que permita comparar la satisfacción laboral y el rendimiento de empleados de línea media. En relación al tiempo, se trata de un estudio *transversal*, “los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento. Su propósito es describir variables, y analizar su interrelación en un momento dado” (Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P,2003). De acuerdo con el tratamiento que se dará a los datos, el presente estudio puede caracterizarse como un estudio *cualitativo*, pues se tiene en cuenta el contexto, la realidad de los fenómenos humanos, basándose en lo percibido por quienes allí se encuentran y transmiten sus motivaciones, sus ideas, y sentimientos, pretendiendo observar los sucesos que rodean el objeto de estudio.

El diseño correspondiente a la presente investigación es *el estudio de caso*, es decir un análisis intensivo y detallado de lo que se pretende investigar.

6.2 Población a estudiar

Los sujetos abordados fueron diez trabajadores, hombres y mujeres de línea media de una empresa multilatina. Estos fueron escogidos de los 66 analistas activos de la empresa en la sede Medellín (CEO). A cada uno de los sujetos se le hizo una valoración subjetiva desde la oficina de gestión humana para la medición en percepción de rendimiento.

6.3 Estrategia, recolección y registro de información

Instrumentos

Teniendo en cuenta la población y los roles llevados a cabo por los diferentes eslabones en la jerarquía organizacional, se optó por hacer énfasis en los analistas de diferentes áreas, siendo estos la mayor población, lo que permite hacer una aproximación de la realidad que allí viven los empleados. De igual forma se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas y realizó una entrevista semi-estructurada de preguntas abiertas. Los sujetos estudiados fueron escogidos de los 66 analistas en la sede Medellín de Pintuco (CEO), donde se abordaron diez analistas de las 25 áreas de la organización. Se eligieron los cinco analistas mejores calificados en el último año y los cinco con menor calificación en el último año, de acuerdo a los criterios de la oficina de gestión humana.

El cuestionario arroja puntaje por: Logro, Afiliación, Poder, Autorrealización y Reconocimiento. Éste se califica de acuerdo a las respuestas otorgadas por los participantes, cada respuesta tiene un puntaje de uno a cinco según el criterio a calificar, los cuales se sumarán para dar un puntaje final para cada ítem (Ver anexo 1).

Para contrastar las respuestas arrojadas por la encuesta tipo cuestionario, se procedió a hacer una entrevista semi-estructurada con el fin de obtener un “verbating” puntual donde se preguntó sobre cada uno de los ítems de motivación abordados y la percepción subjetiva a

manera de entrevista para determinar la satisfacción laboral y realizar el contraste, ítem por ítem de los resultados arrojado por el cuestionario. Las preguntas fueron realizadas con el fin de entender el contexto de las personas, justificar el lugar de trabajo (analistas) percepción de factores motivacionales y percepciones sobre cada una de las motivaciones evaluadas:

Preguntas de la Entrevista Semi-Estructurada

- ¿Hace cuanto trabaja en Pintuco? ¿Cómo llegó a Pintuco?
- ¿Se ha sentido cómodo con las situaciones laborales?
- ¿Se siente motivado por la empresa al momento de realizar su trabajo?
- ¿Considera que el rendimiento que tiene en la organización es coherente con el nivel de satisfacción suyo?
- ¿Cómo percibe su nivel de afiliación (relacionamiento) dentro de la empresa?
- ¿Cómo considera usted que sus superiores le muestran reconocimiento por sus logros?
- ¿Siente usted que cuenta con algún tipo de poder dentro de su área?
- Describa cómo una persona puede sentirse motivada a incrementar su rendimiento dentro de la organización
- ¿Se siente satisfecho con su situación salarial actual?

6.4 Procedimiento

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en tres fases. En la primera fase se desarrolló la contextualización teórica y empírica. Aquí se acopia información teórica respecto a los actuales efectos que tiene la satisfacción laboral sobre el resultado (rendimiento).

Para la aplicación del instrumento se escogieron los sujetos según criterio de la oficina de gestión humana y se abordaron uno a uno, citando los sujetos para su aplicación.

Este ejercicio constaba de tres partes: en un principio el consentimiento informado (Ver anexo 2), seguido de la aplicación del cuestionario y por último la realización de la entrevista semiestructurada (Ver anexo 3).

Por último, después de haber aplicado el instrumento y haber realizado las encuestas, se procedió a hacer el análisis y discusión de los resultados.

6.5 Plan de análisis

Para realizar el análisis de esta investigación se tuvo en cuenta que se realizó un estudio de alcance exploratorio mediante la comparación de la satisfacción laboral con la valoración del rendimiento de ejecutivos de línea media, emitido según los criterios de la oficina de gestión humana.

Para organizar la información recolectada se utilizó la hoja de respuestas del cuestionario “inventario de estrategias de motivación” (Anexo 4), se sacó la gráfica de cada hoja de resultados de cada sujeto y se contrastaron estos resultados con las entrevistas. Después se obtuvieron los promedios por cada ítem evaluado (logro, afiliación, poder, autorrealización y reconocimiento), y se obtuvo el promedio total. Por último, se determinó la media de la población para ir categorizando entre baja y alta satisfacción.

6.7 Consideraciones éticas

Esta investigación no involucró ningún tipo de riesgo físico, psicológico, ni moral. Es importante aclarar que esta investigación se hizo sin ejercer ningún tipo de presión, por lo que los candidatos sólo participaban si así lo deseaban, siendo así una participación voluntaria. También se les dejó claro que toda información será confidencial donde no se divulga la identidad de los participantes en esta investigación. Así mismo no se realizaron experimentos,

simplemente se hizo una investigación que fue utilizada con fines académicos, por esto se le hizo entrega a cada persona de un consentimiento informado donde todo esto quedó plasmado. (Ver anexo 2). Los participantes podrán retirarse en cualquier momento de la investigación.

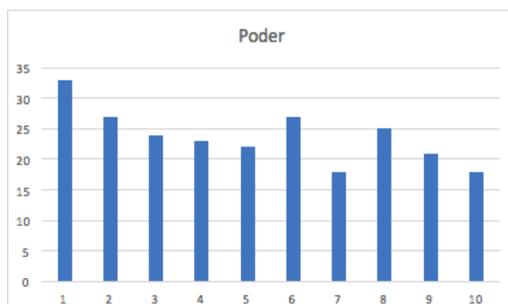
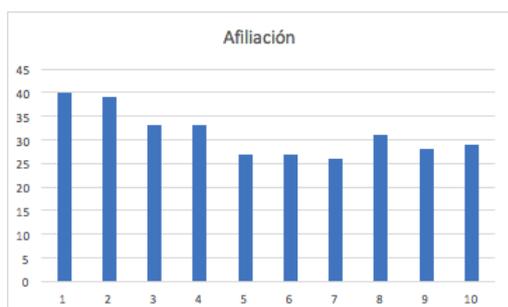
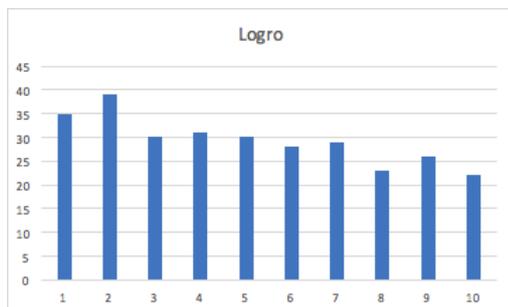
Es pertinente mencionar que los resultados obtenidos en esta investigación podrán ser utilizados para la generación de nuevos conocimientos acerca de la influencia que tiene la satisfacción laboral en los resultados, los cuáles serán presentados en una ponencia en la universidad EAFIT.

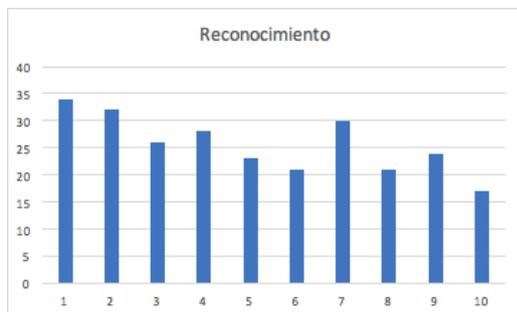
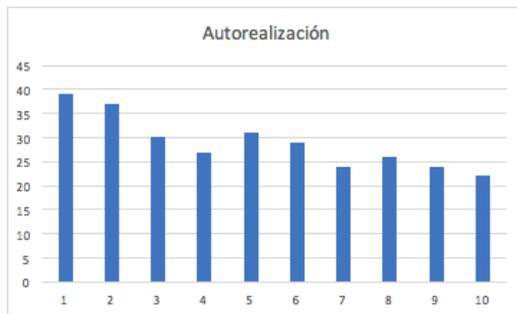
7. HALLAZGOS Y RESULTADOS

Luego de aplicar los cuestionarios y las entrevistas a los 10 sujetos, se hallaron resultados sobre los factores motivacionales de los empleados de la línea media de Pintuco. Los puntajes obtenidos en promedio por cada uno de los factores motivacionales fueron los siguientes (Puntaje max: 40): Afiliación (31,3), Logro (29,3), Autorrealización (28,9), Reconocimiento (25,6), Poder (23,8). Lo anterior muestra que en Pintuco hay una alta consideración al relacionamiento dentro de la compañía, tanto entre personas y sus pares como con jefes inmediatos e indirectos. En general hay una alta reflexión frente al logro, donde hay una satisfacción considerable frente a los logros percibidos por el trabajo realizado. En un punto medio se encuentra la autorrealización, donde las personas perciben que tienen una posibilidad de desarrollo propio de habilidades e implementación de conocimientos propios al momento de realizar su trabajo. En los últimos dos lugares se encuentra el reconocimiento, donde las personas no consideran que se les reconoce de forma acertada por su labor y de igual forma sienten, de forma general, que no poseen un poder en la toma de decisiones, de conocimiento ni de implementación de nuevas iniciativas (con

algunas excepciones). Es importante resaltar como lo dicen López & Gonzales (2009) el poder se considera imprescindible para el gobierno de la organización por lo que tenerlo de último en percepción puede ser un factor preocupante.

Los sujetos con mayor rendimiento destacan su satisfacción según su percepción en la organización en el mismo orden que el ponderado general. Estos tuvieron una percepción más alta que aquellos con bajo rendimiento. Estos últimos tuvieron una variación en su percepción respecto al logro, reconocimiento y poder. A continuación, se detallan uno a uno los diferentes ítems y sus respectivas percepciones obtenidas:





En la parte inferior de las tablas se encuentra el número del sujeto, el cual fue entrevistado posterior a la realización del cuestionario con el fin de contrastar sus respuestas. Por lo anterior, se muestra el análisis según los puntajes obtenidos por sujeto, el cual fue identificado con un rendimiento percibido (alto o bajo) según como se presentaron los estándares de la organización.

	Sexo	Edad	Estudios	Tiempo en la empresa	Puntaje	Rendimiento
Sujeto 1	Hombre	31	Posgrado	Año y medio	26,4	Bajo
Sujeto 2	Mujer	27	Posgrado	Siete Años	36,2	Alto
Sujeto 3	Mujer	24	Pregrado	Seis meses	34,8	Alto
Sujeto 4	Hombre	26	Pregrado	Ocho años	28,6	Alto
Sujeto 5	Hombre	53	Pregrado	30 años	26,6	Bajo
Sujeto 6	Hombre	30	Posgrado	Dos años	25,4	Alto
Sujeto 7	Hombre	34	Posgrado	Cinco años	28,4	Bajo
Sujeto 8	Mujer	27	Posgrado	Dos años y medio	25,2	Bajo
Sujeto 9	Mujer	31	Pregrado	Cuatro años	21,6	Bajo
Sujeto 10	Hombre	28	Pregrado	Un año	24,6	Alto

Tabla Descripción sujetos

Sujeto 1. Rendimiento Percibido (Bajo). Hombre soltero, 31 años, estudia posgrado, no tiene hijos y lleva año y medio en la empresa. Cargo: Analista negocio. Área: Decorativo. Salario \$3,300.000

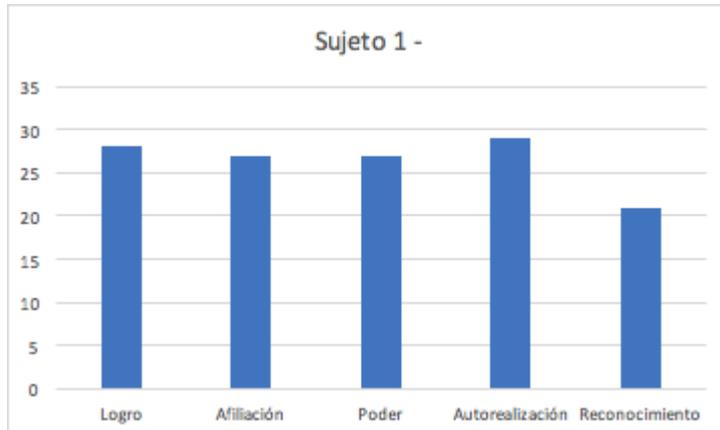


Tabla resultados 1: Puntaje Cuestionario: 26,4

Siendo el reconocimiento, su perfil más bajo (con un puntaje de 21 menor a la media que es de 25,6), el sujeto comprueba en su entrevista su falta de satisfacción en cuanto al reconocimiento que se tiene al “levantar la mano y no ser tenido en cuenta”. Considera que su rendimiento es acorde a su satisfacción laboral y motivacional. En cuanto a poder, siente que, a pesar de ser “un simple analista” tiene un conocimiento de una categoría que nadie más tiene lo que afirma que es contraproducente ya que por este mismo conocimiento siente que no se le dan otras oportunidades profesionales. De igual forma cabe resaltar una alta responsabilidad, por lo que su poder se ve altamente percibido. En cuanto a su autorrealización, el sujeto hace énfasis en que “la mejor maestría que puedo hacer es trabajar acá, es decir eso es lo que me motiva (...)”, mostrando su satisfacción laboral frente a su mejora de habilidades, mejora y desarrollo. Sin embargo, se contradice a la hora de expresarse acerca del reconocimiento porque siente que no es tenido en cuenta en las posibilidades de desarrollo, es decir, en las vacantes a las cuales se ha postulado. Por lo tanto, se encuentra una incongruencia entre su autorrealización dentro de la empresa y las

posibilidades de ascenso, lo cual genera insatisfacción laboral viéndose reflejado en su rendimiento actual. En la entrevista expresa que “no hay esa posibilidad de ascender aca, no la veo clara ni la espero ya por que me doy cuenta que es muy difícil”

El sujeto da la responsabilidad de la motivación al jefe directo en temas afiliativos y “trato” entre jefe y subordinado, mencionando factores higiénicos como complementarios a esta realidad.

Al momento de preguntar por su percepción de motivadores para el rendimiento dentro de la compañía, hace énfasis en la importancia de factores de afiliación directamente con el jefe y de igual forma de reconocimiento. Siendo lo anterior de relevancia debido a los puntajes adquiridos en estos dos ítems (afiliación como mayor satisfactor y reconocimiento como su menor), cuenta del desbalance y percepción subjetiva que se traduce en su bajo rendimiento laboral.

Sujeto 2. Rendimiento Percibido (Alto). Mujer soltera, 27 años, finalizando posgrado, no tiene hijos y lleva siete años en la empresa. Cargo: Analista procesos y proyectos. Área: Procesos. Salario \$2,340.000

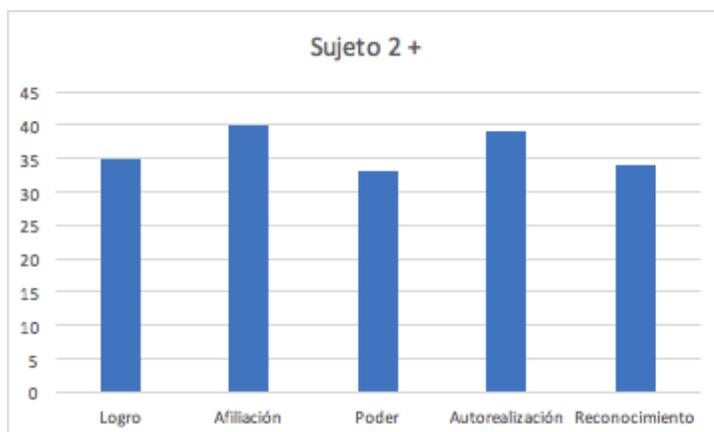


Tabla de resultados 2: Puntaje Cuestionario 36,2

La entrevistada habla del recorrido y proceso que ha tenido dentro de la compañía como analista de franquicias y procesos comerciales. Es importante resaltar que tiene el

puntaje promedio más alto en cuanto a percepción de satisfactores motivacionales del grupo muestra. En cuanto a su poder (puntaje de 33) siendo su más bajo, es el puntaje más alto en poder del grupo muestra. Ella expresa que con respecto al tema de relacionamiento no tienen ninguna queja “no hay nada que mejorar, no tengo de que quejarme”.

Su percepción de reconocimiento es elevada, considera que sus jefes apoyan y valoran el trabajo realizado, permitiéndole conocer su buen desempeño. Siente que es tenida en cuenta en lo que le corresponde a nivel de su cargo y responsabilidades. En cuanto a lo que le delegan y su percepción de poder lo relaciona con su conocimiento y “voto de confianza” del equipo frente a su trabajo.

En cuanto a su salario, siente que la compañía puede no valorar el nivel académico y profesional ya que delegan salario en cuanto al nivel jerárquico y no por desarrollo profesional. Sin embargo considera que lo recibido en cuanto a salario está acorde a lo pactado, por lo que se siente satisfecha a nivel individual.

La trabajadora se siente en un momento de desarrollo y aprendizaje por lo que siente que va en camino a su autorrealización como un gran motivador cuyo puntaje fue el más alto de la muestra con un total de 39 puntos: “No estoy por hacer lo que me toca sino por aprender y para aportar cosas a la empresa”, siendo éste un factor importante para su desempeño laboral.

Sujeto 3. Rendimiento Percibido (Alto). Mujer soltera, 24 años, estudió pregrado, no tiene hijos y lleva seis meses en la empresa. Cargo: Abogado. Área: Jurídica. Salario \$2,400.000

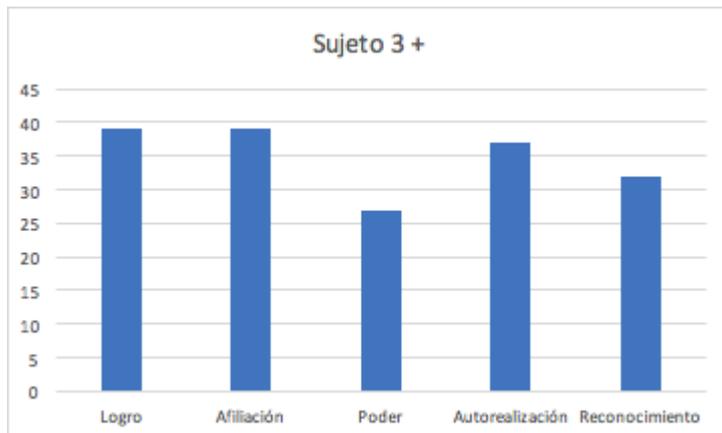


Tabla de resultados 3: Puntaje Cuestionario 34,8

Luego de hablar de la forma en la que adquiere el cargo, dice puntualmente que reporta directamente al Gerente Jurídico, lo que le ha permitido de entrada sentir reconocimiento en su labor. Dice que hay mucho volumen de trabajo para el salario que tiene pero lo aprueba por su experiencia sin dejar de decir que le gustaría que este fuera mayor. En cuanto a su afiliación actual, se siente cómoda y satisfecha con todo el equipo que la rodea y con las personas de la empresa, además de que siente que hay personas que no son fáciles, este es, junto con el logro, sus mayores satisfactores (puntaje de 39 cada uno).

En cuanto a asuntos higiénicos habla del teletrabajo, bonos y aguinaldos que otorga la empresa para la motivación de los empleados y resalta la importancia de los mismos. Dice que realiza lo que le gusta y ve la oportunidad de desarrollo personal y profesional haciendo énfasis en el perfil de autorrealización que siente logra en la empresa.

Siente que le han otorgado mayor responsabilidades y tareas de mayor esfuerzo.

No considera que tiene poder, lo relaciona con autonomía y con un poco de conocimiento en el área a la que pertenece.

Sujeto 4. Rendimiento Percibido (Alto). Hombre casado, 26 años, estudió pregrado, no tiene hijos y lleva ocho años en la empresa. Cargo: Analista transporte. Área: Transporte. Salario \$3,390.000

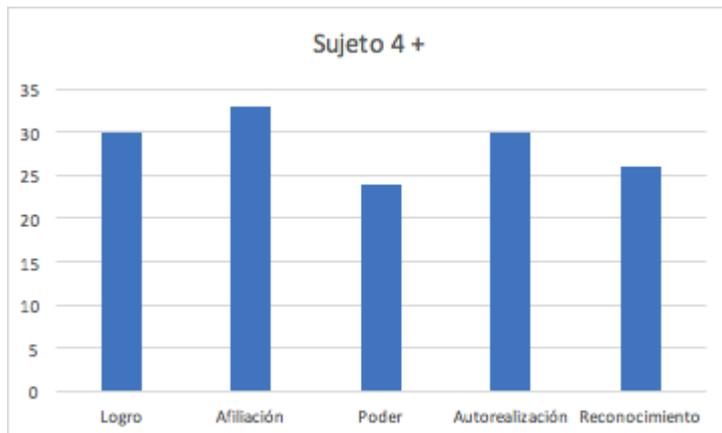


Tabla de Resultados 4: Puntaje Cuestionario 28,6

El entrevistado no se encuentra satisfecho con el reconocimiento que la empresa tiene para con sus empleados, viéndose reflejado en el cuestionario realizado. Es importante mencionar que dentro de los factores motivacionales de reconocimiento hace énfasis en que su salario actual podría ser superior si se tuviese en cuenta unos cambios en su desarrollo dentro de la empresa (cambió de área) donde le incumplieron con una promesa de incremento salarial pero que “no quedó por escrito”. De igual forma resalta que en ningún momento sus superiores han considerado reconocerle sus logros y buenos resultados en su labor, lo que se muestra de igual forma en el resultado de reconocimiento obtenido (26).

El puntaje, aunque se encuentra por encima del promedio de los entrevistados, refleja la poca satisfacción en cuanto a motivadores, que presenta la empresa para este sujeto y refleja en la entrevista “Uno siente que valoran más las personas que vienen de afuera que el talento que hay aquí”, siendo está su razón verbal.

Al hacer una revisión en los ítems valorados, se encuentra que el poder es más bajo que los otros factores medidos (puntaje poder: 24) pero en la entrevista dice que siente que tiene un poder de conocimiento considerable frente al quehacer logístico-marítimo de la empresa. Por otra parte dice que en cuanto a otras personas no tiene poder para ejercer ni toma de decisiones puntuales.

Sujeto 5. Rendimiento Percibido (Bajo). Hombre casado 53 años, terminando pregrado, tiene dos hijos y lleva 30 años en la empresa. Cargo: Asesor Comercial. Área: Institucional. Salario \$3,000.000.

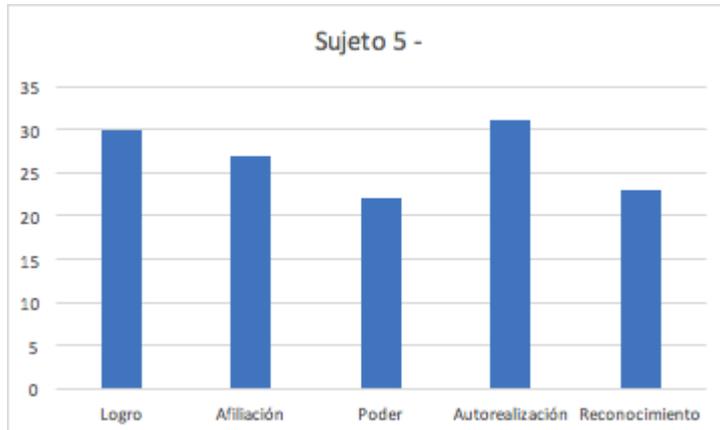


Tabla de Resultados 5: Puntaje Cuestionario: 26,6

A pesar de su edad, el sujeto cuenta con una historia en la compañía de 30 años donde ha tenido un recorrido desde una fase operativa (recoger desechos en las plantas químicas) hasta la fase comercial. Fue nombrado bombero oficial de la compañía y puesto como director de logística operativa de la organización, sin embargo no ha visto una recompensa monetaria en el desarrollo profesional, pero de manera sistémica ha visto una recompensa en su desarrollo profesional, conocimiento y reconocimiento de habilidades en diferentes ámbitos, lo que lo hace una persona agradecida con la organización y sus actividades.

Las relaciones con los superiores, a su parecer son planas y de fácil acceso, cercanía y familiaridad. Verbalmente habla de una alta percepción de motivación y de respaldo de la compañía para diferentes iniciativas que los empleados puedan tener.

Sujeto 6. Rendimiento Percibido (Alto). Hombre casado, 30 años, terminó posgrado, tiene una hija y lleva dos años en la empresa. Cargo: Asesor comercial. Área: Institucional. Canal: B2B. Salario \$2,900.000

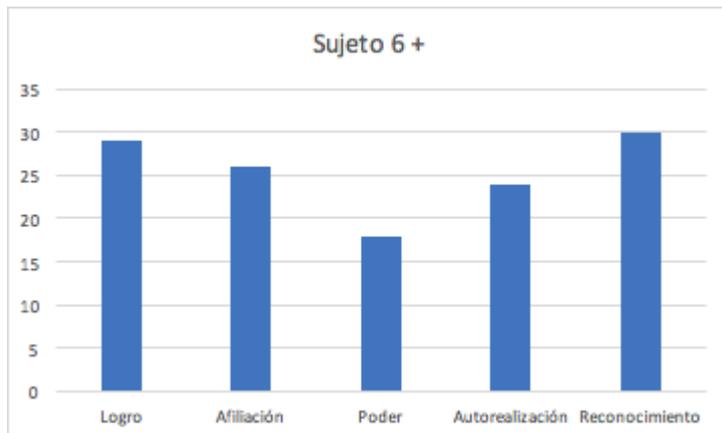


Tabla de Resultados 6: Puntaje Cuestionario: 25,4

De acuerdo con las políticas de la empresa y condiciones las condiciones de trabajo, el sujeto expresa que le parece unas políticas y condiciones de cualquier empresa grande, “cheveres”. Hace énfasis en que, él como comercial no tiene que reportar tiempo en la oficina, le gusta que le den esa “libertad”, dice que “el número que traemos los comerciales a la empresa es que el soporta esa libertad”, y por otro lado, por el parte del tema de condiciones de trabajo siente que si hay algo por mejorar en cuestión de compensación “que podría ser mejor”, resalta que el tema de compensación variable que tiene la compañía “es exigente pero a la vez se puede mal interpretar y puede hacer que el comercial no quiera dar todo su potencial” por la manera en que está construido el presupuesto anual. Dice que la razón de ser de un asesor comercial es recibir una comisión variable por la sobre ejecución de la venta, porque a mayor ejecución “uno esperaría un mayor ingreso, pero aquí hay un tope y es de 210%”. El tema de la compensación variable de los asesores comerciales es un tema que hay por mejorar.

En cuanto a posibilidad de ascensos dentro de la empresa considera que por políticas de la empresa no fue tenido en cuenta para una vacante, que dice el estaba a su alcance, dice que “dentro del perfil yo encajaba pero porque no llevaba doce meses en la empresa recursos humanos no me dejó participar en ese proceso”. No ve muy fácil la posibilidad de crecer

dentro de la compañía. No hay una escala en la que uno pueda aspirar a crecer, “el cargo es lo de menos pero podría haber una diferenciación en el tema salarial” que fuera claro, porque yo no puedo crecer si no hay cambios en la estructura que hay hoy o que haya una escala donde uno pudiera pasar de asesor normal a asesor senior y uno ahí podría crecer pero no hay esa claridad, de asesor comercial ya sigue el cargo del gerente, no hay un punto medio.

Siente que hay una relación distante con los superiores de la empresa, por la distribución física en la que están distribuidos los puestos de trabajo y es una “brecha muy marcada” entre, especialistas, asesores, analistas y comerciales con el resto superiores de la compañía. Sin embargo, dice que es fácil obtener una cita con ellos, siente que hay fluidez en la comunicación.

Siendo el reconocimiento su puntaje más alto, siente que sí hace falta trabajar más a este tema en la empresa y trabajar un poquito más “el tema del crecimiento personal en las personas”. En nuestra área tiene mucho peso el “automotivarse”. Agrega que, “yo podría tener unos resultados mejores de los que tengo si tuviera una satisfacción más alta con la empresa” si la empresa reconociera a los empleados por el buen trabajo que hacen, más que económicamente personalmente podría tener mejores resultados y estar más motivado.

En cuestiones de poder, siente que el único que tiene es que es libre de escoger su agenda y organizar su tiempo. Por parte de la situación salarial actual no se encuentra satisfecho, afirma que no es un sueldo malo, pero para el nivel de experiencia profesional, estudios académicos, resultados en la compañía y proyección personal, el salario podría ser mejor “porque uno tiene sus aspiraciones de crecer económicamente”.

Para finalizar, dice “yo no me siento motivado por la empresa, mi motivación soy yo”

Sujeto 7. Rendimiento percibido (Bajo). Hombre soltero, 34 años, terminó posgrado, no tiene hijos y lleva 5 años en la empresa. Cargo: Asesor sr comercial. Área: Industrial. Canal: B2C Salario \$3,800.000

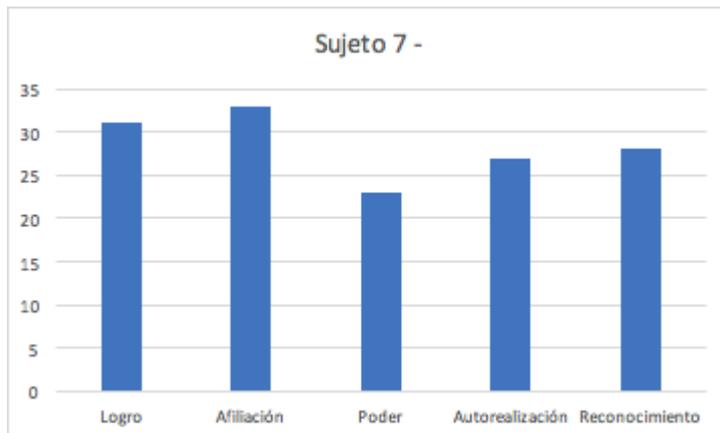


Tabla de resultados 7: Puntaje Cuestionario: 28,4

El entrevistado considera que la remuneración está por encima de lo que ofrece el mercado. El ambiente laboral es excelente, pero tiene un pero y es que en la empresa “la gente no asciende”. Muchas veces cuando alguien asciende le cambian el cargo y le ponen un “nombre bonito” pero es en el mismo nivel. El nivel de desarrollo es “cero”, al igual que la parte de ascensos y posibilidad de desarrollo es cero, la empresa está muy cruda.

En cuestión de autorrealización sí es buena porque uno aprende mucho, tiene buenos beneficios, uno aplica todos sus conocimientos, pero la gente se queda estancada. Por parte del relacionamiento se siente bien y siente que la empresa tiene un buen ambiente laboral, todas las personas son muy “cheveres”. Se siente muy motivado y dice que casi siempre cumple con el presupuesto. En cuanto a su percepción del poder siente que tiene el poder que le corresponde al cargo, solo cuenta con poder sobre los temas relacionados con sus clientes y se siente satisfecho con el reconocimiento que recibe de sus superiores al igual que con su situación salarial actual.

Sujeto 8. Rendimiento Percibido (Bajo). Mujer soltera, 37 años, terminó especialización, no tiene hijos y lleva dos años y medio en la empresa. Cargo: Asesor comercial. Área: institucional. Salario \$2,900.000

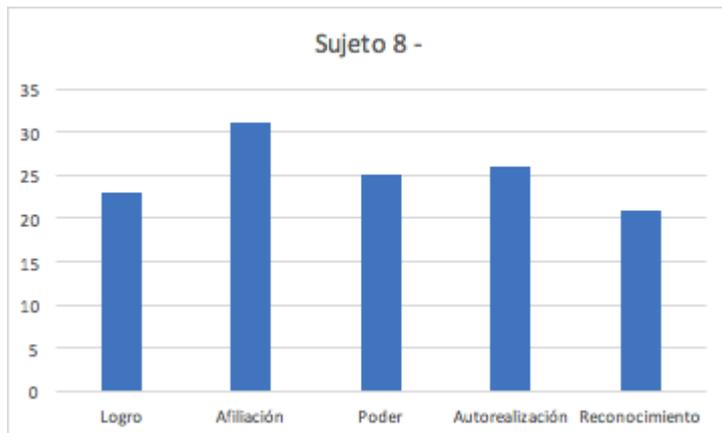


Tabla de resultados 8: Puntaje Cuestionario: 25,2

Frente a las condiciones y políticas de la empresa considero que la empresa está bien. En general, el tema de relacionamiento en la compañía es bueno, los directivos son muy asequibles, lo que yo sí siento es que hay gerencias que, si son muy difíciles de contactar, “para encontrarlos es un problema”.

En cuestiones de reconocimiento, siendo este su ítem mas bajo, piensa que es un tema subjetivo porque ella sí se siente reconocida por parte de su jefe, pero expresa que hay compañeros de ella que no se sienten así, dice “cuando mi jefe se va de vacaciones su remplazo soy yo”. Además, agrega que “yo en particular no tengo el problema, pero si le haces la entrevista a otro compañero probablemente sí se vaya a quejar”.

Por parte de la posibilidad de desarrollo y autorrealización, le ha pasado que cuando sus jefes se han ido ha intentado postularse y no ha podido. “Hay proceso en los que ni siquiera se abre proceso como tal”, y si no hay procesos abiertos como han los empleados para postularse y obtener ascensos. Siente que para algunos cargos es muy fácil, más que todo para los cargos más bajos siempre se sacan procesos, pero a medida que va aumentando el nivel del cargo, deja de ser asequible porque no sabemos cómo postularnos.

De acuerdo con la motivación dice que no se siente motivada del todo porque el tema del presupuesto de su área lo hacen mal, porque lo hacen con un histórico y eso perjudica a los comerciales.

En lo personal, considera que el rendimiento que tiene en la organización es acorde a su satisfacción porque es muy organizada y planea las actividades con una o dos semanas de anticipación, pero la empresa es la que lleva a los empleados al desorden porque citan a reuniones a última hora y afecta la agenda de todos y no se fijan en lo que uno ya tiene listo con los clientes.

Por parte del reconocimiento anteriormente en la compañía existía un programa que se llamaba bien hecho y era con unos papelitos que decían el porqué del bien hecho, pero eso se perdió, “nunca más lo volvieron a hacer”. Era un programa muy chévere porque era un reconocimiento público en cambio hoy en día es muy puntual y desde el que hacer del jefe, pero el reconocimiento se perdió totalmente.

Sujeto 9. Rendimiento Percibido (Bajo). Mujer casada, 31 años, terminando su segundo pregrado, no tiene hijo (lo perdió hace poco) lleva casi 4 años en la empresa. Cargo: Diseñador. Área: Color. Salario \$2,000.000.

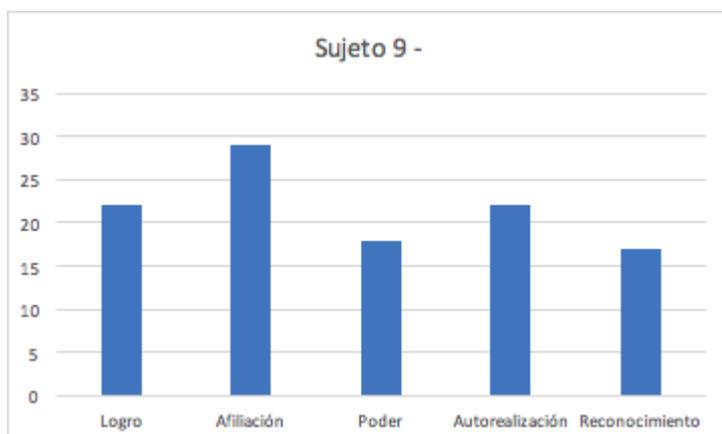


Tabla de Resultados 9: Puntaje Cuestionario: 21,6

Con respecto a las condiciones de trabajo “creo que me siento bien”, la empresa tiene muchos beneficios e incentivos. Por el lado de la afiliación, con los directores de la empresa la relación es bastante lejana, con mi jefe la relación es cercana, pero ella tiene un problema y es que mi jefe no cede el punto entonces “hay que hacer lo que ella diga porque es la jefe”.

El puntaje más bajo lo obtuvo en el ítem de reconocimiento y esto pudo ser contrastado en la entrevista pues la entrevistada cuenta que el reconocimiento en el área es nulo, “con esto te digo todo a nosotros ni siquiera nos muestran las piezas impresas o terminadas”.

Por parte de las posibilidades de desarrollo dice que las posibilidades son nulas, “no hay mucho donde yo pueda crecer”.

Si hay algo que ella percibe es que se siente mucho el librar responsabilidades, siente que en vez de buscar soluciones se buscan es culpables “tirándole la pelota al otro” y no hay un reconocimiento cuando las cosas se hacen bien, no hay un reconocimiento oficial.

Con respecto al salario dice que, “en mi área hay una desmotivación fuerte por el tema salarial”, no se siente satisfecha con la situación salarial actual del todo, cree que pueden hacerle falta unos trescientos mil pesos para estar en el nivel de satisfacción completo.

Para finalizar, agrega que “hay pequeños detalles que son bobadas pero que marcan el corazón de las personas”.

Sujeto 10. Rendimiento Percibido (Alto). Hombre soltero con discapacidad física, 28 años, terminó pregrado, no tiene hijos, lleva 1 año en la empresa. Cargo: Analista datos. Área: Servicio al cliente. Salario \$2,500.000.

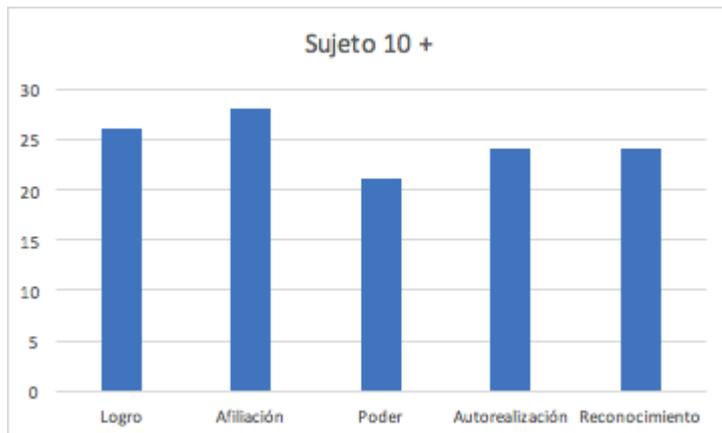


Tabla de Resultados 10: Puntaje Cuestionario: 24,6

Teniendo en cuenta que el puntaje obtenido, es el segundo más bajo de la muestra tomada, el sujeto no se muestra inconforme, insatisfecho ni desmotivado de forma verbal y presencial. Al momento de dar una retroalimentación puntual, habla de la importancia de incentivos por cumplimiento de logros. De igual forma, el sujeto no siente que tiene motivadores que le permitan ser conscientes del poder que tiene dentro de la organización, pero acepta que tiene acceso a datos relevantes y únicos de la compañía.

Se siente cómodo con sus superiores directos e indirectos, pero habla de las diferencias entre personalidades y la forma en que estos pueden tratar a quienes lo rodean. Siendo esta una persona con discapacidad habla de acomodaciones que la organización realizó para sus necesidades puntuales como el desarrollo de rampas y puertas para su condición.

Discusión de resultados

Los sujetos con mayor resultado en sus cuestionarios de satisfacción fueron en orden los siguientes: sujeto 2+, sujeto 3+, sujeto 4+, sujeto 7- y sujeto 5-. Por otra parte, y en orden con los puntajes más bajos en temas de satisfacción estaban: sujeto 1-, sujeto 6+, sujeto 8-, sujeto 10+ y sujeto 9-.

Lo anterior muestra que, de las personas con mayor satisfacción, los primeros tres de cinco, son percibidos por la empresa como trabajadores de alto rendimiento. Los sujetos con bajo rendimiento que están con altos puntajes de satisfacción pueden justificar sus puntajes ya que en el caso del sujeto 5, un hombre de 53 años ha ascendido y ha sido adoptado por la organización en toda su vida profesional donde le dieron oportunidades puntuales para “escalar” y reconocer el valor que tiene para la empresa. En el caso puntual del sujeto 10 cuyo rendimiento es considerado alto, pero sus resultados en cuanto a su percepción de satisfacción es baja, se tiene en cuenta la realidad de su condición de discapacidad que puede afectar los resultados de motivación y se podría hacer una exploración al caso puntual.

Por último y ligado al fin de la investigación exploratoria, se encontró que los puntajes adquiridos por cada ítem fueron siempre más altos de forma ponderada en aquellos sujetos que fueron determinados por la empresa como de alto rendimiento a comparación de los resultados por ítem de aquellos sujetos considerados de bajo rendimiento.

A continuación, con el fin de identificar los resultados del cuestionario, uno a uno, se presenta la tabla de resultados agrupada y ordenada de mayor satisfacción laboral percibida a menor satisfacción laboral, según el puntaje obtenido, tal como se mostraron en las tablas anteriores. Con un zoom a cada uno de los puntajes de carácter específico de los ítems y factores de motivación para otros objetos de estudio.

	Logro	Afiliación	Poder	Autorrealización	Reconocimiento	Promedio
Sujeto 2 +	35	40	33	39	34	36,2
Sujeto 3 +	39	39	27	37	32	34,8
Sujeto 4 +	30	33	24	30	26	28,6
Sujeto 7 -	31	33	23	27	28	28,4
Sujeto 5 -	30	27	22	31	23	26,6
Sujeto 1 -	28	27	27	29	21	26,4
Sujeto 6 +	29	26	18	24	30	25,4
Sujeto 8 -	23	31	25	26	21	25,2
Sujeto 10 +	26	28	21	24	24	24,6
Sujeto 9 -	22	29	18	22	17	21,6
Promedio	29,3	31,3	23,8	28,9	25,6	

Resultados de motivaciones por sujeto

	Logro	Afiliación	Poder	Autorrealización	Reconocimiento
Altos+Mot	165	172	129	164	143
Bajos-Mot	128	141	109	125	113

8. CONCLUSIONES

Haciendo un recorrido por los objetivos propuestos para la investigación, se identificaron diez empleados de línea media con mejor y menor calificación por parte de la empresa en el último año (2018) según criterios de la oficina de Gestión Humana de la compañía. Luego de realizar la investigación se conoció la satisfacción en términos de motivación de: logro, afiliación, poder, reconocimiento y autorrealización, mediante un cuestionario de preguntas cerradas y apoyo de una entrevista semiestructurada de preguntas abiertas.

Como objetivo específico se logró comparar la percepción de satisfacción laboral de empleados de línea media mejor calificados vs la percepción de satisfacción de empleados de línea media con menor calificación. Allí es importante mostrar que luego de la comparación de resultados obtenidos en la encuesta de preguntas cerradas, se encontró que las personas escogidas con una más alta calificación de rendimiento, según los criterios de la oficina de gestión humana, obtuvieron un puntaje más alto en su percepción de satisfacción de las diferentes motivaciones estudiadas. De igual manera, las personas que fueron calificadas en el año 2018 con una calificación más baja según los criterios de la oficina de gestión humana, obtuvieron un puntaje menor en las respectivas motivaciones estudiadas.

Se pudieron comparar uno a uno los resultados de la información obtenida por los empleados sobre su percepción de satisfacción laboral con los datos de rendimiento, determinando para cada sujeto sus motivaciones actuales respecto a las motivaciones en logro, afiliación, autorrealización, reconocimiento y poder.

Es importante tener en cuenta la realidad actual y el contexto de Pintuco, donde la reestructuración que se está llevando a cabo puede ser un factor importante al momento de realizar una investigación de tipo exploratoria de las realidades de satisfactores y los respectivos rendimientos de personas de una línea media.

Se encontró que las motivaciones se reflejan en la empresa de mayor a menor de la siguiente forma: Afiliación, Logro, Autorrealización, Reconocimiento y Poder y se concluye que en Pintuco, la más alta percepción de satisfacción se refiere a la motivación de afiliación. La más baja percepción de satisfacción se da, en términos generales, en lo referente a la motivación de poder, lo cual podría estar vinculado con la naturaleza de su cargo.

Por último como objetivo general se logró presumir que hay influencia de la satisfacción laboral en la evaluación de rendimiento de empleados de la empresa abordada.

9. REFLEXIÓN

De acuerdo con lo encontrado, se recomienda a la empresa incrementar la motivación respecto al poder y al reconocimiento en los trabajadores de línea media (analistas) donde estos se sientan con la capacidad de generar impacto y se les reconozca las labores realizadas de forma asertiva. Con lo anterior y según los resultados obtenidos, se incrementarían los niveles de satisfacción laboral de estos y de la misma forma se incrementa el rendimiento de los empleados en sus actividades laborales.

10. REFERENCIAS

- Arango, P (2016). Prácticas de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en un grupo empresarial del sector transporte. Universidad EAFIT
- Barrera, C., & Rendon, L. (05 de 03 de 2019). Entrevista a las analistas encargadas del personal en Medellín sede CEO. (K. Gomez, Entrevistador)(s.f.).
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Saer, C.E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, Personnel Selection in Organizations, San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Chiang y Ojeda. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. Contaduría y Administración.
- DAHL, R. (1957) The concept of power. Behavioral Science. Journal of the Society for General Systems Research.
- EmprendePyme. (2016). *Emprendepyme.net*. Obtenido de Test de motivación laboral : <https://www.emprendepyme.net/test-de-motivacion-laboral.html>
- Filippi, G (ND). Trabajo y Subjetividad
- Florez, J; Uni, C; Uni H. (2014). Los lenguajes del poder: Los lenguajes de la motivación escolar en la Institución Educativa San Vicente del municipio de la La Plata Huila
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill
- HERZBERG, F; MAUSNER, B SNYDERM AND WILEY, B.(1959). The Motivation to Work. New YorkKalleberg, A.L., (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. American Sociological Review 42 (febrero), 124143.
- Kalleberg, A.L., (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. American Sociological Review 42 (febrero), 124143.
- KANFER, R., Chen, G. & PRITCHARD, R. D. (2012). Work Motivation: Past, Present and Future. Routledge. New York.
- LÓPEZ, F., & GONZALES, D (2019) Poder en la empresa; más allá del tratamiento funcionalista. Capítulo 5. Sociología de la Empresa.

- MARÍN, A., & VELASCO, M. (2005). CONDICIONES MOTIVACIONALES Y DESARROLLO DE CARRERA. *Estudios Gerenciales*, 21(97), 61-82.
- Maslow, A (1968). El hombre autorrealizado. Editorial Kaíros 2007
- Mateu, M (1994). El rol del psicólogo en la empresa. En: Anuario de Psicología. No. 63. Pp. 219-233. Universidad de Barcelona
- McCLELLAND, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana. Narcea Ediciones. Vol. 52. Madrid.
- Morales, N., Medina, D., & Perez, E. (10 de 2010). IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL . Mexico.
- Morgan, G (1990). Imágenes de la Organización. SAGE Publications
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski y M.U. George, Handbook of psychology: industrial and organizational psychology. Nueva York: John Wiley&Sons.
- PAZ - Oscar Hernando, B. (2017). MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO1. *Tendencias: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas*, 18(1), 41-54.
- Pintuco. (s.f.). *Pintuco El Color de La Calidad* . Obtenido de <https://www.pintuco.com.co/>
- Reina, J. (2018). *Perfiles motivacionales: una aproximación a la caraterización de David McClelland* . Medellin .
- Rodríguez, E & Maldonado, M.A (S.F). Identificar los factores Motivacionales Coadyuvante en el Desempeño Docente de los Profesores de la Escuela Superior de Cómputo del Instituto Politécnico Nacional de México.
- Tirado, D (2015). Estado de la motivación en los colaboradores de servicios generales de la Corporación Universitaria Lasallista. Corporación Universitaria Lasallista
- Waldman, D.A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*.
- ZARATE, A (2014). El Psicólogo Organizacional Como Facilitador del Aprendizaje: Su Rol Principal. Extraído de: https://www.academia.edu/8586151/EL_PSIC%C3%93LOGO_ORGANIZACIONAL_COMO_FACILITADOR_DEL_APRENDIZAJE_SU_ROL_PRINCIPAL_Organizational_psychologist_and_facilitator_of_learning_its_main_role

11. ANEXOS

Anexo 1:

El instrumento de recolección de la información es una adaptación del inventario de estrategias motivacionales aportado por EMPRENDEPYME <https://www.emprendepyme.net/test-de-motivacion-laboral.html> el cual es de uso libre. Dicha adaptación se hizo teniendo en cuenta la revisión construida en el marco teórico (EmprendePyme, 2016).

INVENTARIO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

El objetivo de este cuestionario es establecer qué tan amplio es el repertorio de estrategias motivacionales de la empresa.

Trate de ser lo más objetivo posible.

Luego de leer cada frase escoja una de las alternativas señaladas y márquela con una equis (X) en el espacio correspondiente.

1. Se le brinda retroalimentación sobre los resultados obtenidos

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

2. Se le propician oportunidades para tener contacto de tipo social (fiestas, paseos)

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

3. Se le delegan funciones y se le da la autoridad requerida

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

4. Se le anima a mostrar sus capacidades

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

5. Lo elogian por su buena labor

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

6. Se le permite establecer metas cada vez más retadoras

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

7. Se le anima para que se lleve bien con los demás

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

8. Se le permite (a veces se le estimula) ejercer autoridad sobre otros

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

9. Se tienen en cuenta sus ideas y aportes

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

10. Se le reconocen los aportes o esfuerzos especiales

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

11. Se le anima a lograr metas alcanzables pero que representan un reto

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

12. Se le inculca el valor de la amistad y el compañerismo en el trabajo

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

13. Se le anima a desarrollar su liderazgo

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

14. Se le propicia el crecimiento personal a través de la capacitación

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

15. Cuando se esfuerza con la empresa, se le reconoce

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

16. Se le involucra en la fijación de sus propias metas

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

17. Se le da a conocer el aprecio que su jefe siente por usted

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

18. Se le resalta el estatus que puede lograr si desempeña una buena labor

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

19. Se le permite utilizar sus conocimientos y habilidades en el trabajo

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

20. Cuando realiza un buen trabajo, se le anima a seguir esforzándose

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

21. Se le anima a mejorar

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

22. Su jefe procura tener un contacto personal, frecuente con usted para confiar en él

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

23. Se le brinda acceso a información clave

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

24. A medida que se prepara más, es tenido en cuenta en labores de mayor responsabilidad

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

25. En las decisiones de promoción, se tienen en cuenta sus aportes

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

26. La excelencia es un valor que se le procura inculcar

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

27. Su jefe da a conocer su interés por sus problemas personales y familiares

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

28. Se le da la oportunidad de reemplazar a su jefe cuando está ausente

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

29. Se le da la oportunidad de enseñar y orientar a otros menos entrenados

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

30. Se procura que al hacer una buena labor, tenga acceso más fácil a incentivos institucionales

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

31. Su trabajo está muy enfocado al logro de objetivos

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

32. Sus superiores procuran generar un buen clima de trabajo para que usted se sienta “como en casa”

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

33. Cuando existen vacantes en posiciones superiores, sus superiores tienen en cuenta su candidatura

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

34. Cuando se le asigna el trabajo, se tienen en cuenta sus intereses y habilidades

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

35. Se hace ver que su esfuerzo realizado valió la pena

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

36. Puedo ver claramente la relación entre esfuerzo y resultados logrados en mi área

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

37. Se le brindan oportunidades para trabajar en equipo o algún tipo de grupo

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

38. Se le anima a prepararse para asumir próximas jefaturas en el futuro

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

39. Se le procura aprender aquello que le interesa

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

40. Cuando su área anota un éxito, se le hace ver la contribución que tuvo en él

NUNCA ___ CASI NUNCA ___ OCASIONALMENTE ___ CASI SIEMPRE ___
SIEMPRE ___

Anexo 2:

Consentimiento informado:

INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE EMPLEADOS DE LÍNEA MEDIA EN UNA MULTILATINA

Consentimiento Informado a participantes

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en el proyecto de grado “influencia de la satisfacción laboral en la evaluación del rendimiento de empleados de línea media en una multilatina”, presentado a la Universidad EAFIT por estudiantes último semestre del pregrado de psicología.

El objetivo de esta investigación es conocer las concepciones motivacionales que para los trabajadores son importantes en su actividad laboral, definiendo la satisfacción en términos de motivación de: logro, afiliación, poder, reconocimiento y autorrealización.

Estoy plenamente informado/a acerca del manejo que se le dará a la información, entendiéndolo que se hará todo el esfuerzo posible por mantener la confidencialidad de la misma y si los resultados llegan a ser publicados, en ningún momento se incluirán nombres propios. Toda la información facilitada y procesada durante el presente estudio será utilizada con estricto cumplimiento en relación a las normas legales en materia de la protección de datos personales. La participación en esta investigación es totalmente voluntaria y la información suministrada sólo será usada para fines académicos, los datos serán reservados y protegidos en atención a la resolución 8430 de 1993, según la cual esta es una investigación sin riesgo.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre la investigación y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente mi participación en esta investigación.

Nombre del participante _____

Firma _____

Fecha _____

Anexo 3:

Entrevista Semi-estructurada

-Se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Hace cuanto trabaja en Pintuco? (Historia y cargos) Como llegó a Pintuco?
- ¿Se ha sentido cómodo con las situaciones laborales? (factores higiénicos y motivacionales)
- ¿Se siente motivado por la empresa al momento de realizar su trabajo?
- ¿Considera que el rendimiento que tiene en la organización es coherente con el nivel de satisfacción suyo?
- ¿Cómo percibe su nivel de afiliación (relacionamiento) dentro de la empresa?
- ¿Cómo considera usted que sus superiores le muestran reconocimiento por sus logros?
- ¿Siente usted que cuenta con algún tipo de poder dentro de su área?
- Describa como una persona puede sentirse motivada a incrementar su rendimiento dentro de la organización
- ¿Se siente satisfecho con su situación salarial actual?
- ¿Qué harían de usted un jefe ideal?

Anexo 4:

Hoja de respuestas del cuestionario “inventario de estrategias de motivación”

Hoja de Respuestas																													
Pregunta	1	2	3	4	5	Pregunta	1	2	3	4	5	Pregunta	1	2	3	4	5	Pregunta	1	2	3	4	5						
1	A	B	C	D	E	2	A	B	C	D	E	3	A	B	C	D	E	4	A	B	C	D	E	5	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E	7	A	B	C	D	E	8	A	B	C	D	E	9	A	B	C	D	E	10	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E	12	A	B	C	D	E	13	A	B	C	D	E	14	A	B	C	D	E	15	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E	17	A	B	C	D	E	18	A	B	C	D	E	19	A	B	C	D	E	20	A	B	C	D	E
21	A	B	C	D	E	22	A	B	C	D	E	23	A	B	C	D	E	24	A	B	C	D	E	25	A	B	C	D	E
26	A	B	C	D	E	27	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E	29	A	B	C	D	E	30	A	B	C	D	E
31	A	B	C	D	E	32	A	B	C	D	E	33	A	B	C	D	E	34	A	B	C	D	E	35	A	B	C	D	E
36	A	B	C	D	E	37	A	B	C	D	E	38	A	B	C	D	E	39	A	B	C	D	E	40	A	B	C	D	E
Logro					Afilación					Poder					Autorealización					Reconocimiento									

Anexo 5:

Hoja utilizada para definir el perfil, según el puntaje por sujeto

Perfil de Estrategias de Motivación					
Item	Logro	Afiliación	Poder	Auto Realizacion	Reconocimiento
40					
39					
38					
37					
36					
35					
34					
33					
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					
11					
10					
9					
8					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					