



REVISIÓN

Influence of motivation on job performance: An analysis based on Vroom and McClelland

Influencia de la motivación en el desempeño laboral: Un análisis basado en Vroom y McClelland

Benjamín Villegas Alcántar¹  

¹Universidad de Guadalajara, Maestría en Administración de Negocios. Jalisco, México.

Citar como: Villegas Alcántar B. Influence of motivation on job performance: An analysis based on Vroom and McClelland. *Seminars in Medical Writing and Education*. 2024; 3:484. <https://doi.org/10.56294/mw2024484>

Enviado: 01-10-2023

Revisado: 21-02-2024

Aceptado: 07-05-2024

Publicado: 08-05-2024

Editor: PhD. Prof. Estela Morales Peralta 

Autor para la correspondencia: Benjamín Villegas Alcántar 

ABSTRACT

Introduction: the research addressed the study of motivation and its impact on the work performance of workers in companies in Tepatitlán de Morelos, Jalisco. The role of thoughts, perceptions and emotions in organizational behavior was taken into account, using Vroom's theory of expectations and McClelland's theory of needs as a theoretical basis. A quantitative approach with correlational and non-experimental cross-sectional design was applied to analyze the relationship between the identified variables.

Development: the study allowed classifying motivational factors into three categories: achievement, power and affiliation, according to McClelland, and expectancy, instrumentality and valence, according to Vroom. It was established that motivation varies according to the organizational context and the individual characteristics of the workers. The perception of fairness and the relationship between effort and reward were determinants of employee satisfaction and productivity. Likewise, it was identified that the organizational structure and leadership influence the level of commitment and performance of the collaborators.

Conclusions: the findings confirmed that motivation is key in the management of human talent, as it directly impacts productivity and the fulfillment of organizational objectives. It was concluded that companies should implement strategies based on motivational theories to optimize the management of their personnel. It is recommended to continue deepening the study of work motivation in different contexts to strengthen its application in business management.

Keywords: Motivation; Job Performance; Expectations; Leadership; Human Capital.

RESUMEN

Introducción: la investigación abordó el estudio de la motivación y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores en empresas de Tepatitlán de Morelos, Jalisco. Se tomó en cuenta el papel de los pensamientos, percepciones y emociones en el comportamiento organizacional, utilizando como base teórica la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de las necesidades de McClelland. Se aplicó un enfoque cuantitativo con diseño correlacional y no experimental transversal para analizar la relación entre las variables identificadas.

Desarrollo: el estudio permitió clasificar los factores motivacionales en tres categorías: logro, poder y afiliación, según McClelland, y expectativa, instrumentalidad y valencia, según Vroom. Se estableció que la motivación varía en función del contexto organizacional y las características individuales de los trabajadores. La percepción de equidad y la relación entre esfuerzo y recompensa fueron determinantes en la satisfacción y productividad del personal. Asimismo, se identificó que la estructura organizativa y el liderazgo influyen en el nivel de compromiso y desempeño de los colaboradores.

Conclusiones: los hallazgos confirmaron que la motivación es clave en la gestión del talento humano, ya

que impacta directamente en la productividad y el cumplimiento de objetivos organizacionales. Se concluyó que las empresas deben implementar estrategias basadas en teorías motivacionales para optimizar la administración de su personal. Se recomienda seguir profundizando en el estudio de la motivación laboral en diversos contextos para fortalecer su aplicación en la gestión empresarial.

Palabras clave: Motivación; Desempeño Laboral; Expectativas; Liderazgo; Capital Humano.

INTRODUCCIÓN

La investigación es intrínseca a la naturaleza del ser humano, por instinto se investigan los fenómenos que le rodean (Sampieri, 2014), se establecen relaciones entre diferentes hechos y se buscan explicaciones racionales sobre el comportamiento humano, el presente trabajo de investigación analiza precisamente los pensamientos que experimenta el individuo y como estos influyen en las actividades que realiza en el trabajo.

Así mismo desde los inicios de la administración científica, el estudio y comprensión del comportamiento humano en un contexto laboral han sido tema de estudio, las percepciones, emociones y sentimientos que experimentan el trabajador y su influencia en el desempeño, son áreas de oportunidad y acción, a las cuales la investigación pretende añadir fundamentos teóricos que sean útiles para la creación de futuras estrategias organizacionales.

Por otra parte si se desea entender la relación que existe entre el pensar y el actuar de los individuos en una organización, indudablemente se debe contemplar la motivación como eje central de la investigación, aunque su concepto puede llegar a presentar distintas definiciones, como lo comenta Chiavenato (2009), diferentes autores exponen su punto de vista acerca de lo que debería entenderse como motivación, tomaremos una de las definiciones más simples “mover” pues como lo especifica Hernandez (2002)^(1,2,3) el significado más directo de motivación radica en su raíz etimológica, la cual hace referencia a todo aquello que provoca un movimiento en nuestro comportamiento.

La investigación se realizó tomando en cuenta tres empresas de la zona de Tepatitlán de Morelos, Jalisco, cada una de ellas con características diferentes a las demás, por lo que los resultados obtenidos buscan generalizar tendencias no propias de un tipo de empresa en especial si no de los trabajadores de la zona, es por ello que los resultados pueden ser útiles para la administración de Tepatitlán de Morelos, Jalisco.^(4,5,6,7)

A su vez, el estudio es de enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y de diseño no experimental transversal, si bien el estudio de la motivación y desempeño son de carácter cualitativo, estos indicadores se trasladaron a escalas numéricas para su análisis estadístico; para la recolección de datos se diseñó y validó un instrumento de medición, dicha herramienta metodológica puede ser utilizada para futuros trabajos de investigación.^(8,9,10)

Para finalizar, en la parte metodológica de la investigación se tomó como base la teoría de las expectativas de Víctor Vroom como fundamento del proceso motivacional y la teoría de las necesidades de McClelland como teoría de contenido, correlacionando las variables que cada teoría posee, se realizaron conclusiones acerca de los procesos y motivos que influyen en el comportamiento y por consiguiente desempeño de los trabajadores.⁽¹¹⁾

Objetivo

Analizar la influencia de los pensamientos, percepciones y emociones en el comportamiento y desempeño laboral de los trabajadores en empresas de Tepatitlán de Morelos, Jalisco, considerando la motivación como eje central de la investigación, mediante un enfoque cuantitativo y correlacional basado en las teorías de las expectativas de Vroom y de las necesidades de McClelland, con el propósito de generar fundamentos teóricos útiles para la creación de estrategias organizacionales efectivas.

DESARROLLO

Antecedentes

Existen estudios como Muñoz (2010) y Ugalde (2013) en el que establecen que factores como la motivación y sus procesos deberán analizarse de manera cualitativa, sin embargo, en el presente trabajo se realizó correlación cuantitativa entre variables dependiente e independientes, en la investigación se asignaron razones numéricas mediante el uso de escalas, las variables que se identificaron son las que establecen la teoría de las necesidades de McClelland: logro, poder y afiliación, y la teoría de las expectativas de Vroom: expectativa, instrumentalidad y valencia.

Las investigaciones realizadas en el tema de motivación laboral indican parámetros claros, existen ciertos factores que independientemente de la zona o tipo de organización se mantienen fijos, sin embargo Rosas (2008) realiza una investigación de la motivación laboral en una organización pública de tamaño macro, tomando en cuenta sus resultados y comparándolos con la investigación de Flores (2011)⁽¹²⁾ quien toma como estudio de caso una pequeña empresa del ámbito privado, se percibe una clara diferencia entre los motivantes del recurso

humano, tomando en cuenta la finalidad de lucro y tamaño de la empresa en la que se labora, es por esta razón que parte de la problemática que se enfrenta consta en clasificar que factores son propios de la zona y cuales son generales.

De igual manera Barrientos (2012)⁽¹³⁾ concluye que la percepción del cliente es un indicador de suma importancia en la motivación del recurso humano, por lo que la problemática no solo se desenvuelve de manera interna, se buscan las bases de un modelo de motivación que tenga por objeto optimizar los procesos dentro de la empresa, así como influir de manera positiva en la forma en que es percibida por la sociedad, los cambios que plantea la problemática no se limitan a la implementación de nuevos procesos, se involucra la capacitación y acompañamiento del recurso humano, como lo establece Díaz (2015) en su investigación; el desempeño de una organización estará relacionado a la formación de sus empleados.

Por otro lado se encontró una investigación sustanciosa en materia de motivación laboral, sin embargo no hay referentes en la zona en la que este proyecto se pretende llevar a cabo o estudios de caso que se enfoquen en este entendido, Rojas (2013)⁽¹⁴⁾ y Sum (2015)⁽¹⁵⁾ han realizado trabajos de investigación detallando la relación entre la motivación y el desempeño laboral con un enfoque de estudio de casos, por lo que los resultados de dicho estudio no pueden ser generalizados, de igual manera al analizar a Velasco (2012) se presenta la misma situación, el enfoque de investigación se realiza en forma de estudio de caso, lo cual no desmerita de ninguna forma los resultados pero si los limita a la aplicación en la empresa de estudio.

El desempeño laboral a través de la satisfacción laboral es un tema de estudio que se profundiza en Contreras (2016), en su trabajo de investigación analiza las variables motivacionales de la teoría de los dos factores de Herzberg para determinar su relación con la satisfacción y el desempeño laboral, sus conclusiones confirman que tanto los factores motivacionales como los de higiene influyen en la satisfacción y en el desempeño, Contreras Montoya expone que hay un predominio por factores como la retribución salarial y las condiciones de trabajo, este estudio puede ser tomando como referente al momento de contrastar los resultados de la investigación.

Empresa

La importancia del concepto de empresa es sumamente relevante en el campo de la administración, es la unidad económica - social en donde toman vida todas las estrategias, técnicas, teorías y demás postulados de la administración (Münch, 1997)⁽¹⁶⁾, es inimaginable concebir la ciencia administrativa sin sus aplicaciones en la empresa, es por ello que esta investigación centra su estudio en el análisis de empresas, pues es en estas en donde se desarrollan los modelos de negocios, además de ser el lugar final en donde se ponen a prueba las estrategias administrativas.

La importancia de la empresa puede ser tan variada como la cantidad de enfoques con la que pueda ser estudiada, desde un punto de vista práctico y de utilidad para sociedad es una de las principales fuentes de trabajo, además de la producción de bienes y de servicios tanto para el ámbito público como privado, es la unidad en la cual se llevan a cabo las investigaciones y en donde se implementan los resultados obtenidos.

Clasificación

La clasificación de las empresas es fundamental para un estudio acertado sobre la motivación, los criterios mediante los cuales se dividen influyen en los trabajadores y sobre todo en sus comportamientos y factores motivacionales, los criterios de clasificación más comunes son su tamaño, finalidad, actividad económica y régimen jurídico, cabe mencionar que hay más clasificaciones, las cuales pueden llegar a ser tan variadas como los múltiples factores que intervengan en su administración.

Planeación

El primer paso natural de la administración es la planeación, esta fase del proceso administrativo tiene como finalidad la sustitución del de la improvisación por métodos basados en procesos científicos (Taylor, 1911)^(22,23,24,25), en la planeación se deben proyectar situaciones probables y así el gerente pueda anticiparse a estos hechos, el fin de la planeación es investigar antes de actuar (Hernandez, 2002)^(26,27), esto implica la elaboración de planes y estrategias así como la visualización clara de los objetivos.

La relación de la planeación con el recurso humano es estrecha, más específicamente con el comportamiento y la motivación, en esta parte del proceso se establece la misión y visión de la empresa, así como la estructura organizacional que más se adecue para la obtención de los objetivos buscados, por esta razón el desenvolvimiento que tenga el personal en la fase dinámica dependerá en gran parte de la importancia que se le haya dado durante el proceso de planeación.

El comprender los factores motivacionales con mayor impacto en los colaboradores de la organización puede llegar a convertirse en una herramienta importante durante la elaboración de estrategias en la planeación, como lo menciona Münch (2014)^(28,29,30), una de los objetivos de la planeación es la reducción de amenazas y aprovechamiento de las oportunidades, la creación de programas de motivación y de administración de personal basados se presenta como la ocasión perfecta para minimizar riesgos y obtener el máximo aprovechamiento

del personal.

Una correcta planeación debe de tener claro los objetivos que la organización pretende lograr, establecidos de forma cualitativa y cuantitativa los resultados esperados deben ser claros, como lo menciona Sum (2015) ^(31,32) los mejores criterios de desempeño son aquellos que se formulan desde la etapa de la planeación, de esta manera se pueden fijar planes de acción con relación a las metas establecidas, por esta razón el contar con una visión previa acerca de los factores motivacionales del individuo y su relación con el desempeño es base para la elaboración de estrategias durante la planeación.

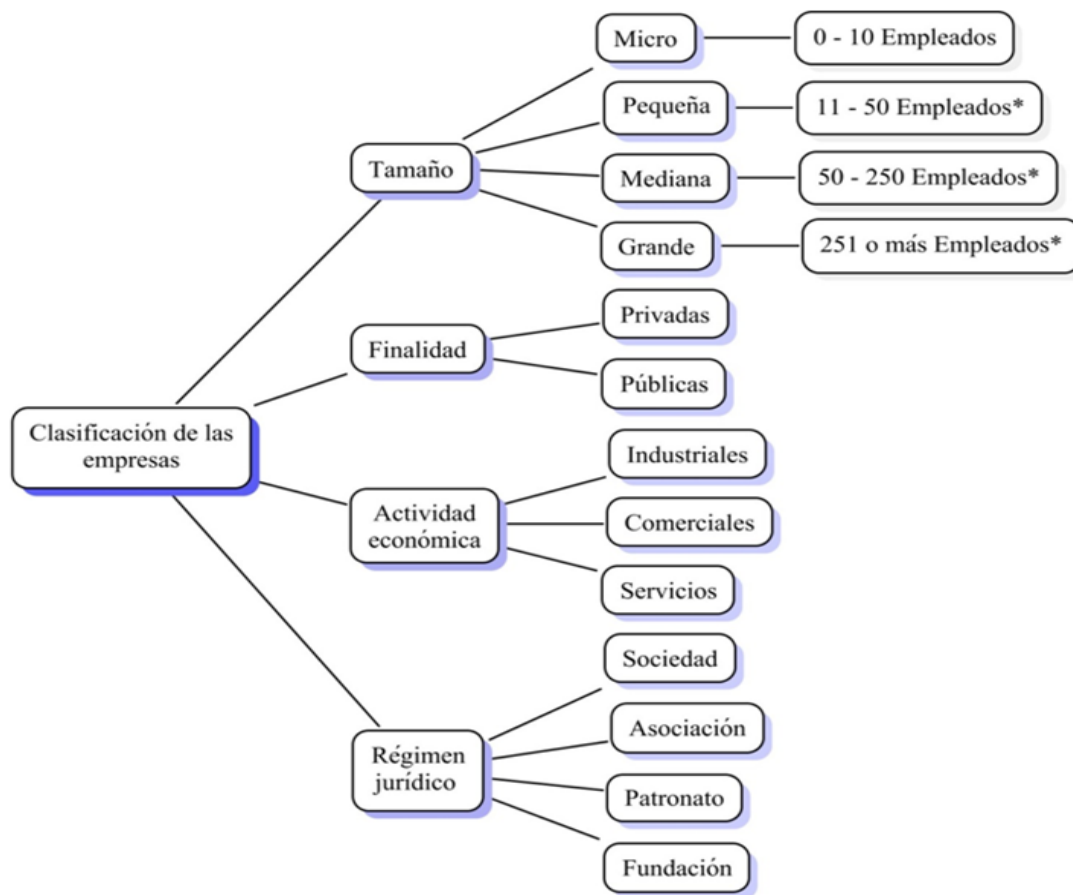


Figura 1. Clasificación de las empresas

Proceso Administrativo

El proceso administrativo forma parte fundamental de la administración, como se ha mencionado sus etapas están definidas por una serie de actividades sistemáticas las cuales pueden adoptar diferentes nombres según su autor Hernandez (2002) ^(18,19,20), para fines de la presente investigación tomaremos el modelo propuesto por Lyndall Urwick el cual se basa en cuatro principales pases: planeación, organización, dirección y control.



Figura 2. Ciclo del proceso administrativo

Como se ha mencionado el proceso administrativo puede ser visualizado de diferentes formas, cada autor nombra a las fases según su percepción y entendimiento, sin embargo existe una manera más de estudiar el proceso administrativo, a través de sus fases mecánica y dinámica, como lo menciona Lyndall Urwick (Münch, 2014)^(21,22) la fase mecánica corresponde a todas las actividades relacionadas con el diseño de planes y estrategias destinados a alcanzar los objetivos previstos, por ello la planeación y organización se contemplan dentro de la fase mecánica, en cambio en la fase dinámica se ejecutan y realizan todas las actividades establecidas en la fase mecánica, por esta razón la dirección y control se consideran parte de la fase dinámica.

La motivación y el comportamiento humano conllevan actividades tanto de la fase mecánica como de la dinámica, en una primera instancia se crean las estrategias para la administración del personal, es por ello que en lo siguiente analizaremos la relación del capital humano con la planeación y organización, en la fase dinámica es en la que el personal y su administración cobran una mayor fuerza, es en esta fase en la que a través de la dirección se implementan las estrategias enfocadas al recurso humano, mediante el control se analiza y evalúa el desempeño obtenido, es por ello que se estudiará la relación de comportamiento humano y la motivación con la dirección y control del proceso administrativo.



Figura 3. Fases del proceso administrativo

Organización

Una vez que se establecen los objetivos y metas de la empresa en la planeación, la organización es la fase encargada del diseño de los procesos que se realizarán durante el control, si bien la organización se sigue contemplando en la fase mecánica del proceso administrativo, es la que lleva una relación más directa con la parte práctica, en el contexto de las pequeñas y medianas empresas la organización debe ser más flexible, más enfocada en la solución de problemas (Arriaga, 2007)^(33,34,35), una organización rígida que modifique la estructura de la empresa terminará desgastando a las pequeñas y medianas empresas.

La creación de una estructura organizacional no se puede considerar como una actividad propia del proceso de la organización, como lo comenta Robbins (2005) la estructura y diseño organizacional dependen de la fase mecánica de la administración, su influencia es clara en todo el proceso administrativo, mediante estos fundamentos se establece la forma y filosofía de todo el personal dentro de la empresa, esta es la principal razón de la importancia de la fase de la organización en el recurso humano, la correcta comprensión del comportamiento de los individuos es base para el establecimiento de una estructura organizacional eficiente y congruente con los objetivos de la administración.

La administración a través de las prácticas empresariales ha cambiado su percepción de la gestión del personal (López, 2005), actualmente la administración no se basa totalmente en la satisfacción momentánea del recurso humano, la organización busca el desarrollo integral y de largo plazo de los empleados, esto se traduce en una planeación y organización más consciente sobre el capital humano, estas dos fases del proceso administrativo crean procesos y estrategias que sean eficientes en el alcance de objetivos, sin embargo no descuidan las necesidades y el comportamiento del personal, el logro de los objetivos establecidos desde la planeación y los sistemas diseñados durante la organización siempre deberán tomar en cuenta el desarrollo y gestión del recurso humano.

Dirección

Todas las etapas del proceso administrativo tienen características particulares, como lo expone Hernández (2002) el proceso administrativo es un ciclo y el éxito de cada una de sus etapas es clave para el buen funcionamiento de la empresa, sin embargo la dirección se presenta como una etapa en la que todos los

objetivos planeados y las estrategias organizadas son ejecutadas, Münch (2014) establece la importancia de la dirección a tal nivel que puede llegarse a confundir la acción de dirigir con la de administrar, es en esta parte del proceso en la que la administración ejecuta los planes y procesos establecidos en la estructura organizacional.

La relación entre la dirección y el comportamiento individual es tema de estudio Robbins (2005)⁽³⁶⁾ menciona que el comportamiento organizacional trata de manera específica las acciones de las personas en el trabajo, si Münch (1997) contempla a la dirección como la parte en la que se ejecutan los planes a través del personal, podemos tomar estos dos principios para relacionar directamente el proceso de dirección con el del recurso humano, Villarreal (2010) realizó una investigación en la que a partir de la dirección analizó de todo el proceso administrativo, en los resultados del estudio de Villarreal, se estableció que una correcta dirección del personal es base para el logro de los objetivos.

La toma de decisiones en la administración surge en todos los momentos, desde la planeación hasta el control, sin embargo es en la dirección en donde la toma de decisiones toma un sentido más práctico, en esta parte del proceso las decisiones que se tendrán influencia en factores internos y externos de la empresa (Münch, 1997) tomando en cuenta los factores internos, una de las partes con relevancia en la toma de decisiones es el recurso humano, la coordinación y administración del personal es una de las principales funciones de la dirección.

Fayol se refiere a la dirección como arte, porque además de requerir conocimientos y bases técnicas es necesaria mucha sensibilidad para coordinar al personal (Hernandez, 2002), es importante mencionar que de igual manera Fayol denominaba a la fase de dirección como la responsable de hacer funcionar lo que él llamaba el cuerpo social, haciendo referencia al personal de cada área.

Liderazgo

El liderazgo forma parte de las cualidades de los responsables de la dirección (Hernandez, 2002)^(37,38), es un tema amplio y su relación entre la dirección y el recurso humano es natural, la discusión entre los requisitos que cumple un líder y un gerente es tema de discusión entre los autores, que si algunos los equiparan otros más marcan diferencias claras entre uno y el otro (Robbins, 2005)^(39,40), cada autor expone su punto de vista a cerca de la forma en la que se adquieren las aptitudes y actitudes que forman a un líder, la discusión histórica entre el liderato nato o el líder que se hace, independiente a esta discusión todos concuerdan en sus habilidades y en la importancia que tiene el liderazgo entre el personal y la dirección.

Las cualidades que debe de tener un líder están enfocadas a la dirección del personal, es por esta razón que dentro del proceso administrativo sea en esta fase en la que cobre mayor importancia el liderazgo, desde la planeación y organización de estrategias se debe de contemplar el factor del líder como componente elemental de la implementación de los planes de acción, las características de que posee el líder se enfocan en obtener el máximo de aprovechamiento del personal, sin embargo siempre teniendo en cuenta la satisfacción y desarrollo del capital humano, el líder buscara satisfacer las necesidades del individuo para motivarlo de la mejor manera.

Los estilos de liderazgo se definen por una serie de patrones que ocurren en el comportamiento de los líderes, para la presente investigación analizaremos el modelo Grid Gerencial expuesto en Münch (2014), el cual clasifica a los líderes de acuerdo a dos principios básicos, uno es el interés por los resultados y otro es la preocupación por las personas que lo rodean, precisamente en esta clasificación de liderazgo es en la que toma mayor fuerza la utilidad de conocer el impacto de los factores motivacionales en el desempeño, si se conocen las necesidades motivacionales del personal, además de satisfacerlas el líder podrá obtener altos resultados.

Control

La importancia del control radica en su relación con la planeación, en el control se evalúan los resultados obtenidos en relación a los planeados (Münch, 2014), además de la correcta evaluación de los rendimientos obtenidos, en el control se realizan las modificaciones y adecuaciones a los planes y estrategias, esto con la finalidad de reiniciar el proceso administrativo, esto indica que el proceso administrativo no puede ser visualizado de forma lineal, la forma correcta de llevar a cabo el proceso es de forma cíclica, en donde cada fase toma información de la parte anterior y contribuye el siguiente proceso.

La fase del control puede ser dividida en tres partes, en primera instancia se deben realizar las mediciones objetivas del rendimiento obtenido, para esta parte es necesario contar con parámetros validados y previamente establecidos, los resultados deben presentarse de forma real sin mal interpretaciones o juicios personales, en segundo lugar se deben comparar los objetivos obtenidos, con los planeados al inicio del proceso, para finalizar se deben de realizar las modificaciones necesarias para corregir las desviaciones presentadas, de igual manera si los resultados fueron los esperados, se deben de realizar actividades de reforzamiento para continuar con resultados positivos.

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es una actividad natural en las organizaciones, en ocasiones es realizada de manera informal en pequeñas empresas, las medianas y grandes empresas suelen contar con sistemas pre

establecidos que les ayudan evaluar y realizar retroalimentación sobre los resultados obtenidos (Ivancevich, 2015), como actividad fundamental del proceso de control, la evaluación del desempeño, tiene diferentes finalidades, las más significativas son: evaluar programas y estrategias, establecer nuevos planes de acción y detección de áreas de oportunidad en los procesos de la empresa.

En el tema específico de la evaluación del desempeño y su relación con la motivación, Chiavenato (2007) propone una interacción entre tres variables para determinar el nivel de desempeño del individuo, los factores inmiscuidos son: la motivación del empleado, sus capacidades y los parámetros establecidos para el puesto, cada organización en la fase de la planeación describe las metas deseadas y los parámetros con los cuales calificara lo resultados, de esta manera se puede lograr una evaluación objetiva que sirva para la toma de decisiones.

Áreas funcionales

Las funciones de toda empresa independientemente de su tamaño se pueden clasificar en cinco rubros, estos se denominan áreas funcionales (Münch, 2014), su correcto funcionamiento e interacción se relacionan directamente con el éxito de la organización, también llamados departamentos funcionales, las áreas funcionales que normalmente se establecen en una empresa son: producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos.

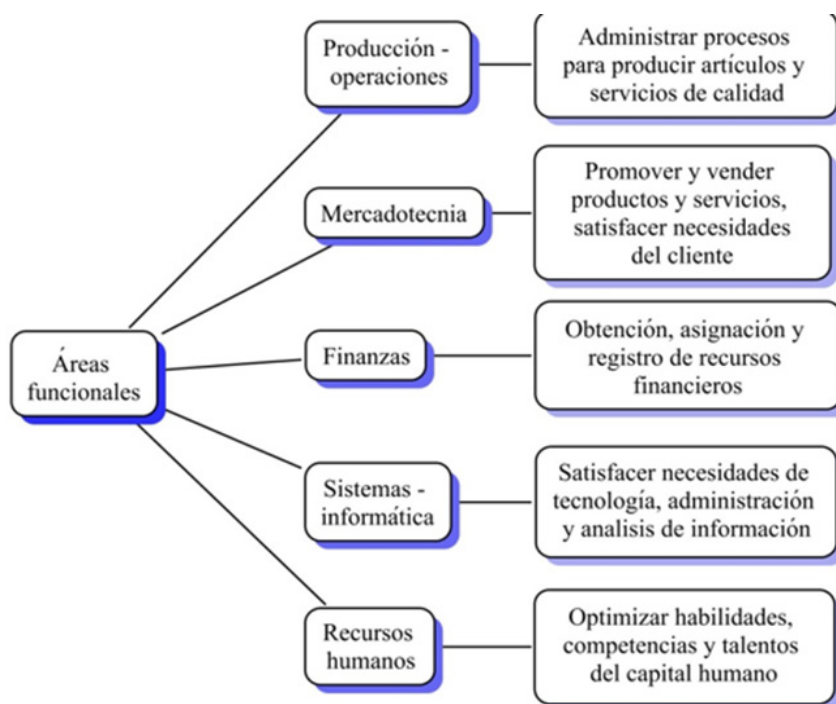


Figura 4. Áreas funcionales

La interacción de las áreas funcionales es base del éxito de cualquier organización, el funcionamiento de sus áreas no debe ser visto de manera aislada, el departamento de recursos humanos trabaja en conjunto con finanzas para la elaboración de planes de motivación e incentivos económicos, para una evaluación completa del desempeño el departamento de producción debe estar en comunicación con el capital humano, de igual forma los sistemas de información brindan datos y estadísticas aplicables a la administración y optimización del personal.

Producción

El departamento de producción es el encargado de todas las actividades relacionadas con la creación del producto, el área de producción administra desde las actividades relacionadas con la recepción de la materia prima hasta las del almacenamiento de los productos terminados, en organizaciones de servicios y comercializadoras, este departamento adopta el nombre de “operaciones” (Münch, 2014) ^(41,42), las actividades que se realizan en este departamento se puede resumir en las siguientes:

- Administración de operaciones.
- Diseño y desarrollo del producto.
- Control de calidad.
- Administración de insumos o materias primas

Mercadotecnia

También conocido como “ventas” el departamento de mercadotecnia es una actividad necesaria para la supervivencia y desarrollo de toda organización, su importancia radica en que es el departamento encargado de la venta del producto o servicio que la empresa crea, sus funciones son tan variadas como el tamaño de la empresa lo demande, en pequeñas organizaciones solo se encarga de la venta y distribución de los productos o servicios, en cambio en grandes organizaciones, el departamento de mercadotecnia realiza: administración de la fuerza de ventas, creación de planes y estrategias, estudios de mercado y demás actividades que contribuyan a las ventas (Hernandez, 2002).^(43,44)

Finanzas

La administración de los recursos económicos y sus subsecuentes depende del departamento de finanzas, además de la administración de los bienes económicos, en finanzas se analizan actividades relacionadas con su obtención y asignación, así como la creación de planes de presupuestos de ingresos y egresos de la organización, de este departamento se desprenden actividades como: contabilidad, costos, inversiones, créditos y demás operaciones que demande la empresa, de la aprobación de finanzas depende que se realicen muchos de los planes propuestos en otras áreas funcionales de la empresa, cuando lo propuesto en otros departamentos conlleven un costo, el área de finanzas suele ser la que da la aprobación final (Münch, 2014).⁽⁴⁵⁾

Sistemas

El éxito en la toma de decisiones depende de la certidumbre con que se realice, en toda decisión se comienza con el análisis de información, a su vez la información comienza con el análisis de datos, el departamento de sistemas, también llamado departamento de informática, tiene la función de administrar las tecnologías de información, para después analizar los datos necesarios para la toma de decisiones, o bien para la creación de estrategias de cualquier área o departamento, algunas de las funciones más importantes del departamento de sistemas son: comunicaciones, diseño de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus iniciales en inglés enterprise resource planning), redes y seguridad informática (Münch, 2014).⁽⁴⁶⁾

Recursos humanos

En el departamento de recursos humanos se realizan todas las funciones relacionadas con el personal de la empresa, incluye actividades como dirigir y controlar las acciones de los empleados, así como optimizar el desempeño de cada colaborador de la organización, también llamado departamento de talento humano, capital humano o relaciones industriales (Münch, 2014), el área de recursos humanos se encarga de todas las tareas que surgen en relación al personal, desde su reclutamiento hasta el logro de su máximo desempeño.

La correcta administración del área de recursos humanos tiene un efecto positivo no solo en la organización, también las personas se ven beneficiadas (Chiavenato, 2007), es el único departamento de la empresa que tiene como materia prima a seres humanos, el obtener su máximo rendimiento debe contener fundamentos éticos, la integridad física y mental del individuo debe estar por encima de cualquier meta u objetivo de la organización.

Administración del recurso humano

La administración del recurso humano hace referencia a todas las fases que conlleva el manejo de personal en la organización, las actividades se pueden clasificar en los siguientes tipos de procesos (Chiavenato, 2007):⁽⁴⁷⁾

- Proceso de integración del personal: Incluye las fases iniciales del recurso humano en la organización, actividades como reclutamiento, selección y planeación se encuentran en este rubro.
- Proceso de organización del personal: En este rubro se realizan actividades como el diseño, análisis y descripción del puesto, así como la evaluación del desempeño.
- Procesos de retención del personal: La administración de sueldos y salarios, prestaciones laborales y cuestiones de seguridad e higiene, intervienen en esta parte del proceso.
- Proceso de desarrollo del personal: La capacitación, desarrollo personal y organizacional y factores como la motivación, pertenecen a esta fase.

Proceso humano

Dentro del departamento de recursos humanos, el proceso humano incluye todas las actividades relacionadas con el desarrollo del individuo, actividades como: motivación, capacitación, satisfacción de necesidades y una constante evaluación y retroalimentación de resultados, son realizadas dentro de esta área (Ivancevich, 2015)^(48,49), en todo momento se busca lograr el desempeño óptimo del trabajador y por consiguiente el logro de las metas planteadas, las organizaciones que planean sus objetivos incluyendo como base el factor del proceso humano, tienen una mayor probabilidad de éxito.

Motivación

Se considera la motivación como elemento fundamental de la dirección en primera instancia, y de la

administración en general, la administración del personal conlleva factores totalmente particulares y hasta cierto punto cambiantes, es por esta razón que el tema de la motivación al igual que el del liderazgo forman parte esencial del estudio de la dirección, la mayoría de los autores y libros en administración dedican espacio para hablar de la motivación y su relación con la parte dinámica del proceso administrativo.

El concepto de motivación como se mencionó, toma variantes dependiendo del autor que lo exponga, en una de sus expresiones más simples, Münch (1997)⁽⁵⁰⁾ la establece como el hecho de mover, conducir o impulsar una acción, esta definición se puede prestar a contextos más generales, en cambio el concepto que se presenta en Robbins (2005) es más aplicable a los fines de la presente investigación, Robbins define la motivación como “El conjunto de procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2005, p.392) este concepto en particular hace mención a la correlación entre los procesos motivacionales y el logro de objetivos organizacionales.

Del concepto de motivación podemos obtener tres variables: disposición, capacidad y oportunidad, mediante la interacción obtenemos como resultado el desempeño laboral, sobre este tridente escribe Ivancevich (2015) el cual los expone como determinantes del comportamiento del individuo, de igual forma Ivancevich comenta que la exitosa relación de los tres componentes no garantiza niveles altos de desempeños pues existen factores externos que influyen en el logro de los objetivos.

Desde el punto de vista psicológico Chiavenato (2009) lo define como un proceso, término que se adecua a la percepción de la presente investigación, independiente a un contexto laboral la motivación influye directamente en el comportamiento de individuo, el comprender el proceso de satisfacer los deseos y necesidades para después enfocar y dirigir las reacciones hacia objetivos previamente determinados es la importancia que tiene la motivación dentro de la fase de dirección en el proceso administrativo.

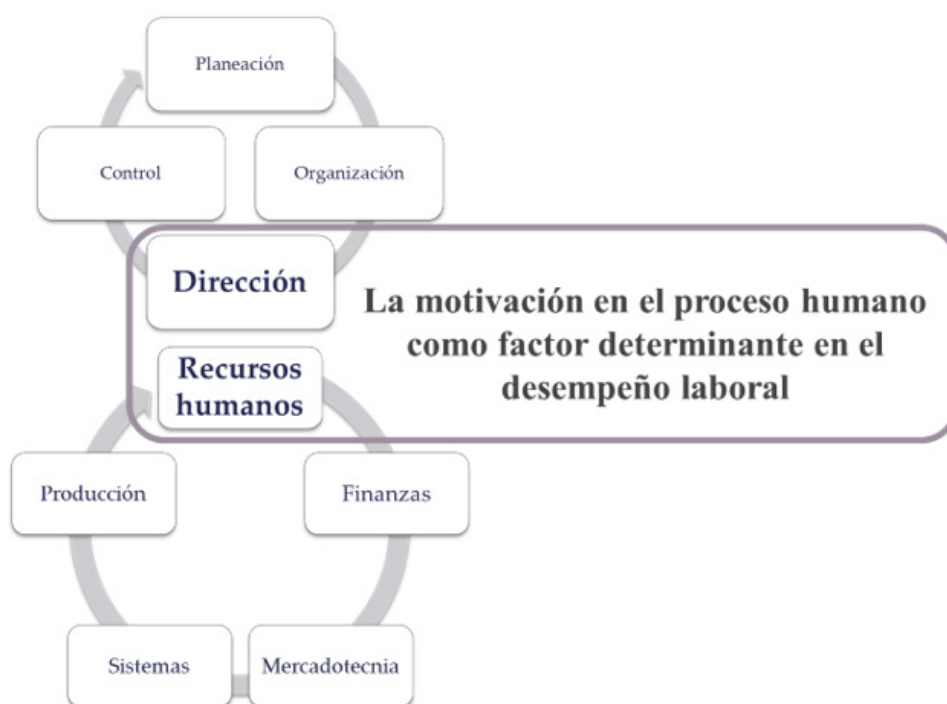


Figura 5. Importancia de la motivación en la administración

Importancia de la motivación en la administración

La mejora y optimización del desempeño en las organizaciones es uno de los fines de la administración, para llevar a cabo esta tarea hace uso de diferentes estrategias y técnicas, y se toman en cuenta diferentes variables tanto extínicas como intrínsecas de la organización y de los individuos que la conforman, uno de los conceptos con mayor relevancia en este afán de maximizar el desempeño es la motivación.

No se cuestiona la importancia de la motivación en el comportamiento humano (Ivancevich, 2015), sin embargo, no es el único actor involucrado en la obtención de los resultados deseados, es por ello que su estudio y comprensión precisa es una tarea importante en las ciencias administrativas, para continuar es necesario que ubiquemos la motivación en el mundo teórico de la administración.

Se tomó en primera instancia una de las herramientas más importantes en la administración: El proceso administrativo, el cual desde su creación por Fayol, ha tenido modificaciones realizadas por cada uno de los autores que la han estudiado, por lo que se ha llegado a considerar como una unidad de estudio de la administración (Hernandez, 2002), en este proceso la motivación se relaciona directamente en el paso de la

dirección, pues es la parte del proceso que se establecen las interacciones con el proceso humano involucrado.

Para el alcance de los objetivos en cualquier organización es necesaria la realización de diferentes tareas y actividades (Münch, 1997), dichas actividades pueden ser divididas en áreas o departamentos, de este principio de división de las actividades surgen: Las áreas funcionales, tomando en cuenta estas divisiones, la motivación forma parte del capital humano, área de primordial importancia en el funcionamiento de toda organización.

Por lo antes mencionado podemos ubicar el tema de la investigación como una interacción entre el área funcional del capital humano y la dirección del proceso administrativo.

El comportamiento del factor humano es complicado, el tratar de entenderlo ha sido tema de investigación de diferentes teóricos, Taylor (1911) planteaba las primeras bases acerca de la manipulación y modelación del pensamiento humano, más específico de su motivación, Koenes (1996, p. 191) lo define como “Un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”, los motivos se pueden traducir en factores o variables.

Por su parte Salazar (2005) realizó un estudio en el que descompone los detonantes involucrados en la motivación y desempeño laboral del sector femenino una empresa, sin embargo la teoría indica que los factores se pueden generalizar para ambos géneros, por ejemplo la teoría de las necesidades representa una de las más importantes en cualquier estudio de motivación (Maslow, 1943), en su aporte Maslow clasifica y pondera las necesidades que tiene todo ser humano, este aporte es de suma importancia para esta investigación y será de utilidad para la creación del instrumento de recolección de datos, su teoría nos proporcionara una aproximación de los parámetros que encontraremos, además será de gran utilidad para la creación de una escala del impacto de cada necesidad.

La clasificación de factores de motivación tiene diferentes enfoques, Maslow (1943) los divide en cinco factores y pondera su importancia en forma de pirámide, en cambio Herzberg (1954) presenta la teoría de la motivación-higiene en la cual establece que el nivel de motivación de los empleados tiene dos grandes grupos de factores, identifica factores de higiene que están relacionados principalmente al clima organizacional, así como su entorno físico, Salazar (2009) complementa la teoría en su investigación en la cual indica que el entorno y contexto en el que se desarrolle el empleado tendrá influencia directa en su desempeño, Herzberg (1954) propone que además de los factores de higiene, existen los factores motivacionales o de satisfacción los cuales tienen relación con aspectos más intrínsecos así como de reconocimiento o afiliación.

Teorías de motivación

En general las teorías de motivación buscan comprender la interacción entre los procesos, percepciones, sentimientos y comportamientos del ser humano, independiente al ámbito laboral, las teorías motivacionales juegan un papel importante en aspectos psicológicos y sociales, a continuación se analizan las principales teorías y su interacción con la presente investigación.

La división de las teorías motivacionales en teorías de contenido y teorías de proceso es explicado en Ivancevich (2015), en su obra describe que existen teorías que estudian los factores internos de las personas tales como deseos, necesidades y metas estas teorías son llamadas de contenido, mientras que las teorías que estudian los procesos motivacionales así como las elecciones que conscientemente hacen las personas, son llamadas teorías de proceso

Las teorías que se involucran directamente con la investigación con la teoría de las expectativas de Vroom (1964) y la teoría de las necesidades de McClelland (1953)

La teoría de David McClelland clasifica los factores motivacionales en tres grupos, necesidades de logro, de poder y de afiliación (McClelland, 1953), de esta forma se puede estudiar la motivación desde un enfoque intrínseco, tomando en cuenta solamente las variables que influyen en el empleado y no en su entorno, apoyando esta teoría se cita a Ogliastri (2008) quien determina que el nivel de afiliación es un valor determinante en el accionar del empleado y consecuentemente en su desempeño, Robbins (2009) apoya la teoría pues describen la motivación como un proceso de interacción del individuo con su desarrollo en la organización.

McClelland originalmente definió su teoría en “necesidades” sin embargo diferentes autores exponen los componentes como “factores” independiente al nombre del término, las características de cada grupo son claras, de igual manera la forma de interacción e influencia de cada factor en los individuos varia, no solamente por los autores si no por las condiciones sociales y demográficas en las que se realice cada investigación, no pueden ser ponderadas u ordenadas por su influencia tal como lo hace la jerarquía de necesidades de Maslow.

El factor de logro también llamado de realización hace referencia a todos los aspectos relacionados a metas y objetivos que el individuo desea alcanzar y como este sentimiento es causante de comportamientos específicos (Hernandez, 2002), la afiliación refleja el deseo de pertenecer a un grupo e interactuar socialmente, personas con una elevada necesidad de afiliación son motivadas por la calidad de las relaciones interpersonales en su espacio de trabajo (Ivancevich, 2015), la necesidad de poder se basa en el deseo de controlar y ejercer injerencia sobre los demás, los individuos con índices altos en esta necesidad se ven influenciados positivamente por situaciones competitivas en las que estén al mando (Chiavenato, 2009).

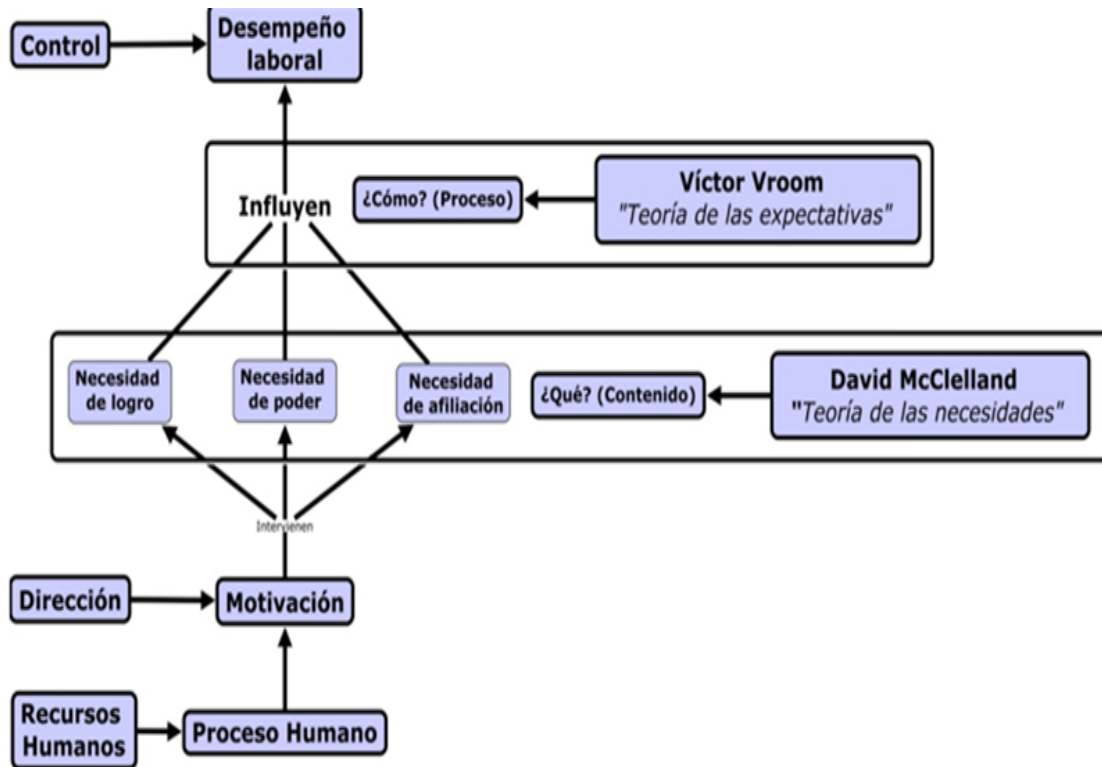


Figura 6. Fundamentos teóricos de la investigación

Teoría de las necesidades de McClelland

David Clarence McClelland (1917 - 1998) fue un destacado psicólogo con prominentes estudios y publicaciones en el área de las necesidades humanas, más específicamente en el área de la motivación humana, para McClelland toda motivación se basa en la emoción y consiste de una causa de cambio en una situación humana (Perilla, 1998), con claras influencias psicológicas de Max Weber, McClelland en su afán de encontrar solución a la fiabilidad y cuantificación de la motivación postula su teoría de las necesidades en las que establece tres componentes principales:

- Logro
- Poder
- Afiliación.

La Teoría de necesidades de McClelland es también llamada teoría de las necesidades adquiridas (Robbins, 2009) pues se presentan el logro, poder y afiliación como componentes que el individuo adquiere (no innatas) en el transcurso de su desarrollo social y laboral, de igual manera Robbins profundiza en la importancia de conocer el factor motivacional predominante en el personal, la correcta satisfacción de la necesidad con mayor influencia en el personal producirá un mejor desempeño laboral del individuo.

Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría más completa y aceptada para comprender los procesos motivacionales y el comportamiento del personal en referencia a la motivación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom (Robbins, 2005), teoría que puede ser clasificada de proceso, afirma que el ser humano tiende a presentar comportamientos específicos en base a las expectativas de factores en especial, los conceptos que Vroom presenta como base de su teoría son:

- Expectativa
- Instrumentalidad
- Valencia

Un parámetro válido para entender las teorías motivacionales es conocer el concepto de motivación que cada uno de sus autores presenta, en el caso de Vroom, define la motivación como un proceso que rige las elecciones entre formas alternas de actividad voluntaria (Ivancevich, 2015), como se observa Vroom hace hincapié en el proceso, es por ello que su teoría se centra en explicar la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones (Chiavenato, 2009).

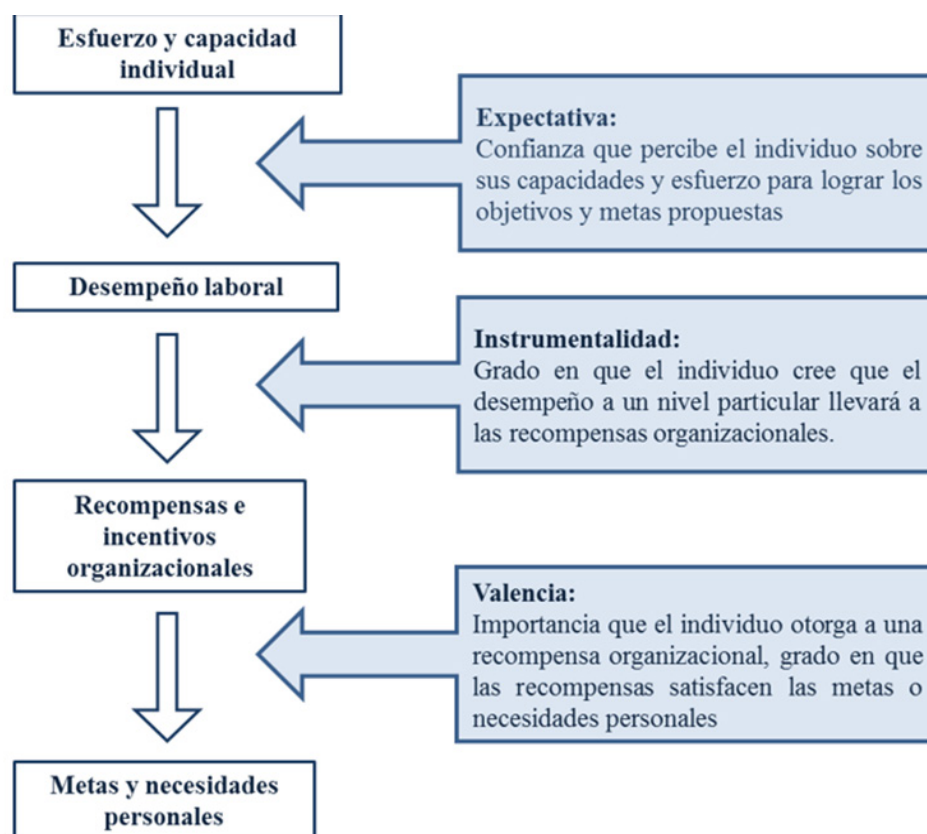


Figura 7. Teoría de las expectativas de Vroom

Cuando se observa la teoría Vroom en orden, el primer factor que tiene influencia en el comportamiento humano es expectativa esta variable se presenta como la relación entre el esfuerzo individual y el desempeño (Robbins, 2005), la confianza que percibe el individuo sobre su capacidad para lograr los objetivos es la determinante para calcular el nivel de expectativa, el grado de dificultad que represente la tarea así como las aptitudes con las que cuente el trabajador también influyen en este factor, el comportamiento y grado de esfuerzo se ve afectado por la expectativa que tiene el empleado de llegar a cumplir el objetivo asignado.

En segundo lugar por orden de interacción, la variable de instrumentalidad se define como la percepción que el trabajador asocia entre el desempeño que se ha logrado con las recompensas prometidas (Ivancevich, 2015), al igual que el factor de las expectativas, la instrumentalidad se basa en la creencia o posibilidad que el individuo perciba sobre la relación que existe entre el desempeño y las recompensas (Chiavenato, 2007), la relación de estas dos variables es fundamental para conocer y predecir el desempeño del recurso humano, en la presente investigación se realizaron correlaciones entre estas dos variables.

En última instancia se presenta la variable de valencia, dentro de la teoría de las expectativas de Vroom, la valencia es la importancia que el individuo otorga a un premio o recompensa potencial, que se puede alcanzar si se logran las metas establecidas (Robbins, 2005), de igual manera Robbins en otra de sus obras Robbins (2009) comparte el enunciado, “si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en lo personal?” haciendo referencia a la importancia que el empleado otorga a los premios prometidos.

Para Vroom y basándose en su teoría el proceso motivacional conlleva fases en específico, en la parte inicial el individuo deberá presentar una percepción o nivel de confianza positivo entre el esfuerzo individual y el desempeño necesario para cumplir las metas impuestas (expectativas), después creer que el desempeño conllevará a las recompensas prometidas (instrumentalidad), y por último otorgar valor positivo a los premios e incentivos establecido (valencia), si se alcanzan índices positivos en las tres variables de la teoría, el desempeño del recurso humano será alto.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Ábraham Maslow fue un psicólogo estadounidense creador de lo que posiblemente sea la teoría más conocida sobre temas de motivación, la teoría de la jerarquía de las necesidades tiene sus inicios en Maslow (1943), independiente a la conceptualización cinco necesidades humanas, la teoría de Maslow cobra relevancia por la jerarquía que otorga a estas, para Maslow los incentivos motivacionales pueden ser agrupados en cinco grandes rubros de necesidades, las cuales por orden de importancia e influencia son los siguientes (Robbins, 2005):

1. Necesidades fisiológicas: Incluye todas las necesidades inherentes al proceso biológico humano, como alimentación, procreación y vivienda.

2. Necesidades de seguridad: En este rubro se encuentran los deseos de protección de los peligros físicos y emocionales que puedan afectar al individuo.
3. Necesidades sociales: Comprende las necesidades que surgen a partir de la interacción con la vida social, incluye conceptos como pertenencia, asociación y afiliación.
4. Necesidades de estima: Son las que se relacionan con la forma en que el individuo se concibe y se evalúa a sí mismo, intervienen factores como la autoestima y la confianza.
5. Necesidades de autorrealización: Dentro de este rubro están todos los impulsos por el crecimiento y desarrollo personal, la satisfacción que causa el logro de las metas representa la principal motivación.

Autores como Chiavenato (2007) ordenan la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow en forma de pirámide, de esta manera su conceptualización y orden se aproximan más a la concepción original de Maslow, en estos esquemas se sitúan las necesidades fisiológicas en la base de la pirámide, representando su mayor influencia en el comportamiento humano, las demás necesidades se organizan de forma ascendente en la pirámide.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores también conocida como teoría de la motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg su premisa fue la explicación del comportamiento humano a partir de dos factores, de higiene y motivacionales (Robbins & Judge, 2009), la motivación depende de factores extrínsecos (factores de higiene) y factores intrínsecos (factores motivacionales) los cuales además de influir en el comportamiento son las variables que dictaminan el nivel de motivación para trabajar, para Herzberg los dos factores son (Chiavenato, 2007):

- Factores higiénicos: incluye todas las variables externas al individuo en su puesto, por ejemplo el espacio físico, políticas de la organización, salario, condiciones sociales y laborales, según la teoría de Herzberg estas variables deben de mantener al menos un nivel de no insatisfacción, si bien son utilizadas normalmente para motivar a los empleados sus efectos son momentáneos, como lo explica (Hernandez, 2002) estas variables solo mueven el umbral de las necesidades, no las satisfacen por completo.
- Factores motivacionales: dentro de este factor entran todas las variables adherentes al puesto de trabajo, condiciones como: logro, reconocimiento y responsabilidad (Ivancevich, 2015), su cumplimiento y satisfacción producirán niveles elevados y duraderos de motivación, lo que se reflejara en mejores resultados para la organización.

Teoría de X y Y de McGregor

La personalidad es un factor determinante cuando se realiza investigación sobre motivación laboral, McGregor (1960) describe dos modelos de personalidad en su postulado; La teoría de la X y Y, McGregor identifica dos grupos de personalidades a los cuales asigna una letra como distintivo, toma en cuenta rasgos característicos del comportamiento como iniciativa y liderazgo, la teoría "X" establece una visión negativa sobre el comportamiento del individuo, dicho postulado establece que las personas que poseen este tipo de personalidad presentan un pobre nivel de iniciativa hacia el trabajo y por consiguiente necesitan un control estricto para cumplimiento de metas, en cambio las personas con personalidad tipo "Y" poseen conciben el trabajo como una actividad placentera y de autorrealización, tienen la capacidad de dirigirse a sí mismos para la el cumplimiento de metas y objetivos (Robbins, 2005).

En el comportamiento humano está compuesto de variables que interactúan entre ellas, de esta manera se dictamina el rumbo de las acciones que se realizan, el liderazgo y la personalidad son factores que indudablemente influyen en la motivación, deben ser tomados en cuenta para investigaciones de procesos motivacionales, tal es el caso de Cortés (2005) quien realizó un estudio sobre los tipos de liderazgo y su relación con la motivación.

Teoría de la equidad

El individuo naturalmente tiene la tendencia de compararse con los demás, la teoría de la equidad escrita por John Stacey Adams se basa en los sentimientos que el trabajador experimenta al realizar una comparación entre él y sus demás colaboradores, clasificada como una teoría de contenido por Ivancevich (2015), la teoría de equidad establece que el nivel de motivación de un empleado es directamente proporcional al nivel de equidad que perciba en la organización.

La teoría de la equidad fue pionera en utilizar el término de proceso motivacional, su fundamento es la comparación que realizan las personas entre los premios y reconocimientos que reciben ellos mismos y los que reciben los demás, independientemente del sentimiento de satisfacción por haber cumplido una necesidad, o lograr las recompensas anheladas (Chiavenato, 2009), la teoría de la equidad propone que el nivel de motivación dependerá de la igualdad y justicia percibida por el empleado en relación a la distribución de dichas

recompensas, un alto grado de motivación es el reflejo una percepción positiva de equidad.

Tomando en cuenta las teorías expuestas, es evidente la importancia de cada una de ellas para la comprensión del comportamiento humano, no es posible descartar o desaprovechar las diferentes perspectivas que se tienen acerca de la motivación, por esta razón y para efectos de la presente investigación, los factores motivacionales en los que se fundamentó el estudio son los propuestos en la teoría de las necesidades de McClelland (1953) (Logro, Poder, Afiliación) y su relación con el desempeño laboral está fundamentado en la teoría de las expectativas de Vroom (1964).

Rendimiento y desempeño

El análisis y diferenciación de los términos: desempeño y rendimiento, es fundamental para la investigación, ambos son altamente utilizados en áreas administrativas, en Robbins (2005) el autor utiliza ambos términos como sinónimos, los define como El resultado final de una actividad, sin embargo en Hernandez (2002) el autor hace uso del término rendimiento en relación a términos numéricos o de resultados, en la misma obra utiliza desempeño para referirse procesos administrativos, en temas relacionados al comportamiento organizacional, Ivancevich (2015) utiliza el termino desempeño para hacer referencia a el resultado de procesos motivacionales, más precisamente es utilizado en temas como la teoría de las expectativas y teoría de las necesidades de McClelland, de igual manera (Chiavenato, 2007) hace uso exclusivo del termino desempeño para referirse a la evaluación de las acciones del recurso humano.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar la influencia de los pensamientos, percepciones y emociones en el comportamiento y desempeño laboral de los trabajadores en empresas de Tepatitlán de Morelos, Jalisco. A partir de la revisión teórica y el análisis de datos, se evidenció que la motivación juega un papel fundamental en el rendimiento del personal y en la consecución de objetivos organizacionales. La teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de las necesidades de McClelland permitieron estructurar el análisis de los factores motivacionales y su impacto en el comportamiento de los empleados.

Los resultados obtenidos reflejan que las expectativas de los trabajadores sobre la relación entre esfuerzo y recompensa tienen una influencia directa en su nivel de desempeño. A su vez, la percepción de equidad y la importancia otorgada a las recompensas establecidas afectan su nivel de compromiso y productividad. La instrumentalidad, es decir, la creencia de que el buen desempeño conllevará a beneficios tangibles, también se identificó como un factor determinante en la motivación laboral.

Desde el enfoque de McClelland, se observó que la necesidad de logro, poder y afiliación varía entre los trabajadores dependiendo de factores individuales y del entorno organizacional. La motivación no es homogénea, por lo que las empresas deben adaptar sus estrategias considerando las características y expectativas de su capital humano. De esta manera, es posible desarrollar programas de incentivos y modelos de gestión que fomenten el compromiso y la eficiencia en el desempeño.

El estudio también subrayó la importancia del liderazgo y la cultura organizacional en la motivación y desempeño de los empleados. Un liderazgo adecuado, basado en la comprensión de las necesidades de los trabajadores, contribuye significativamente a mejorar la productividad y el clima laboral. Además, se identificó que las estructuras organizacionales más flexibles y adaptables a las necesidades del personal favorecen la satisfacción y el desempeño de los colaboradores.

En cuanto a la metodología, el enfoque cuantitativo permitió establecer correlaciones entre las variables propuestas y generar conclusiones fundamentadas en datos objetivos. Asimismo, la herramienta metodológica diseñada puede ser utilizada en futuras investigaciones para seguir profundizando en el análisis de la motivación y desempeño laboral en diferentes contextos organizacionales.

En conclusión, la investigación destaca la relevancia de la motivación en la administración y gestión del talento humano. La comprensión y aplicación de estrategias basadas en las teorías de Vroom y McClelland pueden optimizar la productividad empresarial y fortalecer el compromiso de los trabajadores. Se recomienda que las organizaciones implementen modelos de gestión que integren estos principios para maximizar el desempeño y satisfacción de su personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agut Nieto S, Carrero Planes V. Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Rev Psicol Trab Organ*. 2007;23(2):203-25.
2. Álvarez Ramírez LY. Escala de motivación adolescente (EM1) basada en el Modelo Motivacional de McClelland. *Tesis Psicológica*. 2012;7(1909-8391):128-43.
3. Arriaga Huerta LM, López Ruiz C, Olivares Baltazar R. Pymes: contribuciones a la economía y competitividad

en México; 2007.

4. Barrientos Sánchez J. La motivación del personal de enfermería, en relación con la satisfacción del usuario desde la perspectiva del familiar [Tesis]. Universidad Nacional Autónoma de México; 2012.

5. Carballé Piñón R de los Á. Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Rev Infociencia*. 2015;19(4):1-12.

6. Chiavenato I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8a ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2007.

7. Chiavenato I. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2a ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2009. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

8. Contreras Montoya MA. Influencia de factores de higiene y motivación en la satisfacción laboral, en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa; bajo un modelamiento estructural de trayectorias, en personal que labora en una empresa manufacturera [Tesis]. Universidad Nacional Autónoma de México; 2016.

9. Cortés Mejía A. Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Cienc Soc*. 2005;106(1):203-14.

10. Díaz Chimba R. Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la Zona Montemorelos-Linares, Nuevo León [Tesis]. Universidad de Montemorelos; 2015. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

11. Domínguez Mata JJ. Importancia de los factores de la personalidad que influyen en la motivación y su relación con el desempeño laboral; 2001.

12. Fidias A. El proyecto de investigación. 6a ed. Caracas: Editorial Episteme; 2012.

13. Flores Villarreal S. Factores psicosociales y sociodemográficos que influyen en el rendimiento laboral y su relación con la motivación: un caso empresarial [Tesis]. Universidad Autónoma de Nuevo León; 2011.

14. García Sanz V. La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables [Tesis]. Universidad de Valladolid; 2012. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

15. Hernández Junco V, Quintana Tápanes L, Guedes Díaz R, Mederos Torres R, Sablón Cossío N. Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy. *Folleto Gerenciales*; 2005.

16. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio MP. Metodología de la investigación. 6a ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2014.

17. Hernández V, Quintana L, Mederos R, Guedes R, García B. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. 2011;1:1-8.

18. Hernández y Rodríguez S. Administración: origen, evolución y vanguardia. 4a ed. México: McGraw-Hill; 2002.

19. Herzberg F. La teoría de la motivación-higiene. The World Publishing Company; 1954. Disponible en: <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=1927e89b-0c9b-7c0d-2576-b4a619dd9508&documentId=73e83f7d-ac1e-3d67-bd1a-4650d1ab3bec>

20. Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG). Tepatitlán de Morelos, diagnóstico del municipio; 2018.

21. Ivancevich JM, Konopaske R, Matteson MT. Comportamiento organizacional. 7a ed. México: McGraw-Hill Interamericana; 2015. [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)

22. Jaén Díaz M. Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales [Tesis]. Universidad Complutense de Madrid; 2010.
23. Koenes A. Gestión y motivación del personal. Madrid; 1996.
24. Likert R. A technique for the measurement of attitudes. Arch Psychol. 1932.
25. López J. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión Tercer Milenio Rev Investig Fac Cienc Adm UNMSM. 2005;8(15):25-36. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
26. Martínez Ziranhua MG. Adaptación de un modelo de motivación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de una pequeña empresa [Tesis]. Universidad Nacional Autónoma de México; 2009.
27. Maslow AH. A theory of human motivation. Psychol Rev. 1943;50(4):370.
28. McClelland DC, Atkinson JW, Clark RA, Lowell EL. The achievement motive. Century Psychology Series; 1953.
29. Münch Galindo L. Fundamentos de administración: casos y prácticas. México: Editorial Trillas; 1997. Disponible en: <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-Munch-Galindo.pdf>
30. Münch Galindo L. Administración. 2a ed. México: Pearson Educación; 2014.
31. Muñiz M. Estudios de caso en la investigación cualitativa. División de Estudios de Posgrado. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Psicología; 2010.
32. Muñoz Lara AM. Estrategias para mejorar el desempeño laboral a través de incentivos y capacitación en los empleados de las agencias aduanales de la delegación Gustavo A. Madero; 2013.
33. Ogliastri E. Tiros en la cara. El delincuente violento de origen popular. Caracas: Ediciones IESA; 2008.
34. Palma Carrillo S. Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Rev Investig Psicol. 2000;3(11):11.
35. Perilla Toro LE. David C. McClelland (1917-1998). Rev Latinoam Psicol. 1998;30(3):529-32.
36. Robbins SP, Coulter M. Administración. 8a ed. México: Pearson Educación; 2005.
37. Robbins SP, Judge TA. Comportamiento organizacional. 13a ed. México; 2009.
38. Rodríguez VV. Motivación: herramienta definitiva. Agro Enfoque. 2015;29(197):4. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101391492&lang=es&site=bsi-live>
39. Rojas L, Berríos M, Sanz B, Prada M. Perfil motivacional y talento humano de la Escuela de Nutrición y Dietética. Univ Andes. Rev Fac Med Univ Andes. 2013;22(2):104-10.
40. Rosas Chacón A. La motivación laboral en el desempeño de los funcionarios del servicio profesional electoral del Instituto Federal Electoral en el Distrito Federal [Tesis]. Universidad Nacional Autónoma de México; 2008.
41. Saavedra ML, Tapia B. El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México. Panorama Socioeconómico. 2012;44:4-24.
42. Salazar Amador S. Motivación y satisfacción laboral: factores que influyen en las mujeres [tesis]. Universidad Nacional Autónoma de México; 2005.
43. Salazar Estrada JG, Guerrero Pupo JC, Machado Rodríguez YB, Cañedo Andalia R. Clima y cultura

organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*. 2009;20(4):67-75.

44. Steers RM, Braunstein DN. A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *J Vocat Behav*. 1976;9(2):251-66.

45. Sudarsky J, Cleves J. Diseño de un instrumento para medir el perfil motivacional. *Rev Latinoam Psicol*. 1976;8(3):425-77.

46. Sum Mazariegos MI. Motivación y desempeño laboral [tesis]. Universidad Rafael Landívar; 2015. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

47. Taylor FW. Los principios de la administración científica. Barcelona; 1911.

48. Ugalde Binda N, Balbastre Benavent F. Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Rev Cienc Econ*. 2013;31(2):179-87. Disponible en: <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>

49. Velasco Lince EM, Bautista Santos H, Sánchez Galván F, Cruz Rivero L. La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca [tesis]. Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca; 2012. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/index.htm>

50. Villarreal Larrinaga O, Landeta Rodríguez J. El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Investig Eur Dir Econ Empresa*. 2010;16(3):31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)

51. Vroom V. Motivation and work. John Wiley & Sons; 1964.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Benjamín Villegas Alcántar.

Curación de datos: Benjamín Villegas Alcántar.

Análisis formal: Benjamín Villegas Alcántar.

Investigación: Benjamín Villegas Alcántar.

Metodología: Benjamín Villegas Alcántar.

Administración del proyecto: Benjamín Villegas Alcántar.

Recursos: Benjamín Villegas Alcántar.

Software: Benjamín Villegas Alcántar.

Supervisión: Benjamín Villegas Alcántar.

Validación: Benjamín Villegas Alcántar.

Visualización: Benjamín Villegas Alcántar.

Redacción - borrador original: Benjamín Villegas Alcántar.

Redacción - revisión y edición: Benjamín Villegas Alcántar.