

## Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones

Edwin G. Cóndor<sup>(1)</sup>, Miguel A. Bustamante<sup>(2)\*</sup>, María del C. Lapo<sup>(3)</sup>, Roberto M. Campos<sup>(4)</sup>

(1) Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Av. Carlos Julio Arosemena Km. 1½ vía Daule, Guayaquil, Ecuador. (e-mail: condor.edwin@hotmail.com)

(2) Universidad de Talca, Programa de Investigación de Excelencia Interdisciplinaria en Envejecimiento Saludable (PIEI-ES), Dos Norte 685, 3465548 Talca, Chile. (e-mail: mabu@utalca.cl)

(3) Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y del Sistema de Posgrado, Av. Carlos Julio Arosemena Km. 1½ vía Daule, Guayaquil, Ecuador. (e-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec)

(4) EGEU Business School, Eliodoro Yañez 869, Providencia Santiago, Chile. (e-mail: rcampos@utalca.cl)

\* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia

Recibido Nov. 20, 2017; Aceptado Ene. 22, 2018; Versión final Feb. 21, 2018, Publicado Ago. 2018

---

### Resumen

El presente estudio analiza cómo los factores intrínsecos de promoción, recompensas y el trabajo en sí, influyen en los niveles de motivación de los trabajadores de una compañía ecuatoriana de telecomunicaciones. Se realizó un censo que alcanzó un 90% de efectividad y se aplicó el cuestionario de Spector (Job Satisfaction Survey), de 40 reactivos que abordan 10 variables con respuestas en escala Likert de seis puntos. Se obtuvo la estadística descriptiva y análisis de Cluster acompañado de valores estandarizados, aplicando SPSS 22.0. Se determinó que los factores intrínsecos influyen en la motivación de las personas, que el factor intrínseco trabajo en sí es el principal eje de la motivación y que se precisa planes de motivación diferenciados. Además, se verificó que los factores promoción y recompensas se encuentran en un rango intermedio, y que las recompensas que se reciben por realizar un buen trabajo deberían mejorar.

*Palabras clave: empresa familiar; motivación; liderazgo; liderazgo y administración*

## Intrinsic Factors that Cause lack of Motivation of Employees in the Ecuadorian Family Company of Telecommunications

### Abstract

The present study analyzes how intrinsic factors such as promotion, rewards and the work itself influence the motivation levels of the workers of an Ecuadorian company of telecommunications. A census that reached 90% of effectiveness was done and a Spector questionnaire (Job Satisfaction Survey) was applied consisting of 40 reagents that include 10 variables with answers in a Likert scale of six points. Descriptive statistic and analysis of Cluster accompanied by standardized values, applying SPSS 22.0 was performed. It was determined that the intrinsic factors influence in the motivation of people, that the factor intrinsic work itself is the main axis of the motivation and that it is necessary to incorporate different motivation plans. Also, it was verified that the factors promotion and rewards are in an intermediate range, and that the rewards for doing a good job should improve.

*Keywords: family company; motivation; leadership; leadership and administration*

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia las empresas familiares han demostrado ser un factor fundamental en el desarrollo de los países, constituye la columna vertebral de muchas economías dado que presentan ventajas respecto de las empresas no familiares, por el compromiso de sus miembros y por su agilidad en la toma de decisiones, además de recibir la influencia del estilo de liderazgo del socio fundador, para enfrentar con eficacia las inestabilidades a causa de la globalización, niveles de confianza bajos y proliferación de políticas (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017). Por otra parte, la mejor forma de mantener el dinamismo de las economías es cuando las personas tienen más opciones frente a nuevas actividades empresariales (Cabaleiro et al., 2016), sea porque se crean fuentes de trabajo y oportunidades de inversión (Chaves, 2014) o porque se generan nuevos productos y servicios que confirman que la libertad económica es la dimensión que fundamenta el espíritu emprendedor (Miller y Kim, 2016).

La empresa familiar es el resultado de la combinación de los conceptos empresa y familia, sostiene valores y fortalecen la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores (Díaz et al., 2013). Es aquí donde el capital social de una empresa da forma al clima interno el que ha sido estudiado para determinar, por ejemplo, cómo el liderazgo (como proceso) influye en las percepciones y cómo el clima depende de la estructura, las relaciones y el sistema de recompensas vigente en cada organización (Peña, et al., 2015). También se ha estudiado, el rol del líder (como persona) es un factor clave de la gestión, encontrándose que las microempresas familiares operan de manera similar a la mayoría de las compañías, solo que sus personales y directivos pertenecen al mismo grupo familiar (Izquierdo, et al., 2017) implicando con ello que, aunque cumple con requisitos formales, algunas no desarrollan sus habilidades para sortear circunstancias organizacionales complejas, como es el caso de la sucesión (Saldaña, et al., 2016). Complementariamente a nivel individual, la motivación como conducta endógena de la persona, activa el esfuerzo singular para alcanza una meta y pasa a ser un recurso clave para cumplir con los objetivos de permanencia y adaptación al cambio (Esguerra, 2017), porque el trabajador no es sólo un empleado sino que pasa progresivamente a asumir un rol en la sustentación, desarrollo y permanencia en el tiempo de las empresas.

Se identifican entonces, tres factores generadores de motivación, la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder, influyendo de manera directa en la predisposición de las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. Adicionalmente se manifiesta que, cuando el comportamiento de las personas opera en un ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, éstas incrementan su interés por alcanzar retos que las lleven a experimentar altos sentimientos de logro (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017). Es así como las empresas familiares generan un ambiente organizacional que puede ser percibido propicio (Sánchez-Reyes, 2015), fortalece la cultura organizacional (García, 2014), activa las motivaciones (Vargas, 2012) y conduce el comportamiento de los miembros de la organización, sin embargo, es preciso tener en cuenta que la motivación es propia de cada persona, pero también deviene del liderazgo e influye en la adopción de decisiones particulares, por una parte, afectando a la organización como un todo y por otra, en forma diferencial y singular a sus áreas de desempeño (Álvarez, et al., 2014) y por lo tanto, no existe un único factor determinante que influya de la misma forma sobre la motivación de los colaboradores en las organizaciones (Díaz et al., 2013), puesto que la motivación y los estímulos endógenos influyen poderosamente en el desempeño e incrementa la satisfacción en el trabajo. Esto hace que se genere satisfacción laboral, motivación individual, compromiso organizacional y *capacidad* de innovación del equipo (Ötken y Cenkcı, 2015).

## LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

El liderazgo influye la conducta y cuando éste es de carácter innovador, es capaz de crear equipos de alto rendimiento (Cabaleiro et al., 2016) para alcanzar los objetivos de la organización (Chaves, 2014). El liderazgo puede verse como una cualidad intrínseca del líder o como un proceso dentro de una organización, que relaciona al líder con sus dirigidos (Escalona-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016).

Existen diferentes acepciones de liderazgo, pero la mayoría concuerda en que el liderazgo es un proceso de naturaleza humana (Almirón et al., 2015) que ocurre entre el líder y sus seguidores (Morelos-Gomez y Fontalvó-Herrera, 2014) para conducirlos hacia objetivos estratégicos con el propósito de alcanzar la sustentabilidad de la empresa en el tiempo. Es decir, el líder es quien busca que los seguidores alcancen los objetivos en beneficio de la empresa, deriva de los rasgos de un líder pero también de las conductas de los seguidores (Gil e Ibarra, 2014). Por una parte el liderazgo denominado transaccional, se fundamenta en el intercambio o transacción interpersonal y se materializa cuando el líder utiliza el poder de recompensa o sanción sobre los colaboradores para lograr mayor eficacia en sus rendimientos (Salinas y Cordero, 2016; Vargas, 2012). En este sentido, el ejercicio del liderazgo de recompensa contingente, de sanción o por excepción, genera en los dirigidos una actitud de compromiso que los impulsa a utilizar habilidades y conocimientos, en beneficio de la empresa (Gil e Ibarra, 2014).

Complementariamente el liderazgo transformacional, considera los efectos que el líder provoca sobre los seguidores quienes sienten respeto, lealtad, admiración y confianza hacia su líder y por lo tanto, sienten la motivación de hacer más que lo que se espera de ellos (Espinosa et al., 2015) y en consecuencia, es una fuerza impulsora, reguladora y de adaptación de los talentos tras el logro de los objetivos de la organización. Así mismo, los líderes transformacionales logran influir los objetivos de sus seguidores mediante un esfuerzo de concientización, carismático-inspiracional, intelectualmente estimulante y de consideración individual (Gil e Ibarra, 2014), de forma tal que el líder influye en la percepción de los colaboradores, activa talentos humanos y genera patrones de comportamiento líder - subordinados cuya génesis está en el ser humano, en sus principios, en su cuerpo y espíritu, que les lleva a sentir, pensar y actuar como líder o como seguidor (Cabaleiro et al., 2016).

Algunos estudios han evidenciado que los liderazgos transaccional, situacional y transformacional, pueden ser eficaces en diferentes etapas de la vida organizacional (Vega y Alava, 2017), sin embargo se aprecia que los líderes transformacionales serían los más idóneos en tiempos de la fundación organizacional (García, 2014) en tanto que los líderes transaccionales serían los más pertinentes para los períodos de turbulencia o inestabilidad (Almirón et al., 2015). Tal vez por ello mismo, en la actualidad se observa la existencia de un liderazgo líquido que se articula en un nuevo espacio social, dinámico y elusivo que da pie a un entorno inestable y al cual las organizaciones hacen frente de manera trans-disciplinar (Pereira, 2014). En consecuencia, la efectividad del líder está dada por su habilidad para conseguir que las organizaciones alcancen sus metas (Cabaleiro et al., 2016) y que el liderazgo se desarrolle a partir de la visión del líder, el talento humano de los seguidores y las capacidades aprendidas por la organización (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017). Desde esta perspectiva el rol del liderazgo es fomentar el crecimiento, la participación personal e impulsar la creatividad (Escalona-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016) para desarrollar habilidades con el objetivo de consolidar las capacidades sociales y cognitivas (Esguerra, 2017) lo que permite al líder aportar, crear y desarrollar precisamente equipos altamente efectivos (Morelos-Gomez y Fontalvó-Herrera, 2014).

A partir de lo indicado, el presente trabajo busca determinar cómo los factores intrínsecos promoción, recompensa y el trabajo en sí, son apreciados e influyen sobre los niveles de motivación de los colaboradores de una compañía familiar de telecomunicaciones.

## METODOLOGÍA

Se realizó una investigación transversal, descriptiva y cuantitativa (Hernández et al., 2006) de los factores intrínsecos promoción, recompensa y el trabajo en sí, que influyen en los niveles de motivación de los trabajadores administrativos y operativos de una empresa familiar de telecomunicaciones, localizada en Quito y con una experiencia de más de 35 años en telecomunicaciones. Cuenta con un total de 50 colaboradores entre personal administrativo, ventas y de operaciones. Se realizó un censo para la aplicación una encuesta logrando un total de 45 colaboradores equivalente a un 90% del total y pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa. Se realizó un estudio de cluster o conglomerados conformando grupos a partir de características comunes en torno a las tres dimensiones que conforman el modelo (Eyssautier, 2006).

Se utilizó el cuestionario JSS (Job Satisfaction Survey) de Spector (Díaz et al., 2013) que consta de 36 preguntas que tienen relación con 9 variables (4 preguntas para medir cada una de las nueve variables). Dado que el documento original JSS no dispone de una variable para medir las condiciones del área de trabajo y considerando que la misma es relevante en estudios de esta naturaleza, se agregó dicha variable para medir dicho componente y, como resultado, se agregaron 4 reactivos. En la tabla 1 se muestra la definición operativa de las variables y su respectiva estructura de reactivos y forma de medición para el análisis.

Tabla 1: Definición y Operación de Variables del cuestionario modificado JSS de Spector

<i>Variable</i>	<i>Definición</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Preguntas</i>
Sueldos / Salario	Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.	Pago otorgado por el trabajo realizado, que sea justo y congruente con la valorización del mismo, oportunidad de aumento salarial.	1, 11, 21, 31
Promoción	Es la posibilidad de ascenso profesional que ofrece un empleo.	Oportunidades y frecuencia de ascenso y de progreso.	2, 12, 22, 36
Supervisión	Es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.	Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.	3, 13, 23, 33

Tabla 1 (continuación)

Beneficios	Son todas aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador.	Otorgamiento equitativo de bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad, prestaciones y otros.	4, 14, 24, 32
Recompensas Contingentes	Constituye las celebraciones de un logro significativo o acontecimiento importante.	Aprecio, reconocimiento y recompensas por el buen trabajo.	5, 15, 25, 35
Políticas y Procedimientos operativos	Conocimiento de las normas y reglas que se establecen en la empresa.	Políticas, reglas y procedimientos operativos.	6, 16, 26, 34
Compañeros de trabajo	Individuos que forman parte de una colectividad.	Relación con las personas con quienes trabaja.	7, 17, 27, 37
El trabajo en sí	Es la medida del esfuerzo hecho por los seres humanos.	Significado, gusto y orgullo por el trabajo que se realiza.	8, 18, 29, 38
Comunicación	Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.	Formas de Comunicación establecidas dentro de la organización, con directivos, jefes y compañeros.	9, 19, 28, 39
Condiciones en el área de trabajo	Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.	Condiciones de seguridad, de equipo, herramientas, instalaciones eléctricas, iluminación y ventilación.	10, 20, 30, 40

El cuestionario modificado se estructuró en secciones. En la primera sección, se recogen los datos generales de los encuestados como edad, género, actividad principal en el trabajo, antigüedad en la empresa, tipo de contrato, y nivel de estudios. La segunda parte consta de 40 preguntas para recoger las respuestas a 10 variables en estudio como sueldos/salarios, promoción, supervisión, beneficios monetarios y no monetarios, recompensas y reconocimientos, políticas y procedimientos, compañeros de trabajo, el trabajo en sí, comunicación, y condiciones del área de trabajo.

Con el objetivo de medir estas diez variables se utilizó una escala de Likert de 6 puntos, donde 1 indica Muy en desacuerdo, 2, Moderadamente en desacuerdo, 3, En desacuerdo, 4, De acuerdo, 5, Moderadamente de acuerdo y 6, Muy de acuerdo. Se verificó la validez de contenido de los reactivos contrastando diversas teorías (Contreras et al., 2016; Morelos-Gomez y Fontalvó-Herrera, 2014; Pedraza et al., 2015) y se validó el constructo a través de grupos focales, validación con expertos y definición operativa de las variables, finalmente, la validez discriminante se confirmó mediante la distribución de los valores estándar de las dimensiones de los factores intrínsecos (Eyssautier, 2006) a cada lado de la normal. El pre-testeo del cuestionario para chequear comprensión, lenguaje, formato, instrucciones, escalas de respuesta para descartar dudas respecto de las preguntas, se realizó mediante consulta con cuatro expertos que incluyó directivos y académicos para ratificar lenguaje, unidireccionalidad, estructura semántica, consistencia y comprensión de las taxonomías teóricas utilizadas (Hernández et al., 2006).

## RESULTADOS

Se identificaron tres grupos homogéneos que congregan al 100% de los casos a las diferentes distancias de enlace de cada conglomerado para conformar colectivos que miden, por separado, los factores intrínsecos promoción, recompensa y el trabajo en sí.

### **Análisis descriptivo del colectivo censado**

Como se muestra en la Tabla 2, se conformaron tres grupos para este análisis. El Grupo 1, representa el 44,44% de la población, conformado por 20 elementos de la muestra. Éste se caracteriza por estar conformado en su mayoría por hombres y mujeres de entre 25 y 35 años de edad, con estudios superiores, con un rango de experiencia que va desde 1 a 5 años, cuya actividad dentro de la empresa es el área técnica, administrativa y ventas. El Grupo 2, reúne al 37,78% de la población, conformado por 17 personas; se conforma en su mayoría por personal administrativo hombres y mujeres cuyas edades fluctúan entre 32 y 43 años, con estudios secundarios y con un rango de experiencia que va de 1 a 5 años. Finalmente el Grupo 3, equivale al 17,78% de la población y está constituido por 8 individuos hombres y mujeres cuya edad fluctúa

entre 46 y 62 años que se encargan del área de ventas, administrativo y técnico con una experiencia de más de 10 años y con estudios secundarios y superiores.

Tabla 2: Demografía de la muestra

Grupo	Frecuencia	%	Edad	Rango Experiencia	Áreas de trabajo	Educación
1	20	44,44	25-35	1-5	Técnica, Administrativa y Ventas	Superior
2	17	37,78	32-43	1-5	Administrativa	Secundaria
3	8	17,78	46-62	Mayor a 10	Técnica, Administrativa y Ventas	Secundaria y Superior
Total de la muestra						
Edad Promedio	% Género Femenino	% Género Masculino	Actividad mayor densidad	Tiempo Promedio de trabajo (años)	Nivel de estudios mayor densidad	
36,84	27%	73%	Técnico	3,71	Superior	

La población de la empresa es de 50 personas, de las cuales se obtuvo la información del 95% de la misma. De acuerdo con el análisis realizado en los tres grupos homogéneos, se puede afirmar que la edad promedio de los colaboradores de la empresa es de 36,84 años, en su mayoría 73%, son hombres, la mayor cantidad de empleados ocupan cargos técnicos, tienen un promedio de 3,71 años de servicios en esta compañía y en su gran mayoría, tienen estudios superiores.

### **Análisis de los factores que inciden en el liderazgo**

Para facilitar el análisis de la segunda parte de la encuesta, se procedió a identificar las variables relativas a los factores intrínsecos promoción, recompensa y el trabajo en sí, según la Teoría Bifactorial de Herzberg. Del análisis de los reactivos, se observa que el factor promoción alcanza un promedio de 3,65 puntos, recompensas alcanza a 3,34 y el trabajo en sí alcanza el promedio más alto de 4,51, todos en escala de 6 puntos Likert, resultados que confirman los planteamientos de Herzberg (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017) y ratifican los hallazgos de Díaz et al., (2013) dado el carácter motivador de los factores intrínsecos aquí analizados.

#### **El factor promoción**

Para analizar el *factor promoción* se identificaron 4 grupos homogéneos que totalizan el 100% de los casos analizados, a una distancia de enlace de 10 unidades. El Grupo 1 se refiere al 31,11% de la población, conformado por 14 personas. Este grupo se caracteriza por estar conformado por hombres y mujeres de entre 24 y 32 años, ocupando cargos administrativos, técnico y ventas. Este colectivo considera que existe una posibilidad media de crecimiento en la empresa y que el personal que realiza bien su trabajo tiene opciones de ser promovido al igual que podría ser promovido en otras empresas. Esta apreciación valida los argumentos de Esguerra (2017) quien afirma que las percepciones activan las conductas individuales y ratifican el conocimiento compartido que los colectivos laborales asumen de los contextos organizacionales e inter-organizacionales con los cuales se relacionan.

El Grupo 2 representa el 20% de la población y está conformado por 9 elementos de la muestra; lo constituyen hombres y mujeres con edades entre 37 y 62 años de edad, ocupando cargos administrativos, técnico y ventas. Este grupo considera que existe una posibilidad media de crecimiento en la empresa y que el personal que realiza bien su trabajo tiene pocas opciones de ser promovido similar a cómo pudiera ser promovido en otras empresas. El Grupo 3 alcanza al 15,56% de la población y lo conforman 7 individuos hombres y mujeres cuya edad fluctúa entre 40 y 57 años. Sus ocupaciones dentro de la empresa son mayoritariamente administrativas. Este grupo considera que existe una posibilidad baja de crecimiento en la empresa y que el personal que realiza bien su trabajo tiene muy pocas opciones de ser promovido en comparación a cómo podría ser promovido en otras empresas.

Por último, el Grupo 4 equivale a un 33,33% de la población, lo conforman 15 personas hombres y mujeres de entre 24 y 39 años de edad. En su mayoría ocupan cargos administrativos en la empresa. Este grupo está de acuerdo en que la empresa no brinda las suficientes oportunidades de crecimiento, sin embargo, indican que quienes realizan bien su trabajo tiene una probabilidad moderada de crecer, apreciación que estudios

recientes confirman (Fuentes-Del-Burgo y Navarro-Astor, 2013) indicando que la promoción ejercida en pequeñas empresas efectivamente afectan la satisfacción laboral de los personales.

Tabla 3: Valores intrínsecos de promoción por Grupos

Grupo	Frecuencia	%	Edad	Oportunidad de Crecimiento	Departamento
1	14	31,11%	24-32 años	Media opción de crecimiento, el personal tiene opciones de promoción igual que en otras empresas	Administrativo, Técnico, y Ventas
2	9	20,00%	37-62 años	Media opción de crecimiento, el personal tiene opciones de promoción igual que en otras empresas	Administrativo, Técnico, y Ventas
3	7	15,56%	40-57 años	Poca opción de crecimiento en comparación con otras empresas	Mayoría Administrativo
4	15	33,33%	24-39 años	Poca opción de crecimiento en comparación con otras empresas, pero si realizan bien su trabajo pueden crecer	Mayoría Administrativo
Total de la muestra					
	Edad	Hay poca oportunidad de ascenso en mi trabajo.	Quienes hacen bien su trabajo tienen oportunidad de ser promovidos.	Aquí, los trabajadores progresan tan rápido como podría ser en otras empresas.	Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso.
Promedio	36,84	3,93	3,62	3,71	3,33

De acuerdo con el análisis realizado a los cuatro grupos homogéneos y aplicando los conceptos de Herzberg respecto de considerar continuos separados, se decidió, analizar los resultados del estudio, asignando rangos categóricos a las 6 opciones de respuestas (1 y 2, no tiene injerencia; 3 y 4, se tiene una injerencia intermedia; 5 y 6, se tienen alta injerencia). Como se muestra en la tabla 3, los colaboradores estiman que tienen una oportunidad moderada de ascenso en el trabajo (3,93) al igual que lo tuvieran en otras empresas (3,71) y sienten que tienen una posibilidad intermedia de ascender en la compañía (3,62; 3,71). Por lo tanto, del valor promedio del *factor promoción*, se puede afirmar que los colaboradores se encuentran motivados medianamente por las ofertas de la compañía.

En general, el presente trabajo ratifica resultados obtenidos en diversos estudios (Fuentes-Del-Burgo y Navarro-Astor, 2013), por cuanto la dimensión promoción afecta directamente la satisfacción laboral y depende tanto del tamaño de la empresa como de la cualificación, antigüedad en la empresa y los resultados alcanzados. Por otra parte, la promoción activa el empoderamiento de los personales (Arias y Arias, 2014) confirmando que la promoción es un predictor del compromiso organizacional y que su influencia sobre la satisfacción laboral puede ser positiva, negativa o neutra, mientras que cuando no existe, el efecto es negativo o nulo.

### **El factor recompensa**

Para comprender la influencia del factor *recompensas* se identificaron 3 grupos homogéneos que representan también al 100% de los casos analizados, a una distancia de enlace de 15 unidades. El Grupo 1 representa el 48,89% de la población equivalente a 22 elementos, hombres y mujeres de entre 24 y 43 años que ocupan cargos administrativos, ventas, y técnicos en la empresa.

Tal como ha sido verificado en estudios en microempresas familiares (Izquierdo, et al 2017), el liderazgo ofrece desafíos y metas a los dirigidos y puede ser ejercido mediante el poder de recompensa, razón por la cual, en el presente trabajo este primer grupo considera que, cuando hacen un buen trabajo reciben el reconocimiento que merecen y sienten que el trabajo que realizan es apreciado. Consideran así mismo, que existen variados tipos de reconocimiento para los colaboradores y que, como miembros de una pequeña empresa, al igual que otras organizaciones de similar tamaño (Arias y Arias, 2014), sienten que su esfuerzo sí es valorado como debería de ser.

El Grupo 2 alcanza al 6,67% de la población y lo componen 3 personas, dos hombres y una mujer cuyas edades están entre 52 y 62 años de edad, ocupando cargos técnico y administrativo. Este grupo considera que cuando hacen un buen trabajo sí reciben el reconocimiento que merecen, sienten que el trabajo que realizan es muy apreciado, consideran que existen buenos reconocimientos para los colaboradores y sienten que su esfuerzo es valorado.

Por último, el Grupo 3 refiere al 44,44% de la población y cuenta con 20 individuos hombres y mujeres cuya edad fluctúa entre 25 y 57 años y sus ocupaciones dentro de la empresa son técnicas y administrativas en igual proporción. Este grupo considera que cuando hacen un buen trabajo no reciben el suficiente reconocimiento que merecen, pero sienten que el trabajo que realizan es apreciado.

En resumen, de acuerdo con los valores que se presentan en la tabla 4, el factor recompensa se expresa a través del reconocimiento en dos fracciones complementarias, un 55,56 que aprecia positivamente la dimensión y un 44,44 que la valora en menor grado, confirmando los estudios de Díaz et al., (2013) quien afirma que el factor recompensas es efectivamente un componente activo de la satisfacción de los personales en las pequeñas empresas.

En términos de valores categóricos, los personales perciben positivamente que reciben el reconocimiento que esperan cuando realizan un buen trabajo (3,8), sienten que su trabajo es apreciado (2,8), sienten que hay pocos reconocimientos para las personas que laboran en la empresa (3,2), finalmente, sienten que su esfuerzo es recompensado como debería ser (3,4) (Morelos-Gomez y Fontalvó-Herrera, 2014). Por lo tanto de acuerdo con los valores promedio calculados para el *factor recompensas*, los trabajadores se encuentran motivados en grado intermedio por las compensaciones que ofrece la compañía.

Tabla 4: Valores intrínsecos de recompensas

Grupo	Frecuencia	%	Edad	Reciben reconocimiento cuando hacen un buen trabajo	Departamento
1	22	48,89%	24-43 años	Si reciben reconocimientos cuando hacen buen trabajo, y sienten que su trabajo es valorado	Administrativo, Técnico, y Ventas
2	3	6,67%	52-62 años	Si reciben reconocimientos cuando hacen buen trabajo, y sienten que su trabajo es muy valorado	Administrativo, Técnico
3	20	44,44%	25-57 años	No reciben suficientes reconocimientos cuando hacen buen trabajo, pero sienten que su trabajo es valorado	Administrativo, Técnico
Total de la muestra					
	Edad	Quando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que espero.	Siento que el trabajo que hago no es apreciado.	Hay pocos reconocimientos para los que trabajan aquí.	Siento que mi esfuerzo no es recompensado como debería de ser.
	36,8	3,84	2,84	3,22	3,44

Contrastados los hallazgos de esta dimensión con estudios internacionales (Arias y Arias, 2014; Izquierdo, et al., 2017), se puede afirmar que efectivamente en las pequeñas empresas existen relaciones fuertes y significativas entre algunas dimensiones del clima organizacional con la satisfacción extrínseca (compensaciones) e intrínseca (desempeño laboral) y global, lo cual ratifica que el factor recompensa aquí estudiado es relevante para la gestión eficaz de la satisfacción laboral de los personales en las organizaciones.

### ***El factor el trabajo en sí***

Para analizar e interpretar el factor *el trabajo en sí*, se identifican 4 grupos homogéneos a una distancia de enlace de 10 unidades y que describen las percepciones de los grupos en la tabla 5.

El Grupo 1 el cual representa el 40% de la población, conformado por 18 elementos, se caracteriza por estar conformado por hombres y mujeres de entre 26 y 43 años, cuya actividad mayoritaria es de técnico. Este grupo considera que su trabajo tiene mucho sentido para la empresa y de alguna forma, como ya ha sido estudiado (Arias y Arias, 2014), se sienten empoderados por el aprecio que perciben de sus líderes, les gusta mucho el trabajo que realizan, se sienten muy orgullosos del trabajo que desempeñan y sienten que su trabajo es muy agradable.

El Grupo 2 equivalente al 6,67% de la población lo conforman 3 personas, dos hombres y una mujer con edades entre 52 y 62 años de edad que ocupan cargos administrativos y técnicos. Este grupo considera que su trabajo tiene sentido para la empresa, les gusta mucho el trabajo que realizan, se sienten muy orgullosos del trabajo que desempeñan y sienten que su trabajo es agradable.

Grupo 3 que representa al 26,67% de la población cuenta con 12 personas hombres y mujeres cuya edad fluctúa entre 24 y 39 años cuyas ocupaciones dentro de la empresa son administrativas, técnico y ventas. Este grupo considera que su trabajo tiene mucho sentido para la empresa, les gusta el trabajo que realizan, se sienten muy orgullosos del trabajo que desempeñan y sienten que su trabajo es agradable.

Finalmente, el grupo 4 que representa al 26,67% de la población está conformado por 12 entrevistados, se caracteriza por estar conformado por hombres y mujeres entre 32 y 57 años de edad que, en su mayoría, ocupan cargos administrativos y de ventas en la empresa. Este grupo considera que su trabajo tiene mucho sentido para la empresa, les gusta mucho el trabajo que realizan, se sienten muy orgullosos del trabajo que desempeñan y también sienten que su trabajo es muy agradable.

Tabla 5: Valores intrínsecos del trabajo en Si por grupos

Grupo	Frecuencia	%	Edad	Como se siente en el trabajo	Departamento.
1	18	40,00	26-43	Su trabajo tiene mucho sentido para la empresa, le gusta el trabajo que realiza, se siente orgulloso del trabajo que realiza	Mayoría Técnico.
2	3	6,67	52-62	Media opción de crecimiento, el personal tiene opciones de promoción igual que en otras empresas	Administrativo y Técnico
3	12	26,67	24-39	Su trabajo tiene mucho sentido para la empresa, les gusta el trabajo que realizan, se sienten muy orgullosos del trabajo que desempeñan y sienten que su trabajo es agradable	Administrativo, técnico y ventas.
4	12	26,67	32-57	su trabajo tiene mucho sentido para la empresa, les gusta mucho el trabajo que realizan, se sienten muy orgullosos del trabajo que desempeñan y también sienten que su trabajo es muy agradable.	Mayoría Administrativo y ventas.
Total de la muestra					
	Edad	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	Me gusta el trabajo que realizo.	Me siento orgulloso de hacer el trabajo que hago.	Mi trabajo es agradable.
Promedio	36,8	2,56	5,09	5,24	5,13

De acuerdo con los valores de los cuatro grupos homogéneos analizados respecto de la dimensión *el trabajo en sí*, se valida una vez más la teoría de la motivación de Herzberg en término de los factores endógenos de la motivación, por cuanto los colaboradores consideran que su trabajo tiene mucho sentido para la empresa (2,5), les gusta mucho el trabajo que realizan (5,09), se sienten muy orgullosos del trabajo que desempeñan (5,24), y sienten que su trabajo es muy agradable (5,13). Por lo tanto, de acuerdo con el valor promedio calculado para el factor *el trabajo en sí*, se puede señalar que los colaboradores se encuentran altamente motivados por el trabajo que realizan en la compañía (Espinosa et al., 2015). En consecuencia, *el trabajo en sí* es un factor de alta motivación para los colaboradores, lo cual se ratifica en estudios internacionales en el sentido que las características de la organización del trabajo y tamaño de la fuerza laboral en pequeñas organizaciones (Vargas, 2012), efectivamente influye la satisfacción laboral de los trabajadores, los empodera (Arias y Arias, 2014) y, por lo mismo, es evidente la necesidad de gestionar los factores intrínsecos de la motivación para conseguir colaboradores más comprometidos y resultados superiores para las empresas pequeñas.

#### **Análisis consolidado de los valores intrínsecos**

Finalmente, sobre la base de los datos recogidos y, a partir de un análisis consolidado de los valores de *promoción*, *recompensa* y *el trabajo en sí* determinados de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017), se elaboró un análisis estandarizado de las dimensiones más influyentes a partir de los valores promedios determinados. La tabla 6, detalla las mediciones promedio y estándar respectivos para los cuatro reactivos más influyentes de cada dimensión analizada.

Dada la escala estándar Likert (1:6) se determinó un promedio general de 3,8 puntos y una desviación de 0,89 y se logró cualificar las valoraciones de los colaboradores de manera más clara y representativa interpretando su ubicación a la derecha o a la izquierda de la curva normal.

Como se puede observar, los tres reactivos valorados por encima del promedio fueron los de la dimensión el trabajo en sí, alcanzando puntuaciones por encima de 5 puntos Likert y valores estándar de entre 0,3398 y 1,5879 a la derecha de la normal. Le sigue sólo un reactivo de la dimensión recompensas que alcanza un



promedio de 3,8 puntos Liker y valor estándar de 0,014 por encima del cero estándar de la curva normalizada. Los restantes cuatro reactivos de la dimensión promoción, tres reactivos de la dimensión recompensas y sólo un reactivo de la dimensión el trabajo en sí, alcanzan valores promedio estandarizados por debajo de la media estándar cero a la izquierda de la curva normal. Los resultados de las tres dimensiones analizadas dan pie para afirmar que la satisfacción laboral depende efectivamente del estilo de liderazgo como es el transformador cuyos efectos ha sido estudiado en pequeñas empresa argentinas (Omar, 2011) donde, luego de un análisis de regresión mediada, se demostró el papel modulador de la confianza en el supervisor como factor clave en la relación liderazgo transformador y satisfacción laboral, relevando los factores promoción, motivación inspiradora y recompensa del trabajo en sí como elementos básicos de la satisfacción laboral de los personales.

Tabla 6: Valores intrínsecos de promoción, recompensa y trabajo en sí

Valores Intrínsecos	Reactivos	Promedio	Estándar
Promoción	Hay poca oportunidad de ascenso en mi trabajo.	3,933	0,114
	Quienes hacen bien su trabajo tienen oportunidad de ser promovidos.	3,622	-0,235
	Aquí, los trabajadores progresan tan rápido como podría ser en otras empresas.	3,711	-0,135
	Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso.	3,333	-0,559
Recompensas	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que espero.	3,844	0,0145
	Siento que el trabajo que hago no es apreciado.	2,844	-1,1090
	Hay pocos reconocimientos para los que trabajan aquí.	3,222	-0,6845
	Siento que mi esfuerzo no es recompensado como debería de ser.	3,444	-0,4349
El trabajo en Si	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	2,556	-1,4336
	Me gusta el trabajo que realizo.	5,089	1,4129
	Me siento orgulloso de hacer el trabajo que hago.	5,244	1,5876
	Mi trabajo es agradable.	5,133	0,3398
	<i>Promedio</i>	3,831	
	<i>Desviación</i>	0,8899	

Analizada la Figura 1, parece evidente que las conductas de los personales siguen un determinado patrón que refleja, en opinión de Ötken y Cenkcı (2015), rasgos de personalidad orgánicos determinados por la naturaleza de las percepciones que los individuos obtienen de los reactivos. Se observa que de los reactivos que se ubican por encima del cero estándar, tres de los cuatro reactivos del ítem *el trabajo en sí* se ubican en el margen derecho de la normal y un reactivo del ítem *promoción* alcanza valores positivos, corroborando los postulados de Herzberg de que los componentes ligados al trabajo son efectivamente motivacionales, seguido del ítem *recompensas* expresado por el reactivo, cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que espero, como factor higiénico de motivación.

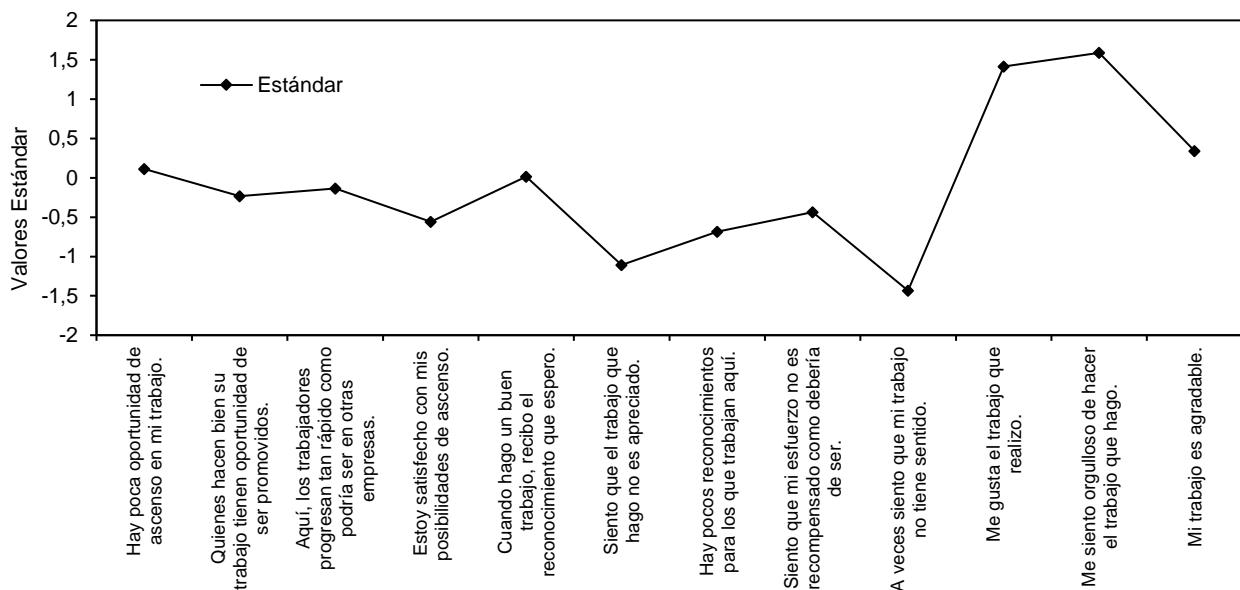


Fig. 1: Reactivos intrínsecos de motivación

Los demás reactivos se ubican, en distintos grados, por debajo del cero estandarizado que representa el promedio en escala de 6 puntos, llegando desde -1,433 puntos para el reactivo Hay poca oportunidad de ascenso en mi trabajo, hasta -0,135 puntos estándar para el reactivo Hay pocos reconocimientos para los que trabajan aquí, ambos por debajo del estándar cero. Poniendo en evidencia cómo los trabajadores aprecian o recienten la gestión que la empresa hace de la motivación de sus colaboradores.

Por último vale mencionar la importancia del rol directivo en las organizaciones y su expresión ejecutiva a través del liderazgo el cual, ejercido por medio de las funciones de supervisión y motivación, faculta el empoderamiento de las personas, potencia el compromiso organizacional (Arias y Arias, 2014) y valida el hecho que en las pequeñas empresas es un predictor del compromiso organizacional (Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, 2010) que consolida la satisfacción laboral de los colaboradores.

## CONCLUSIONES

1. En general se confirma que los factores intrínsecos influyen considerablemente en la motivación de las personas y por lo tanto es necesario que los administradores y gerentes propicien planes de motivación diferenciados y permanentes para con sus colaboradores con el objetivo de fortalecer el desempeño singular de sus subordinados en la organización.

2. Se observa que el factor intrínseco *el trabajo en sí*, es el principal eje de motivación de los colaboradores, quienes valoran y aprecian las actividades que realizan, creen firmemente que su trabajo aporta de manera productiva a la actividad de la empresa y sienten que, en gran medida, su trabajo es valorado.

3. Los factores intrínsecos *promoción* y *recompensas* se ubican en un rango intermedio de influencia sobre los trabajadores, por cuanto éstos perciben que, sin perjuicio de su esfuerzo, no tienen una gran capacidad de crecimiento en la empresa, lo que se observa principalmente en los colaboradores jóvenes. Por otra parte, sienten que las recompensas que reciben al realizar un buen trabajo deberían mejorar.

4. En general, los resultados de este trabajo buscan orientar las decisiones de directivos y gerentes de manera que les permitan generar planes de mejora continua especialmente enfocados sobre los factores *el trabajo en sí*, *promoción* y *recompensas* con el objetivo de activar, en el corto y largo plazo, las conductas de colaboración y compromiso de los personales para con la organización.

## REFERENCIAS

- Aguilar-Bustamante, M. C. y A. Correa-Chica, Análisis de las Variables Asociadas al Estudio del Liderazgo: una Revisión Sistemática de la Literatura, *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13 (2017)
- Almirón, V., A. Tikhomirova, A. Trejo y J. García, Liderazgo Transaccional v/s Liderazgo Transformacional, *ReiDoCrea*, Revista electrónica de investigación y docencia creativa, 4, 24-27 (2015)
- Álvarez, S., A. Cataldo y L. Zambra, Liderazgo en Adopción de TI en PYME. ¿Solo el Involucramiento del Propietario Importa? <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052014000300012>, *Ingeniare*, Revista Chilena de Ingeniería, 22(3), 421-430 (2014)
- Arias, W.L. y G. Arias, Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>, *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191 (2014)
- Cabaleiro G., A. Jiménez, J. Miles y R. Horta, Liderazgo e Innovación para un Mundo más Sostenible, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000100001>, *J. of Technology Management & Innovación*, 11(1), 2-5 (2016)
- Chaves, G., Liderazgo Ético en la Empresa: Opción o Necesidad, *Dedica*, Revista de Educação e Humanidades, (6), 249-260 (2014)
- Contreras, O.E., A.C. Vesga, A.E. Barbosa, Frames of Leadership Into the Companies: The Case of The City of Bucaramanga (Colombia) And Its Surrounding Area, <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i1.461>, *Dimensión Empresarial*, 14 (1), 39-55 (2016)
- Cuadra-Peralta, A.A. y C.B. Veloso-Besio, Grado de Supervisión como Variable Moderadora entre Liderazgo y Satisfacción, Motivación y Clima Organizacional, <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>, *Ingeniare*, Revista Chilena de Ingeniería, 18(1), 15-25 (2010)
- Díaz, M., M. Peña y O. Ivy, Clima Organizacional: Factores de Satisfacción Laboral en una Empresa de la Industria Metal-Mecánica, *Revista Global de Negocios*, 1(2), 31-41 (2013)
- Escalona-Barbosa, D., A. Hurtado-Ayala, Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Desempeño de las Empresas Exportadoras de Colombia, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>, *Estudios Generales*, 32.139 (2016)
- Esguerra, G.A., Liderazgo y Conocimiento Compartido en Contextos Inter-Organizacionales, <http://Dx.Doi.Org/10.18359/Rfce.1768>, *Rev. Fac. Cienc. Econ.*, XXV (1), 151-160 (2017)
- Espinosa, J., F. Contreras y D. Barbosa, Prácticas de Liderazgo y su Relación con la Cultura en un Grupo de Países Latinoamericanos, <http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10>, *Divers.*, *Perspect. Psicol.*, 11(2), 303-317(2015)

- Eyssautier, M., *Metodología de la Investigación*, México D.F., Editorial Cengage Learning, México (2006)
- Fuentes-Del-Burgo, J. y E. Navarro-Astor, *Sistemas de Promoción Utilizados por Pymes Constructoras en Castilla - La Mancha (España): ¿Afectan a la Satisfacción Laboral del Ingeniero de Edificación?* <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2013000100011>, *Revista de la Construcción*, 12(1), 109-118 (2013)
- García M., *Role of the Followers in the Development of Theories of Organizational Leadership* *Apuntes del CENES*, 34,(59), 125-154 (2014)
- Gil, O.I. y L.S. Ibarra, *Impact of Leadership in Critical Success Factors as a Competitive Business Strategy*, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000300016>, *Dimensión Empresarial*, 12 (2), 117-126 (2014)
- Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista, *Metodología de la Investigación*, 5° Ed., Mc Graw-Hill México D. F., (2006)
- Izquierdo, R., L.A. Novillo y J. Mocha, *El Liderazgo en las Microempresas Familiares, Desafíos y Metas*, *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 89-94 (2017)
- Miller, T. y A. Kim, *The Heritage Foundation, Institute for Economic Freedom and Opportunity, The Wall Street Journal. Índice 2016 de Libertad Económica*, Edición 22 (2016)
- Morelos-Gómez, J. y T.J. Fontalvo-Herrera, *Análisis de los Factores Determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial*, *Entramado*, 10(1), 96-105. Retrieved January 23, 2018 (2014)
- Omar, A., *Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral: el Rol de la Confianza en el Supervisor*, *Liberabit*, 17(2), 129-138 (2011)
- Ötken, A. B. y T. Cenkci, *Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate*, *Business and Economics Research Journal*, 6 (2) 1-23 (2015)
- Pedraza, M. N., V. J. Lavín, R. G. Delgado y G. I. Bernal, *Prácticas de Liderazgo en Empresas Comerciales en Tamaulipas (México)*, *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXIII (1), 251-265 (2015)
- Peña, M.C., Díaz, G., Olivares, M., *Resumen Diagnóstico del Clima Organizacional Promotor de Estrategias Gerenciales en las Pequeñas Empresas de la Industria Metal-Mecánica*, *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (5), 15-24 (2015)
- Pereira, A.E., *Liderazgo Líquido: una Propuesta para Enfrentar la Incertidumbre y Riesgo*, *Pensamiento & Gestión*, (37), 97-113 (2014)
- Saldaña, Y., F.M. Ruiz, L. Gaona, D.G. Jacobo, *El Liderazgo a partir del proceso de la Sucesión en la empresa Familiar Mexicana*, *Revista Global de Negocios*, 4 (6), 69-79 (2016)
- Salinas, M. P. y Ch. C. Cordero, *Transformación de los Liderazgos en la Minería: Gestión Estratégica para Incorporar Mujeres a la Industria*, <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57170>, *Innovar*, 26 (61), 119 (2016)
- Sánchez-Reyes J.B., L. Barraza-Barraza, *Leadership Perceptions*, Edición Especial Julio – Diciembre, ISSN: 1665-0441 RA XIMHAI, 11 (4), 161-170 (2015)
- Vargas-Téllez, J.A., *Organización del Trabajo y Satisfacción Laboral: un Estudio de Caso en la Industria Del Calzado*, *Nova Scientia*, 4(7), 172-204 (2012)
- Vega, M., Liuviana, F., y E. Alava, *Incidencia del Liderazgo Situacional en el Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados de la ESPAM* *INNOVA Research Journal*, 2 (10) 17- 43 (2017)

