FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN FINAL

Motivación laboral y satisfacción laboral en adultos de CABA y GBA

Pamela Andrea Rivamar LU: 1030442

Tutor: Prof. Mg. Juan Bodenheimer

Firma Tutor:

Fecha de presentación: 3 de octubre de 2019

Índice

Agradecimientos 4

Resumen 5

Abstract 6

Introducción 7

Problema de investigación 8

Objetivo general 8

Objetivos específicos 8

Hipótesis de investigación 8

- Hipótesis general 8
- Hipótesis específicas 8

Marco teórico 9

Estado del arte 15

Metodología 18

- Diseño 18
- Participantes 18
- Instrumentos 19
- Cuestionario sociodemográfico 19
- Escala de Motivación Laboral - Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) 20
- Escala General de Satisfacción - Overall Job Satisfaction 20
- Procedimiento para la recolección de datos 20
- Análisis de datos 21

Resultados 22

- Prueba de normalidad de la Escala de Motivación Laboral (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS, Gagné et al., 2015) 22

- Prueba de normalidad de la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction, Warr, Cook & Wall, 1979, versión en español de Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1993) 23
- Estadísticos descriptivos de motivación laboral 23
- Estadísticos descriptivos de satisfacción laboral 24
- Análisis de correlación 24
- Motivación y satisfacción laboral en relación con la edad 25
- Comparación de grupo de edad entre 20 y 30 años con grupo de entre 31 y 40 años 26
- Comparación de grupo de edad entre 20 y 30 años con grupo de entre 41 y 50 años 26
- Comparación de grupo de edad entre 20 y 30 años con grupo de entre 51 y 60 años 27
- Comparación de grupo de edad entre 31 y 40 años con grupo de entre 41 y 50 años 27
- Comparación de grupo de edad entre 31 y 40 años con grupo de entre 51 y 60 años 28
- Comparación de grupo de edad entre 41 y 50 años con grupo de entre 51 y 60 años 28
- Motivación y satisfacción laboral en relación con el puesto jerárquico 29
- Comparación de grupo de empleados sin personal a cargo con grupo de mandos medios 29
- Comparación de grupo de empleados sin personal a cargo con grupo de mandos altos 30
- Comparación de grupo de mandos medios con grupo de mandos altos 30
- Rango promedio de la subescala desmotivación en relación al puesto jerárquico de empleados sin personal a cargo y mandos medios 31
- Rango promedio de la subescala factores intrínsecos en relación al puesto jerárquico de empleados sin personal a cargo y mandos altos 32

Discusión 33

Limitaciones del presente trabajo y futuras líneas de investigación 35

Conclusión 36

Referencias bibliográficas 37

Anexo I 43

- Cuestionario sociodemográfico 43
- Escala de Motivación Laboral MWMS (Multidimensional Work Motivation Scale) (Gagné et al., 2015) 45
- Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (Pérez Bilbao y Fidalgo Vega, 1993) 47
- Consentimiento Informado 49

Anexo II 50

- Descripción de la muestra 50

Agradecimientos

Ante todo, agradezco a mi tutor Mg. Juan Bodenheimer por su acompañamiento y por la valiosa transmisión de sus conocimientos en la materia. Mi reconocimiento, también, a los docentes que conocí durante la carrera por su compromiso y por el entusiasmo que me han transmitido en estos años de cursada. Asimismo, debo mi agradecimiento a las autoridades de la Fundación Universidad Argentina de la Empresa y, en particular, al personal del Departamento de Psicología por su ayuda y su orientación.

Mi especial agradecimiento a la Mg. Carolina Reznik por su calidez humana y por enseñarme con gran generosidad y dedicación el arte de la redacción académica.

Asimismo, agradezco a Marylène Gagné y Jacques Forest, prestigiosos académicos de la disciplina, por cederme de manera sumamente generosa el test de motivación laboral en su versión en español para ser utilizado en esta investigación. Fue un honor poder contar con su ayuda.

Agradezco a mis compañeros de la carrera por todos estos lindos años compartidos. Especialmente a mi querido compañero y gran amigo Cristian quien me ayudó a que el camino sea más ameno y siempre me alentó a seguir adelante en momentos difíciles. A mi familia, por ser mi soporte incondicional, y a mis valiosísimos amigos de la vida, un enorme gracias a ellos por siempre darme fuerzas para continuar emprendiendo nuevos caminos.

Resumen

El propósito de este estudio consistió en analizar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral en trabajadores con un empleo remunerado residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Para el análisis de las variables se utilizaron, por un lado, la Escala de Motivación Laboral MWMS (Multidimensional Work Motivation Scale) (Gagne, Forest., Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck,, Aspeli, Bellerose, Benabou, Chemolli, Güntert, Halvari, Johnson, Indiyastuti, Molstad, Naudin, Ndao, Olafson, Roussel, Wang & Westbye, 2015) y, por otro, la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (Perez Bilbao & Fidalgo Vega, 1993). Asimismo, se administró un cuestionario sociodemográfico elaborado especialmente para este trabajo. Para la investigación participaron de manera voluntaria 120 trabajadores de distintas profesiones en un rango de entre 20 y 60 años. A nivel general, los resultados revelaron que existe una relación positiva y significativa entre las variables motivación laboral y satisfacción laboral. En relación a la edad, los resultados no arrojaron diferencias significativas entre los diferentes grupos etarios y, por lo tanto, ésta no resultó un factor determinante. En cuanto al puesto jerárquico, por su parte, se encontraron leves diferencias. Los empleados de la base jerárquica presentaron niveles más altos de desmotivación que los mandos medios y evidenciaron niveles de satisfacción intrínseca más bajos que los mandos altos.

Palabras claves: Motivación Laboral, Satisfacción Laboral, Trabajadores, Edad, Puesto Jerárquico

Abstract

The purpose of this study was to analyze the relationship between work motivation and job satisfaction in gainfully employed workers residing in the Autonomous City of Buenos Aires and Greater Buenos Aires. For the analysis of the variables Work Motivation Scale MWMS (Multidimensional Work Motivation Scale) (Gagne, Forest., Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck,, Aspeli, Bellerose, Benabou, Chemolli, Güntert, Halvari, Johnson, Indiyastuti, Molstad, Naudin, Ndao, Olafson, Roussel, Wang & Westbye, 2015) was used, on the one hand. On the other, the Overall Job Satisfaction (Perez Bilbao & Fidalgo Vega, 1993). Also, a demographic questionnaire especially prepared for this study was provided. One hundred and twenty workers aged in a range of twenty to sixty of different professions took part voluntarily. At a general level, the results showed a significant and positive relationship between the variables of work motivation and job satisfaction. As regards age, the results did not show significant differences between the different age ranges. Therefore, this was not a determining factor. In hierarchical positions, slight differences were found. Employees in the hierarchic base, showed levels of amotivation which were higher than the ones in the middle management and showed lower levels of intrinsic satisfaction when compared to those of high management.

Key words: Work Motivation, Job Satisfaction, Workers, Age, Hierarchical Position

Introducción

El objetivo de esta tesis consiste en investigar las variables motivación y satisfacción dentro del ámbito laboral y la relación que existe entre ellas. El interés por abordar cuestiones relacionadas con el mundo de los trabajadores se justifica en que "desde el punto de vista de la psicología, el trabajo proporciona salud física y mental, entretenimiento, prestigio, contactos sociales y es una fuente de realización personal" (Gamerro, 2003, citado por Alonso Martín, 2008, p. 27). La relevancia actual del tema radica en el hecho de que el cambio de una sociedad industrial a una de información trajo modificaciones en la actividad laboral. Como consecuencia de las innovaciones científico-tecnológicas, se sustituyó el trabajo físico por el mental como actividad principal del trabajador, así como también se incrementaron los niveles de competitividad (Amozorrutia Amozorrutia, 2007). Entonces, es importante que la empresa se adapte a estas nuevas modalidades y logre que el personal se encuentre correctamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales (Ramírez, Abreu & Badii, 2008).

Fue a principios del siglo XX cuando comenzaron a desarrollase estudios acerca de cómo mejorar, no solo las condiciones laborales, sino también la percepción y la experiencia de los trabajadores hacia su tarea. En la actualidad, estos estudios continúan desarrollándose para brindar herramientas que posibiliten a las organizaciones comprender el comportamiento de las personas frente a su trabajo. Uno de los problemas más urgentes que se le presentan a las empresas hoy en día radica en buscar la forma de motivar al personal para que, de esta manera, pongan empeño en sus tareas y aumenten la satisfacción e interés en el trabajo (Ramírez et al., 2008).

Una investigación al respecto es significativa debido a la actualidad de la problemática. Asimismo, resulta pertinente realizar un estudio que relacione dichas variables porque esta tesis asegura que existe una correspondencia entre el nivel de motivación laboral y el de satisfacción laboral. De esta manera, se pretende realizar un aporte que impacte en la comprensión de los mecanismos que hacen que los trabajadores estén motivados y satisfechos.

Por último, esta investigación no presenta problemas de viabilidad ya que se cuenta con los medios necesarios para realizarla y, además, se propone un muestreo poblacional accesible y pertinente en términos geográficos.

Problema de investigación

¿Existe una vinculación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral, y si es así, cuál es dicha relación?

Objetivo general

Analizar la relación entre motivación laboral y satisfacción laboral en trabajadores que posean un empleo remunerado residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Objetivos específicos

1. Analizar si existe relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral.
2. Analizar si existen diferencias en los niveles de motivación laboral y satisfacción laboral de acuerdo a la edad.
3. Analizar si existen diferencias en los niveles de motivación laboral y satisfacción laboral de acuerdo al puesto jerárquico.

Hipótesis de investigación

Hipótesis general

H1: Existe relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral; a mayor nivel de motivación laboral, mayor nivel de satisfacción laboral.

Hipótesis específicas

H2: Los empleados más jóvenes presentan mayores niveles de motivación laboral y de satisfacción laboral.
H3: Los empleados de mayor jerarquía laboral presentan mayores niveles de motivación laboral y de satisfacción laboral.

Marco teórico

En el presente trabajo se analizarán las variables motivación laboral y satisfacción laboral. Para abordar la primera se ha elegido la Teoría de la Autodeterminación (en adelante, TAD). Fue desarrollada a mediados de la década de los ochenta por Edward Deci y Richard Ryan -uno de los textos fundadores de este abordaje se titula *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (Deci & Ryan, 1985)- y continuada por distintos académicos de todo el mundo como, por ejemplo, Marylène Gagné y Jacques Forest.

El desarrollo de las teorías de la motivación tuvo su auge en la década de 1950. Durante ese periodo se elaboraron las tres más conocidas hasta hoy. Éstas son: la Teoría de Jerarquía de Necesidades (Maslow, 1943), las Teorías X e Y (Mc Gregor, 1957) y la Teoría Higiene-Motivación (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959). En las décadas siguientes surgieron otros desarrollos de la mano de autores como Argyris (1957), Mc Clelland (1965), Vroom (1964) y Schein (1980). En décadas recientes, por su parte, se produjo un cambio de enfoque fruto de la modificación de la naturaleza del trabajo desde la industria al conocimiento. El acento pasó de los peligros químicos, biológicos y físicos a las demandas psicológicas (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams, 2017). La TAD, por su parte, cambió el paradigma tradicional acerca de la manera de comprender la motivación. La mayoría de los planteos tratan la motivación como un recurso unidimensional y asumen que una persona tiene mayor o menor cantidad de ésta. Por el contrario, la TAD describe múltiples tipos de motivación basados en diferentes motores o fuerzas motivacionales que subyacen a las conductas de una persona. (Rigby & Ryan, 2018). “Esta teoría analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o autodeterminadas; es decir, hasta qué punto las personas actúan por voluntad propia y se comprometen con lo que hacen por un sentido de elección y decisión.” (Deci & Ryan, 2008, citado por Muñoz Restrepo & Ramírez Valencia, 2014, p. 146).

La Teoría de la Autodeterminación es una de la más recientes y la que mejor se ajusta a contextos diversos. Asimismo, ha sido utilizada en numerosos estudios y, por lo tanto, cuenta con un importante sustento empírico. Según Deci, Olafsen y Ryan (2017), la TAD es una macro teoría de la motivación humana que ha sido probada con éxito en diferentes ámbitos. Entre ellos se destacan la paternidad, la educación, la salud, los deportes y la actividad física, la psicoterapia, los mundos virtuales y, también, el campo de la motivación laboral y la administración. A continuación, se definirán algunos de los conceptos más importantes de dicha teoría que resultan centrales para este trabajo. En el artículo titulado “Intrinsic and Extrinsic

Motivations: Classic Definitions and New Directions" (Ryan & Deci, 2000) se explica de manera general qué es la motivación:

> "Estar motivado significa estar movilizado a hacer algo. Una persona que no siente ímpetu o inspiración para actuar es, por lo tanto, caracterizada como desmotivada, mientras que alguien que está energizado o activado hacia un fin es considerado motivado." (Ryan & Deci, 2000, p. 54)

La TAD, entonces, distingue tres grandes categorías de motivación. Por un lado, la desmotivación, definida como la ausencia de motivación hacia una actividad (Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Aspeli, Bellerose, Benabou, Chemolli, Güntert, Halvari, Indiyastuti, Johnson, Molstad, Naudin, Ndao, Olafsen, Roussel, Wang & Westbye, 2015). Por otra parte, la motivación intrínseca que se define como el hecho de realizar una actividad solo por el disfrute que provoca su realización. Por último, la motivación extrínseca que se refiere a llevar a cabo una actividad por su valor instrumental (Ryan & Deci, 2000). Dentro de esta última categoría, la TAD identifica -a su vez- diferentes subtipos los cuales varían en su grado de internalización (Gagné et al., 2015). Ésta se refiere a incorporar una actividad que inicialmente fue regulada por factores externos, tales como premios o castigos, de manera que sea regulada internamente. (Ryan, 1995 citado por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni, 2010). Es decir, la motivación extrínseca puede regularse o bien completamente de forma externa o bien parcial o totalmente de manera interna (Gagné et al., 2010). De acuerdo al grado de regulación, la motivación extrínseca evidencia un deseo de obtener recompensas o evitar castigos (regulación externa), alimentar el ego y evitar la culpa (introyección), alcanzar una meta personal (identificación) o expresar el sentido de uno mismo (integración) (Meyer & Gagné, 2008). Las personas en sus trabajos suelen tener todos estos motivos en juego pero en diferentes grados en distintas situaciones. A veces las que dominan son las presiones, otras es el interés o el valor por un trabajo y, en algunos casos, hay una mezcla de fuerzas motivacionales que se ponen de manifiesto (Rigby & Ryan, 2018). En suma, la TAD concibe la motivación como un continuum que va desde la desmotivación hasta la motivación intrínseca la cual es invariablemente autodeterminada. Entre los cuatro tipos de motivación extrínseca, la motivación externa es la más controlada y menos autodeterminada, mientras que la introyectada, la identificada y la integrada son más progresivamente autodeterminadas (Gagné & Deci, 2005).

A su vez, la TAD sostiene que existen tres necesidades básicas que están relacionadas con una alta calidad de motivación. Estas necesidades psicológicas son consideradas innatas y son clave para entender la motivación humana. Éstas son: la necesidad de autonomía, de

competencia y de relación (Deci & Ryan, 2000). La primera se define como un deseo individual de iniciar acciones propias, expresar sentimientos libremente y tomar decisiones (Deci & Ryan, 2002; deCharms, 1968, citado por Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet & Morin, 2012). La necesidad de competencia, por su parte, se satisface cuando una persona se siente lo suficientemente competente para realizar una actividad lo mejor posible y, así, alcanzar sus objetivos (Deci & Ryan, 2000, 2002 citado por por Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet & Morin, 2012). Por último, la necesidad de relación refiere al deseo de establecer alianzas positivas con otros y establecer vínculos de mutuo cuidado (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2002; Harlow, 1958, citado por Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet & Morin, 2012). Asimismo, estas necesidades se ajustan a todas las culturas y a todo tipo de lugares de trabajo (Rigby & Ryan, 2018). Además, ellas "son requeridas para la motivación intrínseca y la internalización. (Gagné & Deci, 2005)" (citado por Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet & Morin, 2012, p. 169).

Por otra parte, para la TAD la motivación varía en el tipo y la calidad (Gillet, Fouquereau, Lafrrenière & Huyghebaert, 2016). Además, es central la distinción entre motivación autónoma y motivación controlada. Ambas son intencionales y se oponen a la desmotivación que conlleva una falta de intención y motivación. Un ejemplo de motivación autónoma es la motivación intrínseca. Ésta implica realizar una actividad por el solo hecho de encontrarla interesante y, entones, se lleva a cabo de una manera completamente voluntaria. Por su lado, la motivación controlada implica realizar una acción con una sensación de presión o de "tener que" hacerla y se relaciona mayormente con la motivación extrínseca (Gagné & Deci, 2005). La motivación autónoma conlleva resultados positivos cuando las personas experimentan voluntad o autovaloración en sus acciones. En este caso, los empleados perciben su trabajo como congruente con sus valores e intereses. La motivación controlada, por su parte, está asociada con resultados negativos porque las personas sienten presión para pensar o comportarse de determinadas maneras. De esta forma, sus aspiraciones están menos alineadas con sus valores e intereses. (Gillet, Fouquereau, Lafrrenière & Huyghebaert, 2016).

La calidad motivacional tiende a ser menor junto con la lealtad, el rendimiento y el bienestar en el lugar de trabajo cuando el motivador más destacado es la cantidad de compensación que se recibe (Kuvaas, Dysvik & Buch, 2014 citado por Rigby & Ryan, 2018). La movilidad laboral en todos los niveles jerárquicos se produce con mayor frecuencia y de manera fluida no solo por la compensación sino, también, por la búsqueda de un trabajo satisfactorio y que se ajuste a sus valores y a su estilo de vida. (Rigby & Ryan, 2018). En relación con ello, las conclusiones de la investigación "Motivación Laboral y Satisfacción Laboral en el Contexto de Crisis

Económica" (Pouchová, 2011) mostraron que los ingresos y los beneficios no son una razón para que los empleados cambien de trabajo. El estudio confirma que durante un período de crisis económica el porcentaje de empleados motivados en la República Checa aumentó. En este caso la motivación está principalmente basada en la lealtad surgida de los empleados a sus empleadores. La gente teme perder sus trabajos y aprecian más a sus empleadores que antes de la crisis.

Respecto a la motivación laboral particularmente, no se advierte una definición especifica. La TAD se ocupa de observar la motivación en diferentes áreas y analizar qué factores la promueven. Dentro del ámbito del trabajo, es un asunto importante. La motivación de sus subordinados es central para los directores en el sentido de favorecer la efectividad. De ello depende no solo la prosperidad de una organización sino su supervivencia. (Deci & Ryan, 1985). Un ambiente de trabajo que fomente la autonomía más que el control promueve la satisfacción de las necesidades básicas, la motivación intrínseca y una completa internalización de la motivación extrínseca. Y éstas, a su vez, conducen a un desempeño efectivo, a la satisfacción laboral, a actitudes positivas en el trabajo, a compromisos organizacionales y al bienestar psicológico (Gagné & Deci, 2005).

Con respecto a la satisfacción laboral, la otra variable que tratará esta investigación, es una problemática que tiene origen con la división del trabajo. La sistematización de su estudio, por su parte, corresponde al surgimiento de la psicología y la administración como ciencias. Desde el punto de vista científico, es una cuestión compleja debido a las múltiples maneras de estudiar tanto al hombre como a la actividad laboral (Zayas Agüero, Báez Santana, Zayas Feria & Hernández Lobaina, 2015). Es decir, que "La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores." (García Viamontes, 2010, s/n). Es por esto que se trabajará a partir de varias definiciones -correspondientes a diferentes aproximaciones- para luego observar su pertinencia en relación con esta investigación. Respecto del surgimiento y desarrollo de esta noción, Chiang Vega y San Martín Neira explican los distintos enfoques que predominaron a lo largo de los años. A partir de la década de 1930, se comenzó a registrar un gran interés por el estudio de la satisfacción en el trabajo. En los años 70 el foco pasó a los efectos de ésta en las condiciones de trabajo. En los años 80, por su parte, el interés se trasladó a la calidad de vida en el ámbito laboral, al impacto que tiene sobre la salud mental y a las relaciones entre éste y la familia y al desarrollo personal del individuo. Hacia los años 90 se observó un cambio de paradigma: el acento se ubicó en el capital humano y en la importancia de su formación (2015).

Hoy en día, una de las teorías más conocidas utilizadas dentro del ámbito de la satisfacción es la Teoría Higiene-Motivación (1959) de Herzberg. Si bien, como su nombre lo indica, es considerada una teoría de motivación se usa -también- en muchas investigaciones para indagar sobre la satisfacción en el trabajo. En relación a los aspectos laborales, el autor propuso dos grupos. Por un lado, los factores extrínsecos o higiénicos. Estos evitan la insatisfacción laboral cuando son óptimos. Por otro, los factores intrínsecos o motivadores que generan satisfacción. Tanto unos como otros pueden afectar las habilidades y las capacidades del trabajador (Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2014). Según Robbins (1987), en la teoría de Herzberg lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción como habitualmente se pensaba. La supresión de factores desagradables en un puesto de trabajo no lo hace necesariamente placentero. La propuesta de sus hallazgos muestra la existencia de un continuo dual en el cual el opuesto de "Satisfacción" es "No Satisfacción" y el de "Insatisfacción" es "No Insatisfacción". Es decir, que el hecho de que los factores higiénicos sean óptimos no genera satisfacción sino que solo evita la insatisfacción. Por el contrario, cuando ellos no son los adecuados producen directa insatisfacción. Por otro lado, los llamados factores motivacionales o intrínsecos comprenden sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional, necesidades de autorrealización y responsabilidad (Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz & Hadi, 2008). Estos últimos, cuando son experimentados como inmejorables, producen satisfacción.

Respecto de las numerosas definiciones de satisfacción laboral, Chiang Vega (2013) las divide en dos grupos: las que se relacionan con el estado emocional y las que corresponden a sentimientos o a respuestas afectivas. Dentro del primer grupo resulta pertinente mencionar la elaborada por Locke (1976) que consiste en un "Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona." (citado por Chiang Vega, 2013, p. 42). En relación al segundo grupo, se destaca la de Robbins (2004) que consiste en "la actitud general del individuo hacia su trabajo" (citado por Chiang Vega, 2013, p 43). Estas dos definiciones brindan un panorama claro respecto de estas dos maneras de entender la satisfacción. En este trabajo se adhiere al concepto de satisfacción como una percepción ya que se considera que se trata de una evaluación de la experiencia.

Por último, es necesario desarrollar la relación entre las dos variables que se estudian en esta tesis. Se ha caracterizado la satisfacción laboral como la evaluación de una experiencia. La motivación, por su parte, es el motor que impulsa la acción, previo a esa experiencia. Entonces, resulta útil pensar el vínculo entre ambas como las dos facetas del mismo fenómeno: la experiencia en el trabajo. Como afirman Arévalo Tomé, Álvarez Llorente y Miles Touya, la motivación junto con las expectativas laborales pueden ser consideradas elementos impulsores

del comportamiento humano. A través del reconocimiento de las acciones, la remuneración y las posibilidades de promoción, entre otros**,** este comportamiento puede influir en la motivación y en las expectativas posteriores del trabajador. Entre 'motivación-expectativas' y 'comportamiento' se genera un proceso del cual emana una percepción global del grado de satisfacción laboral que experimenta un empleado (2003). Según la TAD, la motivación en los trabajadores aumenta, se sienten mejor y están más satisfechos cuando logran tener experiencias positivas en relación con las necesidades de autonomía, competencia y relación (Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993). Desde el punto de vista de la empresa, es importante que se identifiquen los factores que, por un lado, producen en el personal insatisfacción laboral y, por otro, los que generan motivación y, entonces, satisfacción (Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz & Lara Hadi, 2008).

Para concluir, resulta pertinente mencionar la noción de contrato psicológico. Desarrollada por Edgar Schein (1982), ésta explica la relación entre ambas variables y evidencia la interrelación entre las expectativas de los trabajadores y la de los empleadores. Según el autor, "La noción de contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización." (Schein, 1982, p. 20-21). De acuerdo con ello, continúa, las personas esperan que la organización les otorgue oportunidades de crecer y aprender, que les haga saber cómo están haciendo las cosas, que les brinde facilidades que suplan sus necesidades en vez de crearles otras y, sobre todo, que los trate como seres humanos. Muchas de las causas del descontento laboral por parte de los empleados tienen que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico, más allá de que en las negociaciones públicas se traten otras cuestiones como el salario, la jornada y la seguridad laboral. Desde la organización, por su parte, también existen expectativas en relación con el desempeño de los empleados, por ejemplo, que den una buena imagen, que sean leales, que respeten la confidencialidad y que estén motivados (Schein, 1982).

Estado del arte

A continuación, se mencionan las investigaciones más recientes relacionadas con este trabajo. El material bibliográfico fue utilizado en su idioma original, muchas de las citas que se trascriben aquí son traducciones propias realizadas solo para los fines del presente estudio.

En primer lugar, resulta pertinente destacar la investigación titulada “Motivación Intrínseca, Extrínseca y Bienestar Psicológico en “Trabajadores Remunerados y Voluntarios” (Gastañaduy Fiestas, 2013). La misma tuvo como objetivo indagar si existían semejanzas o diferencias entre los perfiles motivacionales y las dimensiones de bienestar psicológico en trabajadores remunerados y voluntarios. Los resultados indicaron que los trabajadores remunerados presentan mayores niveles de motivación extrínseca e introyectada. En el caso de los bomberos voluntarios, tanto la motivación identificada como la intrínseca resultaron significativamente más altas. Por último, no se encontraron diferencias entre los dos grupos en relación al bienestar psicológico, sin embargo, se observaron correlaciones positivas entre las seis dimensiones del bienestar y la motivación identificada e intrínseca.

Por su parte, en la investigación “Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas” (Pérez Tapia, 2014) se buscó precisar qué relación existía entre la motivación y el compromiso organizacional en personal administrativo de dos universidades de Lima. Los resultados mostraron que quienes priorizan la autonomía y la voluntad propia presentan un compromiso afectivo elevado. De manera contrastante, aquellos que esperan recompensas externas presentaron puntajes altos en torno al costo de tiempo y esfuerzo si dejan la organización. Asimismo, quienes perciban la necesidad de permanecer en su organización, lo harán guiados por la obligación y la evitación de la culpa.

En la tesis titulada "Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos" (Castillo Dávila, 2014) se estudió la relación entre las variables mencionadas en el título en una empresa del sector privado de Perú. Se llegó a la conclusión que la motivación intrínseca resulta ser, a diferencia de las otras, la variable que mejor predice la satisfacción. Respecto de cada grupo jerárquico, los trabajadores que poseen un cargo elevado presentaron una mayor motivación intrínseca e identificada, mayor satisfacción en su tarea y el clima laboral fue percibido de un modo más favorable que el resto de los grupos. El grupo de cargo medio presentó una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral pero no es así en relación a la motivación intrínseca. Por último, el grupo de cargo bajo presentó resultados similares a los del grupo de cargo elevado, es decir, que el clima organizacional está relacionado a la motivación intrínseca.

Por otro lado, la tesis de Maestría titulada “Influencia del Clima, Motivación y Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad de Cusco” (Báez Pacheco, Esquivel Laurente, Núñez Bueno, Rojas Marroquín & Zavaleta Flores, 2017) se realizó en el sector financiero de Cusco durante el año 2015. La conclusión a la que llegaron los autores es que existe una relación significativa entre las variables de motivación y satisfacción laboral con la rotación laboral de la generación “Y”. Pero se evidenció que no hay una relación significativa en cuanto a la variable clima laboral y rotación laboral.

El objetivo de la investigación "Motivación y Satisfacción Laboral en Centros de Enseñanza según el Puesto de Trabajo" (Fernández Ávalos, López Rivas, Martín Barranco, Ortiz López, Pacheco Yepes & Rodríguez Bocanegra, 2014) consistió en analizar el impacto de un puesto de trabajo concreto en la motivación de incentivos y la satisfacción laboral en centros de enseñanza de Granada. El estudio tuvo cinco hipótesis, cada una orientada a diferentes grupos de acuerdo a la jerarquía laboral. Las conclusiones mostraron que quienes poseen cargos más altos presentan mayor nivel de motivación y satisfacción. Asimismo, se comprobó que los profesores interinos tienen una motivación mayor que los profesores convencionales. Los trabajadores pertenecientes a la base de la jerarquía tienen menor grado de motivación y satisfacción. Además, una jornada laboral completa es más satisfactoria que una a tiempo parcial. Por último, la antigüedad en un mismo centro de enseñanza produce un mayor nivel de motivación y satisfacción. Es interesante mencionar que se encontraron diferencias entre el género femenino y el masculino, observándose en este último grupo una mayor cantidad de ambas variables. En referencia a la edad, se pudo observar que los trabajadores más jóvenes tienen un mayor nivel de motivación pero un menor nivel de satisfacción.

La investigación realizada por Grujičić, Bata, Radjen, Novaković, y Grujičić y titulada “Motivación y Satisfacción Laboral en Trabajadores de la Salud en Áreas Urbanas y Rurales” (2016) fue realizada en Serbia. El estudio consistió en determinar si había diferencias en la motivación y satisfacción laboral entre trabajadores de la salud de áreas urbanas y de áreas rurales en la región central del país. En la primera parte se examinaron características sociodemográficas de los profesionales de la salud, en la segunda parte factores motivacionales y en la tercera se abordó la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que los profesionales de la salud de áreas urbanas están significativamente más motivados y satisfechos en su trabajo que los profesionales de la salud de áreas rurales. La conclusión a la que se llegó fue que para aumentar el nivel de motivación y satisfacción laboral en trabajadores de áreas rurales, además de un mejor salario, es necesario que tengan más asistencia y mayor soporte de sus supervisores,

así como recompensas por un buen desempeño, promoción y oportunidades para crecer. La manera de desenvolverse y la cooperación de los managers debería mejorar, proveerse seguros de empleo, así como también, brindar más independencia en el trabajo con supervisión profesional.

Por último, interesa destacar la investigación realizada en Pakistán titulada "La relación entre la motivación y la satisfacción laboral" (Ayub & Rafif, 2011). El estudio consistió en indagar los niveles de las variables en 80 gerentes de cargo medio de diferentes bancos de la ciudad de Karachi. Los resultados mostraron que existe una relación positiva entre ellas. Es decir, hay una relación directa entre los niveles de motivación y satisfacción laboral al igual se afirma en una de las hipótesis de esta tesis.

Metodología

Diseño

Este estudio corresponde al ámbito de la psicología laboral y tiene un enfoque cuantitativo. El diseño de la investigación es descriptivo y correlacional comparativo de finalidad aplicada. Se trata de una investigación no experimental, de tipo transversal basada en fuentes de datos primarias.

Participantes

Se evaluaron los niveles de motivación laboral y satisfacción laboral en adultos residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. La población de análisis comprendió a personas de entre 20 y 60 años que poseían un empleo remunerado bajo relación de dependencia, tanto en empresas o instituciones privadas como públicas, con una antigüedad mínima de 1 año. Con respecto a los criterios de exclusión, éstos se basaron en la existencia de alguna patología que perturbe la percepción de la realidad. Tampoco se tomaron en cuenta a trabajadores que realizaban actividades en forma voluntaria, es decir, sin remuneración, ni a trabajadores que se encontraban realizando tareas bajo la modalidad de teletrabajo. Por último, el tipo de muestreo es no probabilístico con participantes accesibles para el investigador. Si bien los sujetos elegidos pueden representar a la población en general, los resultados no deberán ser generalizados.

La muestra estuvo conformada por un total de 120 participantes con una edad promedio de 38.51 años (DS 8.94). Del total, un 55.83 % fueron mujeres (n=67) y un 44.17% fueron hombres (n=53).

Respecto de los rubros referidos a la ocupación, el 39.17 % trabaja en administración (n=47), el 5 % en comercio (n=6), el 5 % en comunicación (n=6), el 10 % en educación (n=12), el 5 % en finanzas (n=6), el 3.33 % trabaja en gastronomía (n=4), el 0.83 % en informática (n=1), el 2.50 % en legales (n=3), el 4.17 en mantenimiento (n=5), el 2.50 % en recursos humanos (n=3), el 21.67 % trabaja en salud (n=26) y el 0.83 % trabaja en transporte (n=1).

En relación al lugar de residencia, el 52.50 % vive en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (n=63) y el 47.50 % en Gran Buenos Aires (n=57).

Con respecto al estado civil, el 32.50 % son solteros (n=39), el 31.67 % está en pareja (n=38), el 25.83 % son casados (n=31), el 9.17 % están separados/divorciados (n=11) y el 0.83 % es viudo (n=1).

Acerca del nivel educativo, el 0.83 % tiene el primario completo (n=1), el 0.83 % el secundario incompleto/en curso (n=1), el 17.50 % tiene el secundario completo (n=21), el 22.50 % tiene sus estudios universitarios/terciarios incompletos (n=27), el 44.17 % posee nivel universitario/terciario completo (n=53), el 4.17 % tiene un posgrado incompleto (n=5) y el 10 % posee un posgrado completo (n=12).

Con respecto a la antigüedad laboral, el 29.17 % tiene una antigüedad laboral de entre 1 y 5 años (n=35), el 30 % una antigüedad de entre 6 y 10 años (n=36), el 17.50 % entre 11 y 15 años de antigüedad (n=21), el 10. 83 % poseen una antigüedad laboral de entre 16 y 20 años (n=13) y el 12.50 % tienen una antigüedad laboral de más de 20 años (n=15).

En relación a las horas trabajadas, el 35.83 % trabaja 6 horas (n=43), el 57.50 % trabaja 9 horas (n=69) y el 6.67 % trabaja 12 horas (n=8).

En cuanto al puesto jerárquico, el 67.50 % son empleados sin personal a cargo (n=81), el 25 % son mandos medios (n=30) y el 7.50 % son mandos altos (n=9).

Ver descripción de la muestra en Anexo II.

Instrumentos

En este estudio se utilizó un cuestionario sociodemográfico elaborado especialmente para esta tesis. Para medir las dos variables se emplearon la Escala de Motivación Laboral (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS) elaborada por Gagné et al. (2015) y la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 y adaptada al contexto español por Pérez Bilbao y Fidalgo Vega (1993). Ver Anexo I.

Cuestionario sociodemográfico

Este cuestionario es de elaboración propia y fue realizado solo para los fines de este trabajo. Está compuesto por 9 ítems: edad, sexo, ocupación, lugar de residencia, estado civil, nivel educativo, antigüedad laboral, horas diarias de trabajo y puesto jerárquico.

Escala de Motivación Laboral - Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)

Esta escala fue facilitada por Marylène Gagné y Jacques Forest para ser utilizada en este trabajo. Está compuesta por 19 ítems y se divide en 5 subescalas que miden los distintos tipos de motivación que están presentes al realizar una actividad. Éstas son: la desmotivación (compuesta por los ítems 6, 13 y 17), la regulación externa (integrada por los ítems 2, 5, 9, 12, 15 y 18), la regulación introyectada (que incluye los ítems 4, 8, 11 y 19), la regulación identificada (compuesta por los ítems 1, 7 y 14) y la motivación intrínseca (que abarca los ítems 3, 10 y 16). Las respuestas fueron registradas mediante una escala tipo Likert con puntuaciones entre 1 y 7, siendo 1 "nada de acuerdo" y 7 "completamente de acuerdo". Con el objetivo de probar sus propiedades psicométricas esta escala fue validada en nueve países (Canadá, Bélgica, Francia, Senegal, Reino Unido, Noruega, Suiza, China e Indonesia). Respecto de los índices de confiabilidad (alfa de crombach), la mayoría fue superior a 0.80.

Escala General de Satisfacción - Overall Job Satisfaction

Esta escala mide la satisfacción general, la cual se obtiene a partir de la suma total de las puntuaciones de cada uno de los 15 ítems que la componen. Las respuestas oscilan entre "muy insatisfecho", que equivale a 1 punto, y "muy satisfecho", que tiene un valor de 7 puntos. Asimismo, este instrumento posee dos subescalas, una para medir los factores intrínsecos -el reconocimiento obtenido en el trabajo, la responsabilidad, la promoción y los aspectos relativos al contenido de la tarea, entre otros-. Los ítems que la componen son siete: 2,4,6,8,10,12 y 14. En relación con la subescala de factores extrínsecos, ésta indaga sobre los aspectos relativos a la organización del trabajo como, por ejemplo, el horario, la remuneración y las condiciones físicas del trabajo. Ésta, por su parte, está compuesta por ocho ítems: 1,3,5,7,9,11,13, y 15. Con respecto a sus características psicométricas, se evidenció un coeficiente alpha de entre 0.85 y 0.88 para la satisfacción general, entre 0.79 y 0.85 para la satisfacción intrínseca y entre 0.74 y 0.78 para la satisfacción extrínseca.

Procedimiento para la recolección de datos

Se convocó a los participantes de manera personal, telefónica y a través de redes sociales. Las escalas se administraron de manera individual en papel y de manera online (a través del sistema Google Docs). Se le explicaron los objetivos del estudio asegurando el anonimato. Se

adjuntó a los instrumentos el consentimiento informado para garantizar a los participantes la confidencialidad de los datos recolectados (ver Anexo I).

Análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico para Ciencias Sociales SPSS. Se analizó la correlación entre las variables motivación laboral y satisfacción laboral. Se estudiaron además las diferencias por grupos de acuerdo a la edad y al puesto jerárquico.

Para la realización de los objetivos se realizaron las siguientes pruebas estadísticas: Kolmogorov-Smirnov para observar la normalidad de las variables, Rho de Spearman para verificar la correlación entre las variables y la prueba de Mann-Whitney para observar las diferencias entre grupos de edad y puesto jerárquico.

Además, se describieron las variables cuantitativas mediante el mínimo, máximo, media y desviación estándar.

Resultados

Prueba de normalidad de la Escala de Motivación Laboral (Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS, Gagné et al., 2015)

Se realizaron pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para observar si las distribuciones de las subescalas siguen una ley normal. Se tomó como referencia una significación de 0.05.

Tabla 1. Prueba de Prueba de Kolmogorov-Smirnov para motivación laboral.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra						
		Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrinseca
N		120	120	120	120	120
Parámetros normales	Media	5.23	18.56	16.53	14.68	13.18
	Desviación estándar	3.422	7.627	5.958	4.470	5.589
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.301	0.098	0.065	0.115	0.118
	Positivo	0.301	0.098	0.055	0.079	0.082
	Negativo	-0.257	-0.05	-0.065	-0.115	-0.118
Estadístico de prueba		0.301	0.098	0.065	0.115	0.118
Sig. asintótica (bilateral)		.000	.007	.200	.001	.000

Ninguna de las variables se distribuye según ley normal excepto la regulación introyectada. Por lo tanto, se utilizarán pruebas no paramétricas para el análisis estadístico de las subescalas.

Prueba de normalidad de la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction, Warr, Cook & Wall, 1979, versión en español de Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1993)

Se realizaron pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para observar si las distribuciones de las subescalas siguen una ley normal. Se tomó como referencia una significación de 0.05.

Tabla 2. Prueba de Prueba de Kolmogorov-Smirnov para satisfacción laboral.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra				
		Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
N		120	120	120
Parámetros normales	Media	32.68	36.83	69.51
	Desviación estándar	9.715	9.8	18.389
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.089	0.07	0.096
	Positivo	0.052	0.05	0.054
	Negativo	-0.089	-0.07	-0.096
Estadístico de prueba		0.089	0.07	0.096
Sig. asintótica (bilateral)		.022	.200	.009

Ninguna de las variables se distribuye según ley normal excepto los factores extrínsecos. Por lo tanto, se utilizarán pruebas no paramétricas para el análisis estadístico de las subescalas.

Estadísticos descriptivos de motivación laboral

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de motivación laboral.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Desmotivación	120	3	17	5.23	3.422
Regulación externa	120	6	42	18.56	7.627
Regulación introyectada	120	4	28	16.53	5.958
Regulación identificada	120	5	21	14.68	4.470
Motivación intrínseca	120	3	21	13.18	5.589

Los resultaron indicaron que para la desmotivación se logró una media de 5.23 (DS=3.42) y un puntaje máximo de 17. Para la regulación externa la media fue de 18.56 (DS=7.63) y el puntaje máximo fue de 42. En el caso de la regulación introyectada la media se ubicó en 16.53 (DS=5.96) y el puntaje máximo fue de 28. Para la regulación identificada la media fue de 14.68

(DS=4.47) y el puntaje máximo fue de 21. Por último, para la motivación intrínseca la media fue de 13.18 (DS=5.59) y el puntaje máximo fue de 21.

Estadísticos descriptivos de satisfacción laboral

Tabla 4. Estadísticos descriptivos de satisfacción laboral.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Factores intrínsecos	120	8	49	32.68	9.715
Factores extrínsecos	120	16	56	36.83	9.800
Satisfacción general	120	26	105	69.51	18.389

Los resultados indicaron que en relación con los factores intrínsecos la media fue de 32.68 (DS=9.72) y el puntaje máximo alcanzado fue de 49. En el caso de los factores extrínsecos la media fue de 36.83 (DS=9.80). Por último, para la satisfacción general la media fue de 69.51 (DS=18.39) y el puntaje máximo fue de 105.

Análisis de correlación

Tabla 5. Correlación entre motivación laboral y satisfacción laboral.

			Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
Rho de Spearman	Desmotivación	Coeficiente de correlación	-.606**	-.364**	-.510**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	120	120	120
	Regulación externa	Coeficiente de correlación	.297**	.243**	.284**
		Sig. (bilateral)	0.001	0.008	0.002
		N	120	120	120
	Regulación introyectada	Coeficiente de correlación	.487**	.486**	.509**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	120	120	120
	Regulación identificada	Coeficiente de correlación	.619**	.470**	.568**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	120	120	120
	Motivación intrinseca	Coeficiente de correlación	.592**	.427**	.530**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	120	120	120

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La subescala desmotivación está correlacionada con las subescalas de satisfacción laboral de la siguiente manera: factores intrínsecos, la correlación es media, negativa y significativa *(r=-.606; p<0.01)*; factores extrínsecos, la correlación es baja, negativa y significativa *(r=-.364; p<0.01)*; satisfacción general, la correlación es media, negativa y significativa *(r=-.510; p<0.01)*.

La subescala regulación externa está correlacionada con las subescalas de satisfacción laboral de la siguiente manera: factores intrínsecos, la correlación es baja, positiva y significativa *(r=.297; p<0.01)*; factores extrínsecos, la correlación es baja, positiva y significativa *(r=.243; p<0.01)*; satisfacción general, la correlación es baja, positiva y significativa *(r=.284; p<0.01).*

La subescala regulación introyectada está correlacionada con las subescalas de satisfacción laboral de la siguiente manera: factores intrínsecos, la correlación es media, positiva y significativa *(r=.487; p<0.01)*; factores extrínsecos, la correlación es media, positiva y significativa *(r=.486; p<0.01)*; satisfacción general, la correlación es media, positiva y significativa *(r=.509; p<0.01).*

La subescala regulación identificada está correlacionada con las subescalas de satisfacción laboral de la siguiente manera: factores intrínsecos, la correlación es media, positiva y significativa *(r=.619; p<0.01)*; factores extrínsecos, la correlación es media, positiva y significativa *(r=.470; p<0.01)*; satisfacción general, la correlación es media, positiva y significativa *(r=.568; p<0.01).*

La subescala motivación intrínseca está correlacionada con las subescalas de satisfacción laboral de la siguiente manera: factores intrínsecos, la correlación es media, positiva y significativa *(r=.592; p<0.01)*; factores extrínsecos, la correlación es media, positiva y significativa *(r=427; p<0.01)*; satisfacción general, la correlación es media, positiva y significativa *(r=.530; p<0.01)*.

Motivación y satisfacción laboral en relación con la edad

Se utilizó la prueba de Mann-Whitney para observar las diferencias entre los grupos según la edad. Esta prueba se utiliza en los casos en que se comparan dos muestras independientes cuando no se sigue una distribución normal e indica sí hay o no diferencias entre los grupos. En este trabajo, se ha tomado como referencia una significación de 0.05.

Comparación de grupo de edad entre 20 y 30 años con grupo de entre 31 y 40 años

Tabla 6. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de edad entre 20 y 30 años con el grupo de entre 31 y 40 años.

Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	556	498	564.5	502	444.5	535	493.5	504.5
W de Wilcoxon	2572	669	2580.5	673	615.5	2551	2509.5	2520.5
Z	-0.134	-0.785	-0.028	-0.741	-1.397	-0.364	-0.836	-0.71
Sig. asintótica (bilateral)	0.893	0.432	0.977	0.459	0.163	0.716	0.403	0.478
a. Variable de agrupación: Edadcodificada								

No se observaron diferencias significativas.

Comparación de grupo de edad entre 20 y 30 años con grupo de entre 41 y 50 años

Tabla 7. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de edad entre 20 y 30 años con el grupo de entre 41 y 50 años.

Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	179.5	178	170	202	142.5	192.5	182	184
W de Wilcoxon	455.5	454	446	373	313.5	468.5	458	460
Z	-0.809	-0.764	-0.975	-0.132	-1.701	-0.381	-0.658	-0.605
Sig. asintótica (bilateral)	0.419	0.445	0.329	0.895	0.089	0.703	0.511	0.545
a. Variable de agrupación: Edadcodificada								

No se observaron diferencias significativas.

Comparación de grupo de edad entre 20 y 30 años con grupo de entre 51 y 60 años

Tabla 8. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de edad entre 20 y 30 años con el grupo de entre 51 y 60 años.

Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	119	116.5	113	128	110.5	138	95.5	110.5
W de Wilcoxon	255	252.5	249	299	281.5	274	231.5	246.5
Z	-0.967	-0.951	-1.073	-0.554	-1.16	-0.207	-1.675	-1.156
Sig. asintótica (bilateral)	0.334	0.342	0.283	0.579	0.246	0.836	0.094	0.248
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.403[b]	.347[b]	.297[b]	.597[b]	.251[b]	.851[b]	.095[b]	.251[b]
a. Variable de agrupación: Edadcodificada								
b. No corregido para empates.								

No se observaron diferencias significativas.

Comparación de grupo de edad entre 31 y 40 años con grupo de entre 41 y 50 años

Tabla 9. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de edad entre 31 y 40 años con el grupo de entre 41 y 50 años.

Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	637	557	643.5	679	662.5	693	701	722
W de Wilcoxon	913	833	919.5	955	2678.5	969	2717	2738
Z	-0.934	-1.636	-0.792	-0.446	-0.608	-0.308	-0.23	-0.024
Sig. asintótica (bilateral)	0.35	0.102	0.429	0.656	0.543	0.758	0.818	0.981
a. Variable de agrupación: Edadcodificada								

No se observaron diferencias significativas.

Comparación de grupo de edad entre 31 y 40 años con grupo de entre 51 y 60 años

Tabla 10. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de edad entre 31 y 40 años con el grupo de entre 51 y 60 años.

Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	420.5	350	426.5	490	503	498	367.5	423.5
W de Wilcoxon	556.5	486	562.5	2506	639	634	503.5	559.5
Z	-1.113	-1.881	-0.948	-0.171	-0.012	-0.073	-1.666	-0.982
Sig. asintótica (bilateral)	0.266	0.06	0.343	0.864	0.99	0.942	0.096	0.326
a. Variable de agrupación: Edadcodificada								

No se observaron diferencias significativas.

Comparación de grupo de edad entre 41 y 50 años con grupo de entre 51 y 60 años

Tabla 11. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de edad entre 41 y 50 años con el grupo de entre 51 y 60 años.

Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	177.5	160	168	168.5	167	182.5	120.5	151.5
W de Wilcoxon	313.5	296	304	444.5	303	458.5	256.5	287.5
Z	-0.221	-0.687	-0.458	-0.444	-0.487	-0.043	-1.816	-0.929
Sig. asintótica (bilateral)	0.825	0.492	0.647	0.657	0.626	0.966	0.069	0.353
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.855[b]	.507[b]	.662[b]	.662[b]	.641[b]	.966[b]	.069[b]	.358[b]
a. Variable de agrupación: Edadcodificada								
b. No corregido para empates.								

No se observaron diferencias significativas.

Motivación y satisfacción laboral en relación con el puesto jerárquico

Se utilizó la prueba de Mann-Whitney para observar las diferencias entre los grupos según el puesto jerárquico. Esta prueba se utiliza en los casos en que se comparan dos muestras independientes cuando no se sigue una distribución normal e indica sí hay o no diferencias entre los grupos. En este trabajo, se ha tomado como referencia una significación de 0.05.

Comparación de grupo de empleados sin personal a cargo con grupo de mandos medios

Tabla 12. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de empleados sin personal a cargo con el grupo de mandos medios.

Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	941.5	1161.5	1129	1074.5	1178.5	936	995	949
W de Wilcoxon	1406.5	4482.5	4450	4395.5	4499.5	4257	4316	4270
Z	-2.01	-0.356	-0.572	-0.936	-0.243	-1.854	-1.462	-1.767
Sig. asintótica (bilateral)	0.044	0.722	0.567	0.349	0.808	0.064	0.144	0.077
a. Variable de agrupación: Puestoactualmente2								

Se observaron diferencias significativas en los niveles de desmotivación laboral. Ver figura 1.

Comparación de grupo de empleados sin personal a cargo con grupo de mandos altos

Tabla 13. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de empleados sin personal a cargo con el grupo de mandos altos.

Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	350.5	235	273.5	273	318.5	218.5	264	233
W de Wilcoxon	395.5	3556	3594.5	3594	3639.5	3539.5	3585	3554
Z	-0.202	-1.744	-1.226	-1.236	-0.622	-1.965	-1.353	-1.769
Sig. asintótica (bilateral)	0.84	0.081	0.22	0.217	0.534	0.049	0.176	0.077
a. Variable de agrupación: Puestoactualmente2								

Se observaros diferencias en los niveles de la subescala factores intrínsecos. Ver figura 2.

Comparación de grupo de mandos medios con grupo de mandos altos

Tabla 14. Prueba de Mann-Whitney para la comparación de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en el grupo de mandos medios con el grupo de mandos altos.

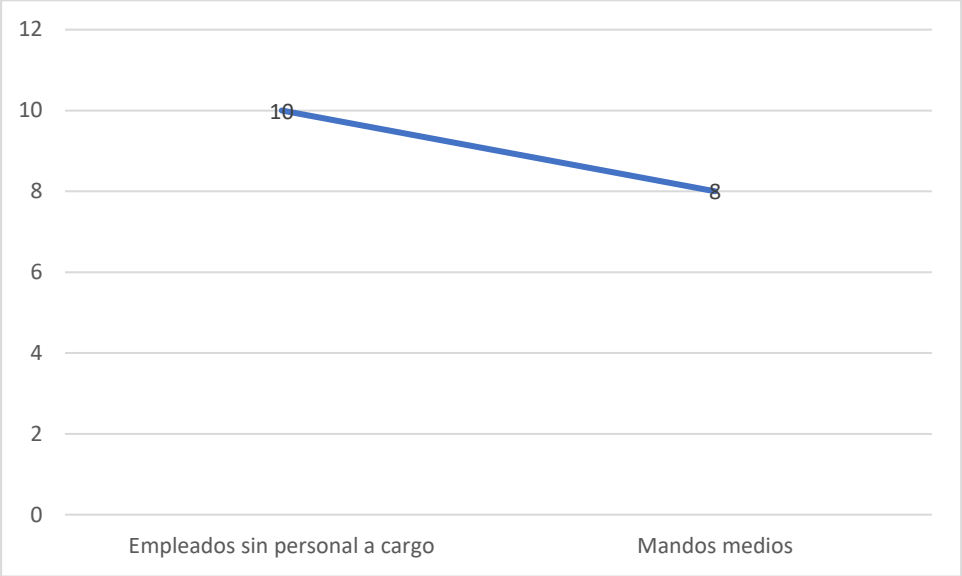
Estadísticos de prueba[a]								
	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción general
U de Mann-Whitney	106.5	97.5	108	125	122	110	112	118
W de Wilcoxon	571.5	562.5	573	590	587	575	577	583
Z	-1.109	-1.252	-0.902	-0.335	-0.436	-0.835	-0.768	-0.567
Sig. asintótica (bilateral)	0.267	0.211	0.367	0.738	0.663	0.404	0.442	0.57
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.348[b]	.215[b]	.384[b]	.756[b]	.682[b]	.421[b]	.460[b]	.588[b]
a. Variable de agrupación: Puestoactualmente2								
b. No corregido para empates.								

No se observaron diferencias significativas.

Rango promedio de la subescala desmotivación en relación al puesto jerárquico de empleados sin personal a cargo y mandos medios

A continuación, se muestra el rango promedio en relación a las diferencias significativas observadas en la prueba de Mann-Whitney entre empleados sin personal a cargo y mandos medios de la subescala desmotivación.

Figura 1. Rango promedio de la subescala desmotivación.

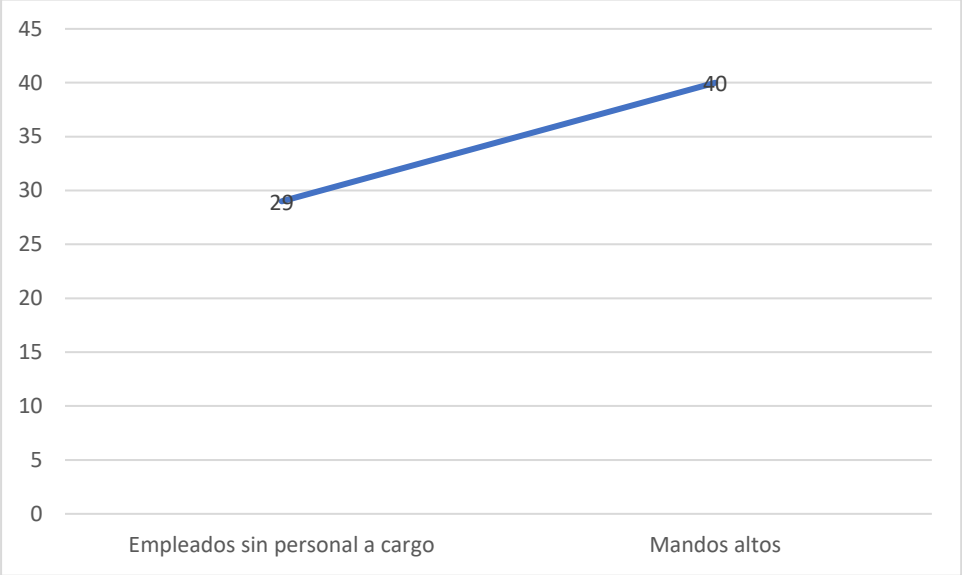


En esta medida estadística se observa la diferencia entre estos dos grupos. Los empleados sin personal a cargo presentan un promedio de 10 puntos y el grupo de mandos medios presenta un promedio de 8 puntos.

Rango promedio de la subescala factores intrínsecos en relación al puesto jerárquico de empleados sin personal a cargo y mandos altos

A continuación, se muestra el rango promedio en relación a las diferencias significativas observadas en la prueba de Mann-Whitney entre empleados sin personal a cargo y mandos altos de la subescala factores intrínsecos.

Figura 2. Rango promedio de la subescala factores intrínsecos.



En esta medida estadística se observa la diferencia entre estos dos grupos. Los empleados sin personal a cargo presentan un promedio de 29 puntos y el grupo de mandos altos presenta un promedio de 40 puntos.

Discusión

El objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre las variables motivación laboral y satisfacción laboral en trabajadores que poseen un empleo remunerado residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

De acuerdo a los resultados obtenidos se acepta la primera hipótesis. Esto significa que existe una relación entre las dos variables y que cuanto mayor es la motivación laboral, mayor es la satisfacción laboral de los empleados mencionados anteriormente. Es pertinente mencionar que estos resultados coinciden con los obtenidos en dos investigaciones. Por un lado, el estudio llevado a cabo por Rayub y Rafif (2011) en el cual se estudió la relación de dichas variables en diferentes instituciones bancarias de Karachi, Pakistán. Por otro, concuerdan con el trabajo realizado por Báez Pacheco et al. (2017) en el que quedó demostrada la relación positiva entre las variables.

Respecto a las correlaciones entre las subescalas de los tests utilizados, éstas son -en general- positivas y significativas, excepto en el caso de la subescala desmotivación. En ésta, de acuerdo con lo esperado, la correlación con las subescalas de satisfacción laboral es negativa. Esto se debe a que, como ya se mencionó en unas páginas anteriores, la desmotivación es entendida como la ausencia de motivación hacia una actividad (Gagné et al. 2015). Con respecto a la regulación externa, las correlaciones con las subescalas de satisfacción laboral muestran relaciones más débiles que el resto de las subescalas de motivación. Esto puede deberse a que, de acuerdo con Ryan y Deci (2000), este tipo de motivación implica llevar a cabo una actividad por su valor instrumental. Asimismo, ésta pone de manifiesto el deseo por obtener recompensas o evitar castigos (Meyer & Gagné, 2008). No hay que perder de vista que, según la TAD, este es el tipo de motivación más controlada que evidencia la realización de una acción con una sensación de presión (Gagné & Deci, 2005). Esto implica, a su vez, una menor calidad motivacional (Kuvaas et al. 2014 citado por Rigby & Ryan, 2018).

Todas las restantes subescalas de motivación presentan correlaciones positivas y la fuerza de la relación es más elevadas con respecto a la subescala regulación externa. Esto indica una relación más fuerte entre estas subescalas y las de satisfacción. Al respecto, es necesario tener en cuenta que, según la TAD, la motivación es entendida como un continuum que aumenta en calidad y progresivamente va siendo más autodeterminada (Gagné & Deci, 2005). Entonces, esta relación se encuentra dentro de lo esperado. De esta manera, los resultados son coincidentes con la argumentación de Ilardi et al. respecto al aumento de la motivación y de la satisfacción cuando se logran tener experiencias positivas en relación a las tres necesidades básicas (1993).

Éstas son, según esta teoría, necesarias para alcanzar una motivación de mayor calidad y más autodeterminada.

En relación a la segunda hipótesis de este trabajo –que los empleados más jóvenes presentan mayores niveles de motivación laboral y de satisfacción laboral- los resultados no arrojaron diferencias significativas entre los diferentes grupos etarios. Es decir, que esta hipótesis se rechaza. De esta manera, se desprende que la edad no resulta determinante para los niveles de motivación y satisfacción laboral en los trabajadores. Al respecto, es pertinente mencionar que estos resultados no son coincidentes con los obtenidos en la investigación realizada por Fernández Ávalos et al. (2014). Este estudio, que se centró en el análisis de las variables en cuestión en centros de enseñanza, afirmaba que existía una diferencia significativa en cuanto a los niveles de motivación y de satisfacción laboral según la edad. La conclusión a la que se llegó en dicho trabajo fue que el nivel de motivación es más elevado en personas más jóvenes mientras que el nivel de satisfacción es más bajo.

Resta referirse a la última hipótesis de esta investigación: los empleados de mayor jerarquía laboral presentan mayores niveles de motivación laboral y de satisfacción laboral. Se encontraron diferencias significativas en dos subescalas. Por un lado, en la subescala desmotivación los trabajadores sin personal a cargo presentaron niveles más altos que los de mandos medios. Por otro, en la subescala factores intrínsecos de satisfacción este mismo grupo presentó niveles más bajos que el grupo de mandos altos. Estos resultados no son coincidentes en su totalidad con las investigaciones de Castillo Dávila (2014) y de Fernández Ávalos et al. (2014). En relación con la primera, una de las conclusiones a la que se arribó aseguraba que los trabajadores de cargo elevado presentan niveles más altos de motivación intrínseca e identificada y están más satisfechos con su tarea. El segundo estudio, por su parte, afirmaba que los empleados de la base jerárquica poseen un grado menor de motivación y de satisfacción. En el caso del presente estudio, si bien se presentaron diferencias en dichas subescalas, la hipótesis planteada se acepta parcialmente.

A modo de cierre vale decir que los ámbitos laborales en los que se promueve la autonomía, se fomenta la satisfacción de las necesidades básicas, la motivación intrínseca y la internalización de la motivación extrínseca, se generan actitudes positivas hacia el trabajo, se logra el compromiso con la organización y el trabajo es más efectivo. En definitiva, este tipo de ámbitos conducen a la satisfacción laboral y al bienestar psicológico (Gagné & Deci, 2005).

Limitaciones del presente trabajo y futuras líneas de investigación

A continuación, se desarrollarán, por un lado, las limitaciones del presente trabajo y, por otro, las futuras líneas de investigación que se abren a partir de éste. En relación a lo primero, la principal limitación se refiere a la muestra utilizada. Debido a que ésta está integrada por una cantidad de 120 trabajadores, sus resultados no deben ser generalizados. En trabajos posteriores sería recomendable ampliar la muestra. Además, si bien las escalas han sido aplicadas a trabajadores de un mismo ámbito geográfico, ellos provienen de distintas empresas que pueden variar en cuanto a su tamaño, estructura y cultura organizacional. Asimismo, es necesario aclarar que los tests utilizados no fueron validados en el contexto argentino. Por lo tanto, será necesario proceder a su validación para estudios futuros.

En relación a la apertura de futuras líneas de investigación, resultaría pertinente incluir otras variables como el estrés y el bienestar laboral. Además, complementaría la investigación el indagar sobre temas como el impacto de la desaparición de puestos de trabajo debido a los cambios tecnológicos y a la automatización de procesos.

Conclusión

La presente tesis se centró en el análisis de la motivación laboral y de la satisfacción laboral en trabajadores remunerados de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires. El marco teórico principal elegido fue la Teoría de la Autodeterminación. A partir del siglo XX se elaboraron numerosas teorías acerca de las variables de análisis y se ha escrito mucho al respecto. La justificación de la elección de dicha teoría radica en que es una de las más recientes y cuenta con un gran sustento empírico que se apoya en trabajos realizados por académicos de todo el mundo. Asimismo, puede aplicarse a diferentes culturas y a diferentes ámbitos – además del organizacional- como la educación y el deporte, entre otros. Lo novedoso de este abordaje consiste en considerar la motivación como un continuo que varía en calidad y no solo como la ausencia o presencia de ésta. La satisfacción laboral, por su parte, es la evaluación de la experiencia en el trabajo y, junto con la motivación, forma parte de las dos caras de este fenómeno. Entonces, cuanto más autónoma y competente se sienta una persona y pueda establecer vínculos positivos en su trabajo, mayor será la calidad de su motivación y, por lo tanto, estará más satisfecha.

En relación al objetivo principal de este trabajo, éste se ha cumplido. Se demostró la existencia de una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y la satisfacción laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis principal de esta investigación. Por otra parte, es posible afirmar que la edad no es un factor que interfiera en los niveles de las variables estudiadas. Es así, entonces, que se rechaza la primera de las hipótesis específicas. Con respecto al puesto jerárquico, por su parte, se han advertido leves diferencias. Aquellos empleados de la base jerárquica se encuentran más desmotivados que los mandos medios y también muestran niveles de satisfacción intrínseca más bajos que quienes ejercen los mandos altos. De esta manera, la segunda hipótesis específica se acepta parcialmente.

En suma, si bien cada individuo puede tener su propia valoración personal de lo que el trabajo significa, la presente investigación aspira a ser un aporte y contribuir al ámbito organizacional y, especialmente, en relación al trato hacia las personas que, en definitiva, son el recurso más valioso. Asimismo, se espera que sea el punto de partida para estudios futuros.

Referencias bibliográficas

Alonso Martín, P. (2008). "Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración", en *Revista de Psicología y de las Organizaciones 24* (1), 25-40. Disponible en www.redalyc.org/pdf/2313/231316494002.pdf

Amozorrutía Amozorrutía, J. (2007). "Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Clínica de Salud Pública del Distrito Federal" en *Psicología Iberoamericana 15* (1), 34-43. Disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133915928005

Arévalo Tomé, R., Álvarez Llorente, G. & Touya, D. M., (2003). "Evidencia española sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de herzberg sobre motivación laboral" en *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*, 119-127.

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*, New York: Harper.

Ayub, N. & Rafif, S. (2011). "The Relationship between work motivation and job satisfaction", en *Pakistan Business Review, 13*(2), 332–347. https://doi.org/http://journals.iobmresearch.com/index.php/PBR/issue/archive

Brien, M., Forest, J., Mageau, G.A., Boudrias, J.S., Desrumaux, P., Brunet, L. & Morin, E.M. (2012). "The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance between Canada and France", en *Applied Psychology: Health and Well-Being 4* (2), 167-187. https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x

Cardozo, A. P. (2007). *Administración empresaria*, Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Charaja Incacutipa, Y.M. & Mamani Gamarra, J. (2014). "Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y Turismo-Puno-Perú, 2013" en *Comuni@cción, 5*(1), 05-13. Disponible en www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a01v5n1.pdf

Chiang Vega, M. & Ojeda Hidalgo, J. F. (2013). "Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres" en *Contaduría y Administración, 58*(2), 39-60. https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71209-9

Chiang M. & San Martín N. (2015). "Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano" en *Ciencia & Trabajo*. *17* (54), 159-165. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). "Self-determination theory in work organizations: the state of a science" en *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Deci, E.L. & Ryan, R.M (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). "The ´what´ and ´Why´ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior", en *Psychological Inquiry*, *11* (4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Johnson, P., Indiyastuti, D. L., Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Olafson, A. H., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C. (2015). "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven Languages and nine countries" en *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24, 178-196. http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). "The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages", en *Educational and Psychological Measurement, 70*, 628-646. https://doi.org/10.1177/0013164409355698

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). "Self-determination theory and work motivation", en *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

García Viamontes, D. (2010). "Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica" en Contribuciones a las Ciencias Sociales, s/n. Disponible en http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

Gastañaduy Fiestas, K.G. (2013). *Motivación Intrínseca, Extrínseca y Bienestar Psicológico en Trabajadores Remunerados Voluntarios* (Tesis de grado) Presentada en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Especialidad en Psicología, Pontificia Universidad Católica del Perú para optar por el grado de Licenciada en Piscología con mención en Psicología Social. Disponible en http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5012/GASTANADUY_FIESTAS_KARLA_MOTIVACION_VOLUNTARIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrrenière, M-A. K. & Huyghebaert, T. (2016). "Examining the Roles of Work Autonomous and Controlled Motivations on Satistaction and Anxiety as a Function of Role Ambiguity" en *The Journal of Psychology 150*(5), 644-665. https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1154811

Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. (1959). *The motivation at work*, New York: Wiley.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). "Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting" en *Journal of Applied Social Psychology*, *23*(21), 1789-1805. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x

Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", en Dunnette, M.D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*, New York: Harper y Row.

Mc Clelland, D.C. (1965). "Toward a Theory of Motive Acquisition", en *American Psychologist 20* (5), 321-333.

Mc Gregor, D. M. (1957). "The human side of enterpirse", en *The Management Review, 46* (11), 22-28.

Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). "Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa" en *Revista de Administração Pública-RAP, 42*(6), 1213-1230. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009

Meyer, J. P. & Gagné, M. (2008). "Employee engagement from a self-determination theory perspective", en *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 60-62. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x

Muñoz Restrepo, A. & Ramírez Valencia, M. (2014). "La motivación de los empleados: más allá de la 'zanahoria y el garrote'", en *AD-minister* 24, 143-160. Disponible en https://www.redalyc.org/pdf/3223/322331212008.pdf

Nava-Galán, M.G., Hernández-Zavala, M., Hernández-Cantoral, A., Pérez-López, M.T., Hernández-Ramírez, M.G., Matus-Miranda, R. y Balseiro-Almario, C.L. (2013). "Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud" en *Archivo de Neurociencias, 18*(I), 16-21. Disponible en http://www.scielo.org.mx/pdf/eu/v9n1/v9n1a2.pdf

Olafsen, A. H, Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. & Williams, G. C. (2017). "On the dark side of work: a longitudinal análisis using self-determination theory", en *European Journal of Work and Organizational Psychology 26*(2), 275-285. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611

Pérez Bilbao, J., Vega, MF., (1993). "Job satisfaction: Overall Job Satisfaction Scale", en *Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Nota Técnica de Prevención 394.*

Disponible en https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Ramírez, R., Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). "La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero", en *Daena: International Journal of Good Conscience 3*(1), 143-185. Disponible en www.daenajournal.org

Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2918). "Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Consideratios", en *Advances in Developing Human Resources 20*(2), 133-147. https://doi.org/10.1177%2F1523422318756954

Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*, México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Ryan, R.M & Deci, E.L (2008). "Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior", en *Handbook of personality: theory and research*, New York: Guilford Press,654-678.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", en *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54-67. http://dx.doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000a). "La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el bienestar", en *American Psychologist*, 55 (1) 68-78.
DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68

Schein, E.H. (1982). *Psicología de la organización,* México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, New York: Wiley.

Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being", en *Journal of Occupational Psychology, 52*, 129-148.

Zayas Agüero, P.M., Báez Santana, R.A., Zayas Feria, J. & Hernández Lobaina, M. (2015). "Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista" en *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión, XXIII* (2) pp. 35-51. Disponible en https://www.redalyc.org/pdf/909/90943601004.pdf

Anexo I

Cuestionario sociodemográfico

Lea atentamente y seleccione 1 opción en las consignas solicitadas. Complete donde corresponda:

Edad:

Entre 20 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Entre 51 y 60 años

Sexo:

Femenino	Masculino	Otro

Ocupación: _____

Lugar de residencia:

CABA	GBA

Estado civil:

Soltero/a	En pareja	Casado/a	Separado/a-Divorciado/a	Viudo/a

Nivel educativo:

Primario	Secundario	Universitario-Terciario	Posgrado
Primario incompleto / en curso	Secundario incompleto / en curso	Universitario-Terciario incompleto / en curso	Posgrado incompleto / en curso

Antigüedad laboral:

Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Entre 16 y 20 años	Más de 20 años

Horas diarias de trabajo:

6 horas	9 horas	12 horas

Puesto que ocupa actualmente:

Empleado sin personal a cargo	Supervisor	Gerente	Director	Presidente

Escala de Motivación Laboral MWMS (Multidimensional Work Motivation Scale) (Gagné et al., 2015)

Los enunciados que aparecen a continuación se orientan a conocer su nivel de motivación en el trabajo. En cada uno de ellos debe elegir cuál es su grado de acuerdo, respondiendo a la pregunta:

¿Por qué pones o pondrías esfuerzo en tu trabajo actual?

Marque la respuesta elegida con una X, sin consultar a otra persona.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

¿Por qué pones o pondrías esfuerzo en tu trabajo actual?							
	Nada de acuerdo	Muy poco de acuerdo	Un poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo	Muy fuertemente de acuerdo	Completamente de acuerdo
Porque el esforzarme en este trabajo tiene un valor personal para mí.							
Porque si no me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, me arriesgo a perderlo.							
Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo.							
Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, se me garantiza una mayor estabilidad laboral.							
No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
Porque, en mi opinión, creo que es importante esforzarse en este trabajo.							
Porque, de lo contrario, me sentiría avergonzado de mí mismo.							
Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							

Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
Me esfuerzo poco, porque no creo que merezca la pena esforzarse en este trabajo.							
Porque el hecho de dedicarle mi esfuerzo a este trabajo es coherente con mis valores personales.							
Porque otras personas me respetarán más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.							
Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, conseguiré gratificaciones económicas.							
Porque, de lo contrario, tendría una mala impresión de mí mismo.							

Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (Pérez Bilbao y Fidalgo Vega, 1993)

Los enunciados que aparecen a continuación se orientan a conocer su nivel de satisfacción en el trabajo. En cada uno de ellos debe elegir cuál es su grado de satisfacción o insatisfacción.

Marque la respuesta elegida con una X, sin consultar a otra persona.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Condiciones físicas del trabajo							
Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
Tus compañeros de trabajo							
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
Tu superior inmediato							
Responsabilidad que se te ha asignado							
Tu salario							
La posibilidad de usar tus capacidades							
Relación entre dirección y trabajadores en tu empresa							
Tus posibilidades de promocionar							
El modo en que tu empresa está gestionada							
La atención que se presta a las sugerencias que haces							
Tu horario de trabajo							

La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
Tu estabilidad en el empleo							

Consentimiento Informado

Usted está invitado/a a participar de una investigación que corresponde al Trabajo de Integración Final de la alumna Pamela Andrea Rivamar, estudiante de la Licenciatura en Psicología de la Fundación Universidad Argentina de la Empresa.

La finalidad de esta investigación es conocer los niveles de motivación laboral y satisfacción laboral en personas que posean un empleo remunerado con al menos un año de antigüedad. Para el estudio, solo deberá contestar dos cuestionarios que le llevarán aproximadamente veinte minutos.

Su participación es anónima, voluntaria y confidencial.

Puede hacer las consultas que considere necesarias e incluso suspender su participación en cualquier momento.

He leído y aceptado las condiciones de participación

Firma:

Aclaración: …….

Anexo II

Descripción de la muestra

Figura 3. Distribución de la muestra por edad.

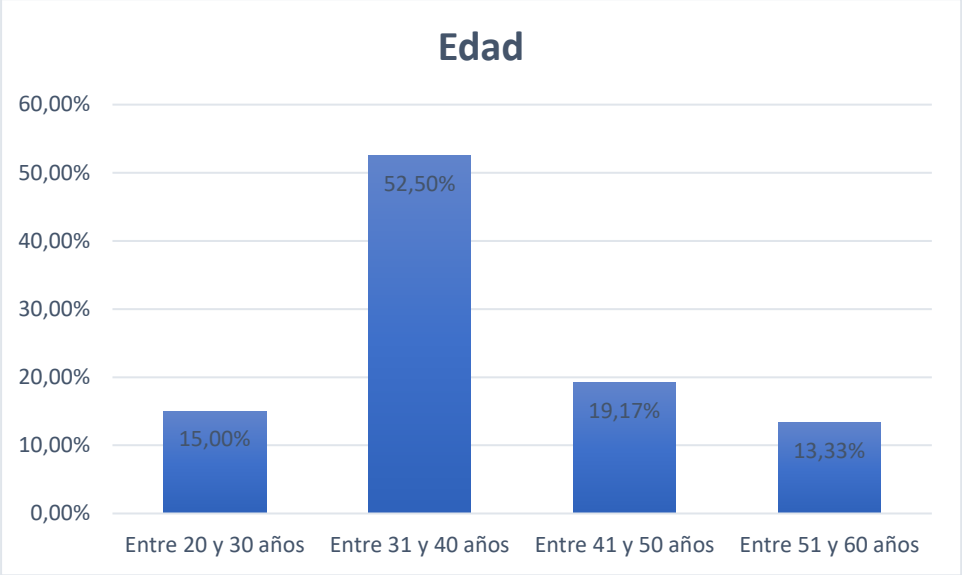


Figura 4: Distribución de la muestra por sexo.

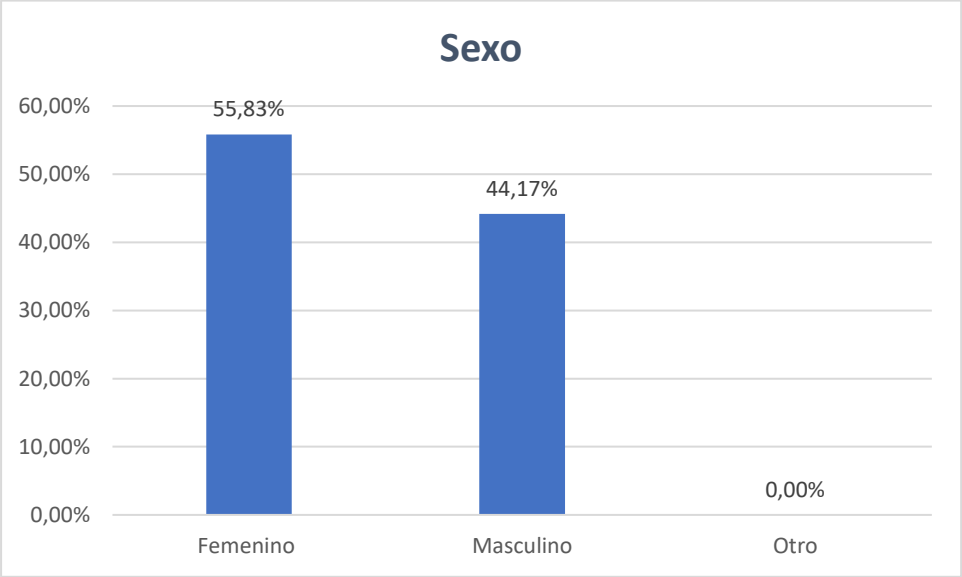


Figura 5. Distribución de la muestra por ocupación.

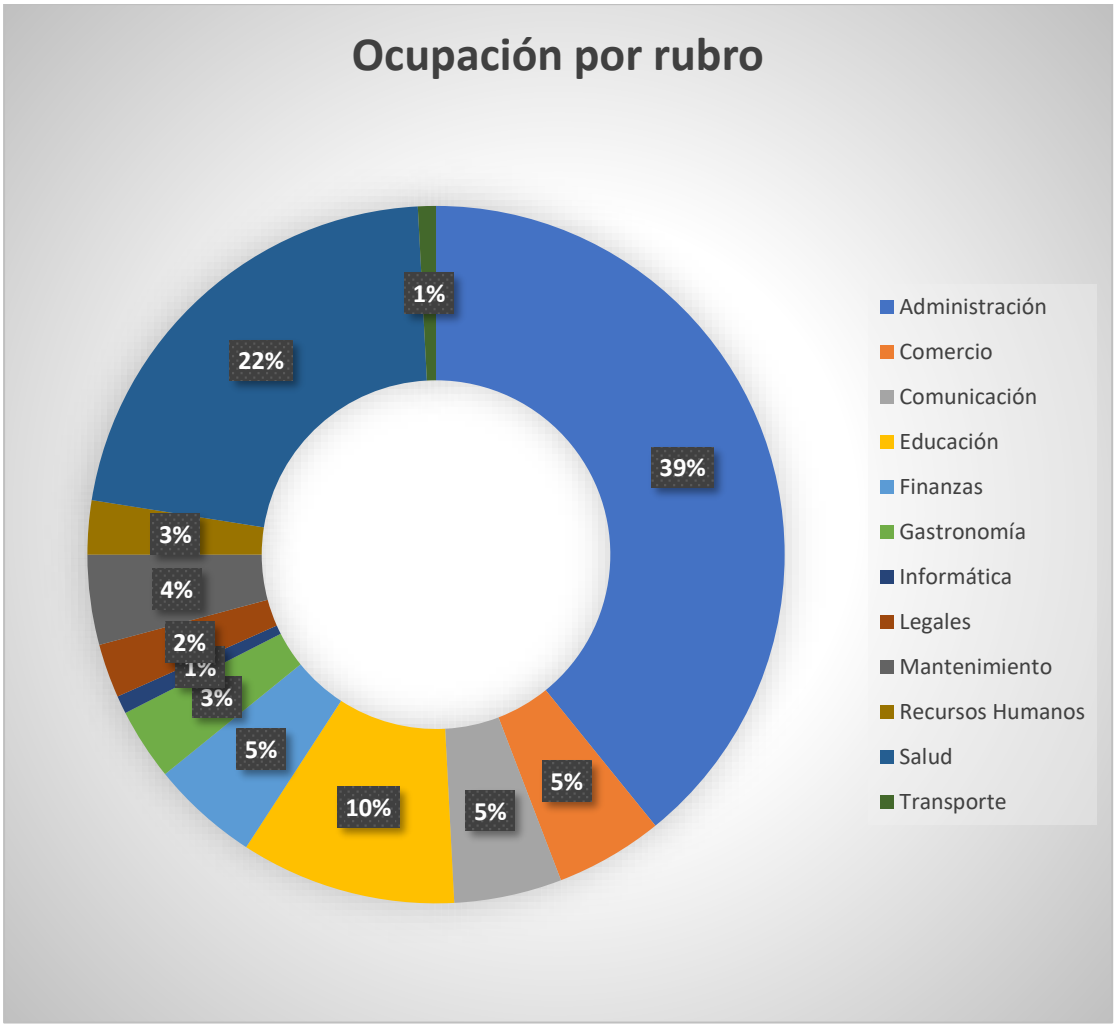


Figura 6. Distribución de la muestra por lugar de residencia.

Figura 7. Distribución de la muestra por estado civil.

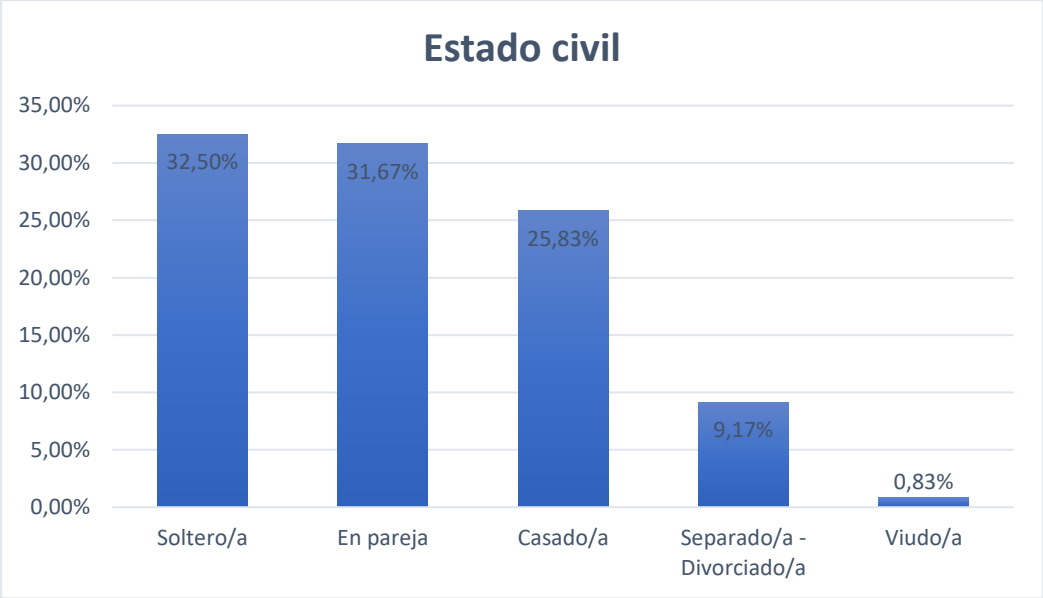


Figura 8. Distribución de la muestra por nivel educativo.

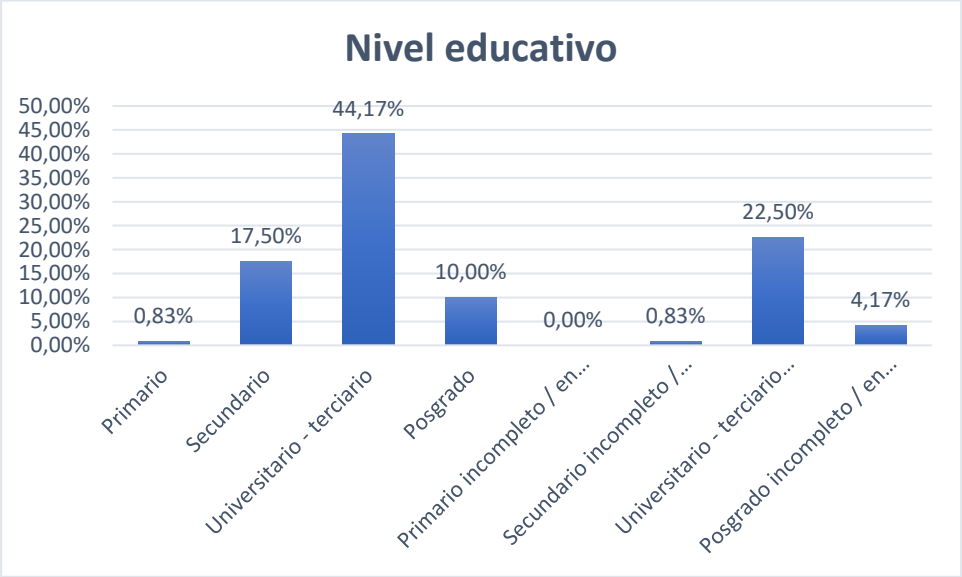


Figura 9. Distribución de la muestra por antigüedad laboral.

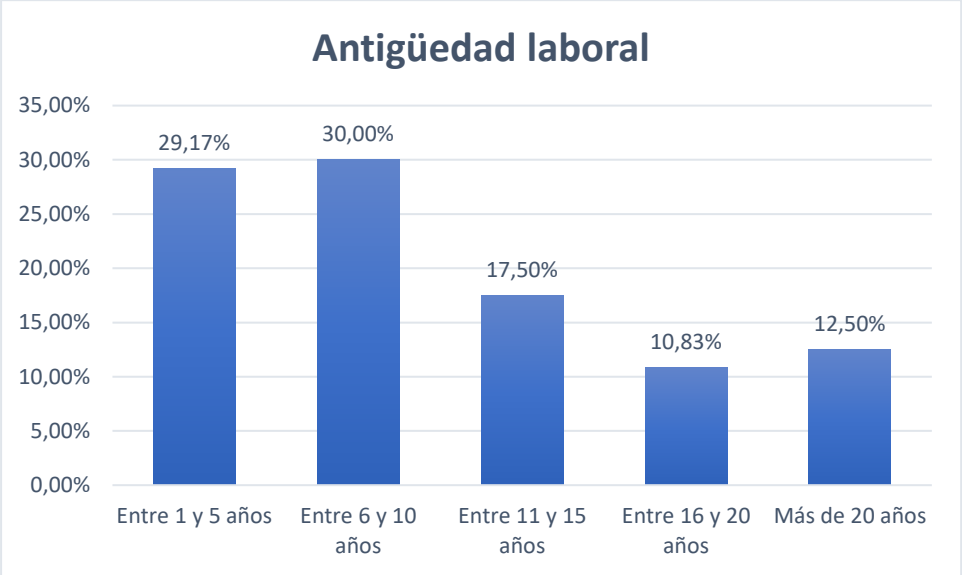


Figura 10. Distribución de la muestra por horas diarias de trabajo.

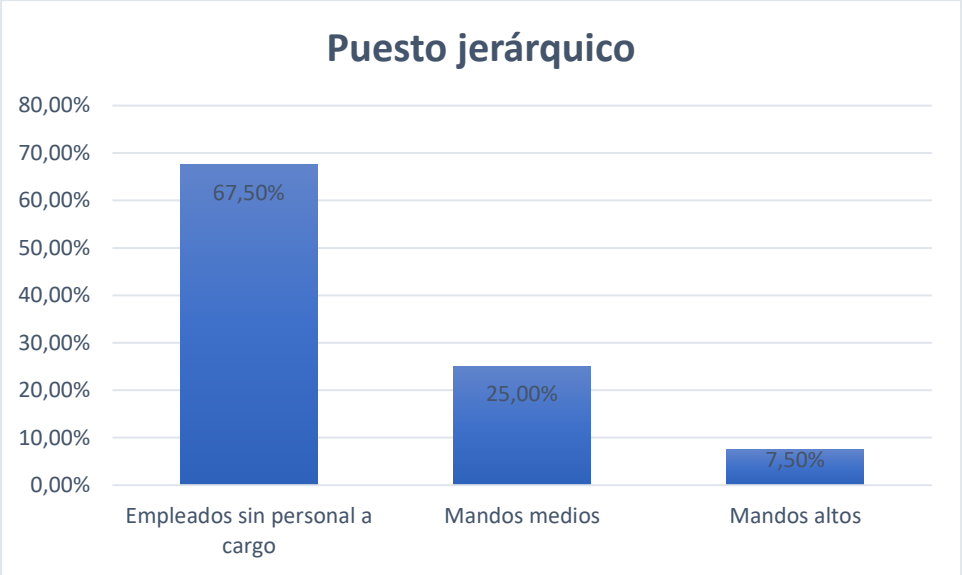



Figura 11. Distribución de la muestra por puesto jerárquico.