

# 1<sup>er</sup>

Congreso Internacional de  
Innovación en Ingeniería Industrial, Gestión  
y Computación en la Era Digital (INGECO)



*Compartiendo conocimientos*

# FEGLININ

Año 5, N°19, -EDICION ESPECIAL-  
volumen 2.1

**\*INGENIERÍA EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL\***

diciembre 2021

REVISTA OFICIAL  
DE LA

Federación Global de Profesiones AC



# COMITÉ DE ARBITRAJE

**M.A.N. Esteban García Ramírez**

***INSTITUTO TECNOLIGICO SUPERIOR DE CIUDAD HIDALGO***

**M.D.O. Jesús Amparo Morales Guzmán**

***INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DEL SUR DE GUANAJUATO***

**M.I. Cristina Orozco Trujillo**

***INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DEL SUR DE GUANAJUATO***

**M. en C.T.C. Luis Alberto Quiroz Granados**

***INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ZITÁCUARO***

**M.G.E. Brisa Berenice Villegas Malagón**

***INSTITUTO TECNOLIGICO SUPERIOR DE CIUDAD HIDALGO***



# LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

## THE IMPACT OF MOTIVATION ON WORK PERFORMANCE

*Martha Alicia Cázares Morán<sup>1</sup>*

*Alicia Avitia Deras<sup>2</sup>*

*Zazil Ha Mukui Kac García Trujillo<sup>3</sup>*

*Cecilia Loría Tzab<sup>4</sup>*

*Cinthia Nataly Posada Sierra<sup>5</sup>*

### RESUMEN

La motivación en el ámbito laboral tiene un elevado impacto en los niveles satisfacción de los empleados en las organizaciones y, por lo tanto, en su productividad. Para identificar el nivel de motivación de los trabajadores de una empresa ferretera, se hizo un estudio cuali-cuantitativo, explicativo, no experimental y transeccional, mediante la aplicación de una encuesta estructurada; asimismo, se contó con la participación del 100 % del personal que integra la organización. Los resultados se analizaron con base en las variables percepción, capacitación, aptitud, recursos, expectativas, incentivos y prominencia de la recompensa; se detectó que el 75 % de los trabajadores manifiestan estar desmotivados y señalan la capacitación, los incentivos y los recursos, como las causas más relevantes y que deberán atenderse con prontitud para mejorar el desempeño de manera eficaz y eficiente, así como para generar un vínculo de fidelidad con la empresa.

**Palabras clave:** motivación, satisfacción laboral, productividad

### ABSTRACT

*Motivation in the workplace has a high impact on the satisfaction levels of employees in organizations and, therefore, their productivity. To identify the level of motivation of the workers of a hardware company, a qualitative- quantitative, explanatory, non-experimental and cross-sectional study was carried out, through the application of a structured survey; in which 100% of the organization's workforce participated. The findings were analysed based on the variables of perception, training, aptitude, resources, expectations, incentives and the pertinence of the reward; it was detected that 75% of the workers state to be demotivated and point out training, incentives and resources as the most relevant causes and that they should be addressed promptly to improve performance effectively and efficiently, as well as to create a bond of loyalty to the company.*

**Key words:** motivation, work satisfaction, productivity

<sup>1</sup> Docente del programa de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de la Zona Maya, [martha.cm@zonamaya.tecnm.mx](mailto:martha.cm@zonamaya.tecnm.mx)

<sup>2</sup> Docente del programa de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de la Zona Maya, [alicia.ad@zonamaya.tecnm.mx](mailto:alicia.ad@zonamaya.tecnm.mx)

<sup>3</sup> Docente del posgrado en agroecosistemas sostenibles y del programa de Ingeniería Forestal, ambos del Instituto Tecnológico de la Zona Maya, [zazil.gt@zonamaya.tecnm.mx](mailto:zazil.gt@zonamaya.tecnm.mx)

<sup>4</sup> Docente del programa de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de la Zona Maya, [Cecilia.lt@zonamaya.tecnm.mx](mailto:Cecilia.lt@zonamaya.tecnm.mx)

<sup>5</sup> Egresada del programa de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de la Zona Maya, [natalycta@hotmail.com](mailto:natalycta@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

La motivación es un estado en el cual una persona hace su mejor esfuerzo para lograr sus propósitos; esta puede ser aprovechada en el ámbito laboral orientando las metas del individuo hacia las que la empresa tenga consideradas, para que de esa forma el empleado se sienta motivado al realizar su trabajo. Ello se puede lograr por medio de un buen líder, quien habrá de proporcionar incentivos de distinta índole, y tener capacidad de influir en los demás para obtener una mayor satisfacción de los empleados y alcanzar un alto nivel de productividad.

De acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (OISS, 2017), en línea con lo señalado por la Organización Mundial de la Salud, la globalización y la naturaleza cambiante del trabajo, generan una mayor presión y exigencias laborales para las y los trabajadores, que asociadas a otros factores tales como la demanda de nuevas destrezas, requisitos de aprendizaje, presión por una mayor productividad y dificultades más elevadas para conciliar la vida laboral con la familiar, entre muchos otros, contribuyen a generar un medio ambiente de trabajo cada vez más estresante.

La ausencia o baja presencia de un ambiente motivador en las organizaciones, genera un impacto negativo para los trabajadores y repercute en los niveles de productividad de ellos y por ende, de las propias empresas. En esta investigación se plantean algunas interrogantes ¿cuál es el nivel de motivación de los trabajadores en la empresa?, ¿cuál o cuáles son las causas del problema de desempeño de los trabajadores?, ¿hay diferencias significativas de percepción en los tipos de problemas de desempeño de acuerdo a la sucursal que se estudia? Con lo anterior, surgió el objetivo de este trabajo: determinar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa Ferremundo y las causas de su insatisfacción; y a partir de ello, formular una propuesta de mejora para las áreas de oportunidad encontradas, buscando abatir la problemática, mejorar el ambiente de trabajo y en consecuencia, la calidad en el servicio.

La empresa Ferremundo de Chetumal, Quintana Roo, es una organización de 20 años de antigüedad. La casa matriz se ubica en la zona centro de la capital del estado, y cuenta con cuatro sucursales más en la ciudad. Debido a que los dueños de la empresa comenzaron a percibir una disminución notable en el rendimiento de los trabajadores, consideraron pertinente investigar si el problema se debía a la falta de habilidad o a la falta de motivación, y a partir de lo obtenido, enfocar su atención en áreas específicas. De igual forma, fue importante la realización de este estudio, dado que no había antecedentes de una iniciativa sobre la problemática que se señala, aún y cuando los directivos de la empresa se manifiestan cercanos al personal y preocupados por mejorar sus condiciones laborales. El interés de los directivos fue que el estudio incluyera a todas las sucursales, no únicamente a la sede; y brindaron su apoyo y compromiso para llevarlo a cabo.

Al inicio del proceso de investigación la única limitación que se tuvo fue que hubo cierta resistencia del personal a participar por temor a represalias de la parte directiva, pero una vez que se garantizó el anonimato y confidencialidad de la información que brindarían, ese obstáculo fue superado con éxito.

El proceso motivacional contiene factores responsables del inicio e intensidad del comportamiento y de la dirección del mismo (Chólis, 2004); Nava (2009) agrega que la conducta no la origina nunca un solo motivo, ya que hay diversos elementos que la impulsan en un momento dado. Los factores principales son: el logro, ya que al establecer metas que estén dentro del alcance del individuo, le ayuda a sentirse exitoso, en caso contrario, frustrado; afiliación, es el deseo de establecer relaciones de amistad, se refleja en el compañerismo; autorrealización, es el impulso de la realización personal, utilizando al máximo sus capacidades; poder, quienes están motivados pueden ser excelentes líderes

e influir en los demás para el bienestar de la organización; reconocimiento, el que superiores y compañeros reconozcan al individuo lo motiva a mejorar en sus actividades diarias (García, Londoño, & Ortiz, 2016); (Cuadro & Bustamente, 2017); (Parra, Bayona, & Salamanca, 2018).

De igual forma, se ha señalado que al no darse estos factores, las consecuencias sobre la salud física y mental de los trabajadores se manifiestan de formas que pueden incluir: estrés, depresión, disminución de habilidades para relacionarse socialmente y en familia, apatía, ausentismo, una alta disposición a accidentes de trabajo, elevada cuota de permisos para llegar tarde o salir temprano, evasión de responsabilidades, desinterés y varias más (Castellanos, 2012); ((Piedra, 2020); ((Sánchez, 2020).

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) destacan que los directivos tienden a frustrarse porque no entienden las causas de los problemas de desempeño que observan, y por lo general, recurren a un proceso de ensayo y error que frecuentemente conduce a malos entendidos y a agregar tensión entre el directivo y el subalterno, lo que ocasiona una espiral viciosa, donde al empeoramiento del desempeño, el directivo recurre a medidas más drásticas y así, sucesivamente. Agregan que un diagnóstico adecuado es un aspecto fundamental del manejo eficaz de la motivación.

Asimismo, Peña (2015) agrega que la motivación es necesaria para afrontar el proceso de modernización que demanda el entorno competitivo actual, tan solo cuando hay compromiso y motivación en los trabajadores de una empresa, esto pueden ayudar a la empresa a obtener altos niveles de desempeño, además de demostrar que una teoría de motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación fue realizada a través de un estudio mixto (cuali-cuantitativo), explicativo, no experimental y transeccional, de acuerdo con lo señalado por Hernández, Fernandez & Baptista (2014); en primer lugar se desarrolló el marco teórico en donde se abordaron los conceptos de motivación, así como los factores que influyen para que se dé, las principales teorías motivacionales y sus técnicas; desde luego, la importancia de evaluarla; además, se conocieron los factores de incidencia en el desempeño laboral y los métodos para su evaluación.

### **Tipo de muestra**

Dadas las características de tamaño y ubicación de la organización y sus sucursales motivo de esta investigación, se optó por un censo, siendo encuestados la totalidad de los 50 trabajadores que la integran.

### **Recolección de datos**

Para identificar las causas de la baja en la productividad de los trabajadores, se recurrió al Modelo de diagnóstico del desempeño formulado por Whetten & Cameron (2011), mismo que considera siete variables: percepción, capacitación, aptitud, recursos, expectativas, incentivos y prominencia de la recompensa.

Dicho modelo consta de un cuestionario de 14 ítems, cuyas opciones de respuesta en escala Likert son: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Neutral, 4. De acuerdo, y 5. Totalmente de acuerdo.

Siguiendo el modelo de Whetten y Cameron (2011), los datos obtenidos en las encuestas se procesaron en una base de datos en Excel<sup>CR</sup>, conforme a lo descrito en la clave de resultados correspondiente:

Paso 1. Se ingresó la puntuación de cada línea a continuación, como sigue: a) Puntuación regular: el número de la respuesta en la encuesta; b) Puntuación invertida: se restó el número de la respuesta a 6; y se ingresó el resultado.

Paso 2. Se combinaron las puntuaciones de acuerdo con el tipo de problema de desempeño. Los problemas con puntuación mayor a siete son los obstáculos para un alto desempeño. Las puntuaciones totales superiores a 50 sugieren deficiencias generales significativas de motivación (figura 1).

<i>TIPO DE PROBLEMA DE DESEMPEÑO</i>	<i>PUNTUACIONES DE LOS REACTIVOS</i>		<i>TOTAL DE LOS DOS REACTIVOS</i>
Percepción	1. _____	8. _____	_____
Capacitación	2. _____	9. _____	_____
Aptitud	3. _____	10. _____	_____
Recursos	4. _____	11. _____	_____
Expectativas	5. _____	12. _____	_____
Incentivos	6. _____	13. _____	_____
Prominencia de la recompensa	7. _____	14. _____	_____
		<b>Puntuación total</b>	_____

*Figura 1. Clave de resultados  
 Fuente: Whetten & Cameron (2011)*

De igual forma, con la finalidad de identificar las diferencias significativas en la percepción de los trabajadores, respecto a los tipos de problema de desempeño, se utilizó la prueba de análisis no paramétrico Kruskal-Wallis, con un grado de libertad de 0.050

## RESULTADOS

Se estudió la percepción actual del nivel de motivación de los empleados de la empresa Ferremundo de Chetumal, Quintana Roo, así como las causas de la baja de productividad, mediante la aplicación del diagnóstico del desempeño y se identificaron las variables con mayores diferencias significativas.

En cuanto al análisis de motivación, los resultados arrojaron que el 25 % de los trabajadores expresó sentirse motivado, mientras que el 75 % señaló encontrarse desmotivado; lo que indica un nivel sumamente elevado de desmotivación, y pone en evidencia la necesidad de atención inmediata a los factores que la ocasionan (figura 2).

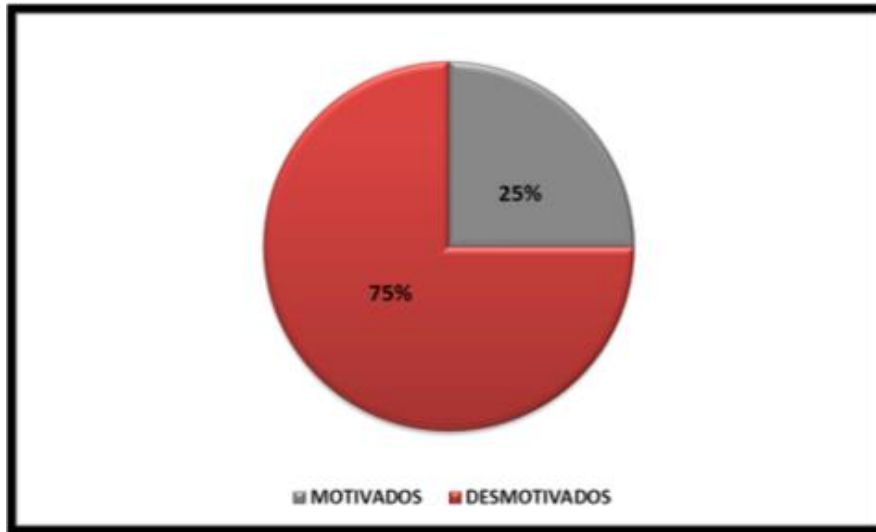


Figura 2. Nivel global de motivación laboral en la empresa

Evaluando comparativamente el total de sucursales, se encontró que las que tienen los mayores niveles de desmotivación entre el personal con el 100 % y el 83 %, son la “Erick Paolo” y la “Álvaro Obregón”, respectivamente (figura 3). Se detectó que ambas sucursales fueron las primeras en inaugurarse y actualmente su personal es el de mayor antigüedad en la empresa.

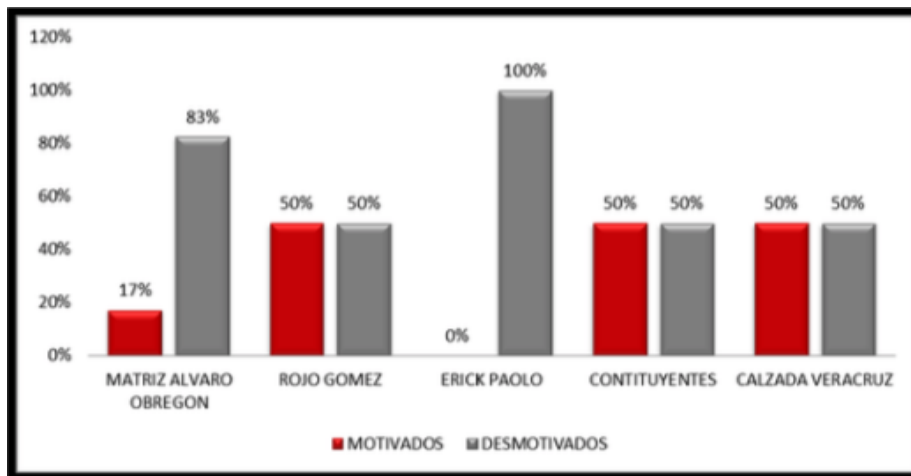


Figura 3. Resultados comparativos del nivel de motivación de todas las sucursales

Al indagar sobre las causas de la insatisfacción en la totalidad de la organización, destacan la capacitación, los incentivos y los recursos en los tres primeros lugares, seguidos por las expectativas y la prominencia de la recompensa (figura 4).

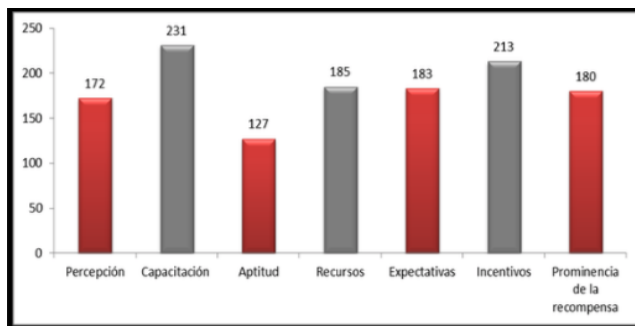


Figura 4. Resultados comparativos de los tipos de problema de desempeño

Asimismo, al utilizar la prueba de análisis no paramétrico Kruskal-Wallis, con un valor calculado del estadístico de la prueba de 21.7 ( $X^2_c$ ), el cual se comparó con la tabla de Ji-cuadrada de tabla, a partir del grado de libertad 0.050 ( $X^2_f$ ), el resultado fue de 1.1455. Las variables percepción, recursos y prominencia de la recompensa fueron las que presentaron los mayores valores de significancia (figura 5); con lo cual fue posible determinar que el nivel de percepción sobre el tipo de problema de desempeño es diferente en al menos una de las sucursales estudiadas.

No.	Variables de estudio	$X^2_c$	$X^2_f$
1	Percepción	4.0	1.1455
2	Capacitación	3.2	1.1455
3	Aptitud	3.8	1.1455
4	Recursos	4.0	1.1455
5	Expectativas	3.8	1.1455
6	Incentivos	3.8	1.1455
7	Prominencia	4.0	1.1455

Figura 5. Resultados de la prueba de análisis no paramétrico

## CONCLUSIONES

El elevado nivel de desmotivación (75 %) de los trabajadores de la empresa Ferremundo de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, es preocupante y requiere atención inmediata por parte de los dueños; un aspecto fundamental es que, con el análisis de las variables, se identificaron las causas de su insatisfacción.

Los resultados indican que las de mayor prioridad de atención son las de capacitación, recursos e incentivos, a efecto de disminuir el elemento negativo de la motivación y con ello mejorar su desempeño de manera eficaz y eficiente; sin embargo, también se encontró que el resto de ellas deben considerarse en el plan de acción que la empresa defina.

De acuerdo con el modelo de diagnóstico del desempeño, la capacitación y recursos, son aspectos atribuibles a la organización; el primero que deberá atenderse es el de recursos, ya que la empresa debe garantizar antes que nada la disponibilidad de material y apoyo de personal, así como la cooperación de grupos independientes; una vez cubiertos los recursos, la segunda variable a atender es la capacitación, para con ello modificar la percepción de los trabajadores en cuanto a que se les pide desempeñar actividades que exceden su nivel de conocimiento o bien de habilidad actual.

En cuanto a incentivos, no es que la empresa no los brinde actualmente, sino que la falta de motivación relativa a esta variable, se debe a que los trabajadores perciben que las recompensas no están vinculadas con su desempeño o que no se distribuyen de manera equitativa.



Ahora bien, en función a lo encontrado con el desarrollo de esta investigación, respecto a que para los trabajadores es de gran importancia conocer la empresa donde se desempeñan y las expectativas que se tienen de ellos, lo cual los motiva y compromete con ella, la capacitación puede orientarse primero a la inducción para acercarlos a los orígenes, filosofía, valores y cultura general de la organización; posteriormente abordar temas de liderazgo, servicio al cliente, relaciones humanas, trabajo en equipo y técnicas de venta, que permitan elevar su nivel de habilitación y por ende, el de motivación.

Por otra parte, dado el tamaño de la empresa, puede generarse un programa sectorizado de incentivos por sucursal, que incluya estándares más realistas al contexto de cada una.

En función de lo descrito, otros trabajos pueden surgir a partir de la evaluación de los resultados de la atención a las variables que este estudio propone, para determinar comparativamente la efectividad del plan de acción que la empresa establezca, con lo que aquí se ha abordado.

Es importante destacar que no se encontraron estudios disponibles donde se identificaran específicamente los problemas de desempeño asociados a la motivación, lo que dificulta a las organizaciones la implementación de un plan de acción específico, lo que lleva generalmente a la puesta en práctica del proceso de ensayo y error que se abordó anteriormente, lo que implica un gasto de recursos considerable, con resultados nimios. Con base en lo expuesto, este puede ser el punto de partida para futuras investigaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castellanos, D. (03 de diciembre de 2012). Motivación de los recursos humanos. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.

Chólis, M. (2004). Psicología de la motivación: el proceso motivacional. (U. d. Valencia, Ed.) Valencia, España.

Cuadro, J., & Bustamente, C. (2017). Factores que afectan la motivación laboral de los trabajadores de Agrojemur SAS en la ciudad de Cartagena de Indias. Cartagena de Indias, Colombia: Universidad de Cartagena.

García, D., Londoño, C., & Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*, 8(12).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Nava, A. (2009). La motivación de personal en las bibliotecas. México, D.F., México: UNAM.

OISS. (01 de octubre de 2017). Organización Iberoamericana de Seguridad Social. Recuperado el noviembre de 2020, de Seguridad y Salud en el Trabajo en México: Avances, retos y desafíos. STyPS: [https://oiss.org/wp-content/uploads/2018/11/11-Seguridad\\_y\\_salud\\_en\\_el\\_trabajo\\_en\\_Mexico-Avances\\_\\_retos\\_y\\_desafios.pdf](https://oiss.org/wp-content/uploads/2018/11/11-Seguridad_y_salud_en_el_trabajo_en_Mexico-Avances__retos_y_desafios.pdf)

Parra, C., Bayona, J., & Salamanca, T. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva de la teoría bifactorial propuesta por Herzberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 25-52.

Peña, C. (junio de 2015). La motivación como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.

Piedra, V. M. (9 de febrero de 2020). Gestipolis. Recuperado el octubre de 2020, de Satisfacción laboral, hacia una teoría mexicana de motivación: <https://www.gestipolis.com/satisfaccion-laboral-hacia-una-teoria-mexicana-de-motivacion/>

Sánchez, D. (2020). Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. México, D.F.: Pearson Educación.