



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS



**MOTIVACIÓN LABORAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL DESEMPEÑO
DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

PRESENTA:

JORGE ANTONIO BALCAZAR DÍAZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. CARLOS MARIO FLORES LÁZARO

CODIRECTOR:

DR. ARMANDO MAYO CASTRO

VILLAHERMOSA, TABASCO

SEPTIEMBRE DEL 2022



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DIVISIÓN ACADÉMICA
DE CIENCIAS
ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



DIRECCIÓN

OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/1600/2022
Villahermosa, Tabasco; 17 de agosto de 2022

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES UJAT
PRESENTE

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a usted que el **Dr. Carlos Mario Flores Lázaro** (director) y el **Dr. Armando Mayo Castro** (codirector), dirigieron y supervisaron la tesis:

"MOTIVACIÓN LABORAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA"

Proyecto de investigación elaborado por el **C. Jorge Antonio Balcázar Díaz** egresado de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Manuela del S. Camacho Gómez, Dr. Armando Mayo Castro, Dr. Carlos Mario Flores Lázaro, Dr. Edith Georgina Surdez Pérez, y Dra. Aída Dinorah García Álvarez, autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, mismas que el interesado efectuó. Por lo tanto, **puede imprimirse.**

ATENTAMENTE

MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES
DIRECTOR

c.c.p. Archivo.
MLXVI/EVV*

UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura. Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco

Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6205 ó 6206
E-mail: posgrado.dacea@ujat.mx

CARTA DE AUTORIZACIÓN

El que suscribe, **Jorge Antonio Balcázar Díaz**, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título **“MOTIVACIÓN LABORAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA”**, de la cual soy autor y titular de los derechos de autor.

La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento. Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 20 días del mes de Septiembre del año 2022.

Autorizó



JORGE ANTONIO BALCÁZAR DÍAZ

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. **Jorge Antonio Balcázar Díaz**; estudiante del programa Maestría en Administración y Dirección Estratégica con registro PNPC 005589 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada “**MOTIVACIÓN LABORAL: ELEMENTO CLAVE PARA EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA**”.

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título o grado equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 20 de Septiembre de 2022



JORGE ANTONIO BALCAZAR DIAZ

DEDICATORIA

A través de estas palabras quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios, quien me dio la sabiduría para poder desarrollar mis habilidades y ejecutarlas con gran empeño; acto seguido, a mi padre, **Jorge Balcázar Jiménez** y a mi madre **Georgina Díaz Mendoza (+)** quienes han sido mi motor en todo momento y siempre me han inspirado a seguir adelante.

También quiero dedicar este trabajo a las maestras que me han apoyado con sus consejos, apoyo moral y mucho más; principalmente a mi Maestra Querida Verónica Castro González, es usted un ángel de persona y sabe que es muy especial para mí. De igual forma, le dedico este trabajo a la Mtra. Olga Yeri González López quien también ha estado apoyándome con sus consejos, enseñanzas académicas y experiencias de la docencia.

Dentro de mis dedicatorias incluyo también al Dr. Carlos Mario Flores Lázaro, la Dra. Manuela Camacho Domínguez y el Dr. Armando Mayo Castro quienes fueron de gran ayuda para la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, agradezco a Dios por haberme ayudado a estudiar el posgrado, y por permitirme terminarlo con excelentes aprendizajes reflejadas en mis calificaciones. Seguido a ello, agradezco a mi papá, el Sr. Jorge Balcázar Jiménez por haberme motivado desde principio a fin en este proyecto de posgrado. Eterno agradecimiento hasta el cielo a mi mamá, la Sra. Georgina Díaz Mendoza por todas sus enseñanzas para hacerme un hombre de bien y responsable.

También quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por su apoyo económico a través de la beca para realizar mis estudios de Maestría, un sueño que hoy puedo ver hecho realidad. ¡Muchas gracias!

Agradezco a la Mra. Verónica Castro González por todo su apoyo y por impulsarme siempre a estudiar mi maestría; a la Mtra. Olga Yeri González López por la oportunidad de aprender de sus ejemplos en la docencia; a la Mtra. Esveydi Valencia Velázquez por todo su apoyo y seguimiento durante y después de mis estudios de posgrado.

Por último, agradecer a todos los maestros que formaron parte del aprendizaje y por compartir todos sus conocimientos, experiencias, consejos que coadyuvarán a la mejora del desempeño en el ámbito laboral de cada uno de nosotros.

Resumen

La motivación ha sido estudiada desde tiempos remotos por diversos autores que coincidían que al Talento Humano no debe tratarse como maquinas que cumplen funciones, sino como empleados que también sienten, piensan y actúan. Cuando no existe una buena motivación dentro del área laboral, puede tener repercusiones en la productividad de la empresa, ya sea grande o pequeña. En este sentido, el Sr. Reimundo López Díaz expone que ha notado que sus empleados no tienen la misma actitud que cuando empezaron a laborar en la Panificadora Lluvias de Gracia, y se cuestiona sobre cuál podrá ser el motivo que esté ocasionando esta situación. Para ello, se llevó a cabo una investigación sobre la motivación laboral y sus principales factores que influyen en esta para determinar cuáles serán las causas que están ocasionando que el desempeño de estos trabajadores haya disminuido. La metodología que se utilizó en esta investigación fue de tipo cuantitativa con un muestreo no probabilístico (porque no se obtuvieron datos estadísticos) a través de un cuestionario auto-diligenciado virtual, con preguntas cerradas con el fin de reducir sesgos y costos aplicado a una muestra de 26 empleados.

Palabras clave: Motivación, Desempeño, Talento Humano, Productividad.

Introducción

El siguiente trabajo de investigación denominado “La Motivación Laboral: elemento clave para el desempeño del factor humano dentro de la Panificadora Lluvias de Gracia”, se realizó con el fin de proporcionar información que coadyuve al mejoramiento de las funciones de los empleados del Sr. Reimundo López Díaz, propietario y gerente de la microempresa. En este sentido, el motivo principal por el que se presenta interés en el tema es porque la “*motivación*” fue, es y sigue siendo de importancia en toda organización sea grande o pequeña porque independientemente de las retribuciones monetarias que el personal reciba, hay otras que influyen en el desempeño que el individuo tiene en su área de trabajo y, cada una de ellas a su vez brinda motivación en diferentes aspectos. Todo lo anterior se respalda con las diferentes teorías que se presentarán durante el desarrollo de la investigación.

El objetivo principal del trabajo de investigación es evaluar de qué manera influye la Motivación Laboral en el desempeño de los trabajadores de la Panificadora Lluvias de Gracia, así como los principales factores motivacionales observados. El enfoque del estudio es de tipo Cuantitativa con tipo de investigación Descriptiva porque se interpretó la conducta humana de los individuos encuestados de la panificadora en cuestión, sin aplicar funciones estadísticas a la muestra y posteriormente se procedió a capturar los datos recabados en el software SPSS para obtener los

resultados y posteriormente explicarlos en el apartado que le corresponde y así poder realizar la propuesta de mejora para la de la empresa.

Ahora bien, la tesis está dividida en cinco capítulos, siendo la primera parte todo lo referente al Marco Contextual, donde se incluyen: El planteamiento del problema, Justificación, las preguntas de investigación con las que se realizará la investigación; posteriormente, se describen los objetivos, tanto general, como específicos, y, por último, las hipótesis que define las variables de esta investigación.

En el segundo capítulo denominado Revisión de la Literatura, se describen los antecedentes de la motivación, evolución histórica del concepto, dentro de las que se desprenden los antecedentes filosóficos, fisiológicos y psicológicos. Acto seguido, se mencionan las diferentes definiciones de Motivación, desde la perspectiva de varios autores, para así dar pie a la descripción de las diferentes teorías que han surgido a lo largo de la historia. Por último, dentro de este capítulo se define también a la Motivación Laboral y los factores que influyen en esta.

En el tercer capítulo se describen los aspectos metodológicos utilizados para la realización de este proyecto de investigación. En este apartado se visualiza el enfoque, diseño y tipo de investigación; posteriormente se muestran las estrategias utilizadas durante el mismo, seguido de la población de la cual se tomó la muestra de análisis, el modelo

aplicado por otros autores sobre el cuál se basó la información, de igual forma, se describen las características de los sujetos de estudio de manera breve para explicar el procedimiento de la muestra, continuando con la técnica de investigación que se eligió para su aplicación, así como la descripción de la validación del instrumento. Acto seguido, los métodos y procedimientos de la recolección de resultados y, por último, una breve nota de cómo se realizará el análisis de los resultados obtenidos.

En el capítulo IV se realizó una descripción de la empresa en análisis, con el fin de tener un panorama general de la muestra de estudio. Cabe señalar que, toda la información explicada en este apartado fue proporcionada por su propietario, el Sr. Reimundo López Díaz y a su vez, utilizada con su previa autorización.

En el quinto capítulo se describen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, así como del análisis realizado mediante el software SPSS en donde se realizaron las tablas de frecuencia de cada una de las preguntas y respuestas obtenidas. De igual forma, en este programa se elaboraron los gráficos de las preguntas que eran necesario ejemplificar sus porcentajes a través de un gráfico de pasteles para su mejor comprensión. De igual forma, se realizó una propuesta de mejora con diversos puntos por tomar en cuenta al momento de aplicar la motivación en sus empleados y con lo cual se pretende lograr un impacto positivo en el

cambio del desempeño de sus trabajadores al que actualmente se presenta en la problemática.

En el siguiente apartado se agregó como anexo el formato de cuestionario aplicado para la obtención de resultados. Por último, se enlistan las referencias bibliográficas utilizadas para la recolección de información, de acuerdo con el método APA, sexta edición.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Contenido

| | |
|--|----|
| Índice de Figuras | 14 |
| Índice de Gráficos | 15 |
| Índice de Tablas..... | 16 |
| Capítulo I. Planteamiento del Problema..... | 17 |
| Antecedentes del problema | 17 |
| Las panaderías en el contexto internacional..... | 19 |
| Las Panaderías en México | 21 |
| Las panaderías en Tabasco | 23 |
| Principales investigaciones que se han realizado sobre la motivación laboral | |
| 23 | |
| Pregunta de investigación..... | 25 |
| Objetivos de la investigación | 25 |
| Objetivo general..... | 25 |
| Objetivos específicos..... | 25 |
| Justificación | 26 |
| Hipótesis | 29 |
| Capítulo II. Revisión Literaria | 30 |
| Antecedentes de la Motivación | 30 |
| Antecedentes Filosóficos | 30 |
| Antecedentes fisiológicos | 32 |
| Antecedentes Psicológicos | 33 |

| | |
|--|----|
| Definiciones de Motivación | 34 |
| Principales Teorías sobre la Motivación | 36 |
| Definición de Motivación Laboral | 48 |
| Factores que influyen en la Motivación Laboral | 50 |
| Concepto de Desempeño | 51 |
| Desempeño Laboral..... | 52 |
| Factores del desempeño laboral..... | 53 |
| Conocimiento del trabajo..... | 54 |
| Capítulo III. Aspectos Metodológicos..... | 55 |
| Enfoque de Investigación..... | 55 |
| Tipo de investigación | 55 |
| Diseño de la investigación | 55 |
| Estrategias de investigación | 56 |
| Muestra 56 | |
| Tipo de Muestreo | 56 |
| Modelo empleado | 57 |
| Características de los sujetos de estudios..... | 59 |
| Técnicas 60 | |
| Instrumento de investigación | 60 |
| Métodos y procesos para el análisis de la información..... | 61 |
| Capítulo IV. Descripción de la empresa..... | 62 |
| Contextualización de la empresa..... | 62 |

| | |
|--|-----|
| Contexto externo..... | 62 |
| Contexto interno..... | 64 |
| Misión | 64 |
| Visión | 64 |
| Valores | 64 |
| Filosofía | 65 |
| Capítulo V. Análisis de los Resultados | 66 |
| Propuesta de mejora..... | 90 |
| Conclusión | 92 |
| Anexos | 94 |
| Instrumento de investigación aplicado..... | 94 |
| Ejemplo de respuesta de un trabajador..... | 99 |
| Ejemplo de respuesta de una trabajadora..... | 105 |
| Referencias | 111 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Actividades económicas de manufacturas con mayor participación en el empleo..... | 22 |
| Figura 2. Pirámide de las Necesidades de Maslow..... | 38 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Género encuestado | 67 |
| Gráfico 2. Importancia de la motivación | 68 |
| Gráfico 3. Factores motivacionales más importantes identificados | 72 |
| Gráfico 4. Importancia de ser tomado en cuenta para las decisiones..... | 73 |
| Gráfico 5. Reconocimiento del desempeño de sus funciones | 74 |
| Gráfico 6. Importancia de oportunidad de crecimiento | 75 |
| Gráfico 7. Oportunidades de crecimiento..... | 76 |
| Gráfico 8. Importancia de las relaciones de compañerismo | 80 |
| Gráfico 9. ¿El desempeño es consecuencia de la motivación? | 81 |
| Gráfico 10. Influencia de la motivación en el desempeño de sus funciones .. | 82 |
| Gráfico 11. Importancia de la motivación en el desempeño | 83 |
| Gráfico 12. Qué tanto mejorará el desempeño si existe una buena motivación | 84 |
| Gráfico 13. Importancia que los superiores se preocupen por la salud | 86 |
| Gráfico 14. Influencia del ambiente laboral en el desempeño..... | 87 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Estrategias para el enriquecimiento del trabajo..... | 43 |
| Tabla 2. Modelo de investigación por implementar en la Panadería Lluvias de Gracia..... | 57 |
| Tabla 3. Descripción de la Frecuencia del Género encuestado..... | 66 |
| Tabla 4. Importancia de la motivación | 67 |
| Tabla 5. Fundamento del por qué es importante la motivación..... | 68 |
| Tabla 6. Factores motivacionales más importantes identificados | 71 |
| Tabla 7. Importancia de ser tomado en cuenta para las decisiones..... | 73 |
| Tabla 8. Reconocimiento del desempeño de sus funciones..... | 74 |
| Tabla 9. Importancia de oportunidad de crecimiento | 75 |
| Tabla 10. Oportunidades de crecimiento..... | 76 |
| Tabla 11. Opciones de crecimiento identificadas por los empleados..... | 77 |
| Tabla 12. Importancia de las relaciones de compañerismo | 79 |
| Tabla 13. ¿El desempeño es consecuencia de la motivación?..... | 80 |
| Tabla 14. Importancia de la motivación en el desempeño | 83 |
| Tabla 15. Qué tanto mejorará el desempeño si existe una buena motivación | 84 |
| Tabla 16. Importancia que los superiores se preocupen por la salud | 85 |
| Tabla 17. Influencia del ambiente laboral en el desempeño..... | 86 |
| Tabla 18. Factor motivacional que influye en el desempeño de sus funciones | 88 |

Capítulo I. Planteamiento del Problema

Antecedentes del problema

Uno de los principales motores de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, es el Recurso Humano, ya que, sin este, aun cuando haya maquinaria, no funcionarían. Por tal motivo, es necesario que el personal de toda empresa se encuentre en la mejor disposición para trabajar, siendo La Motivación Laboral un elemento clave para el desempeño de los trabajadores.

Los factores que intervienen en el proceso de motivación pueden variar con cada organización, sin embargo, estos autores afirman que si existe presencia de una relación laboral donde la satisfacción laboral y el desempeño sean los primordiales, también que predominen tanto las expectativas como las compensaciones con respecto a la satisfacción del individuo, que haya un clima laboral positivo para el trabajador en donde él se sienta cómodo (pero no a tal grado de no hacer nada), los resultados de motivación serán de manera satisfactorias para ambas partes (Peña-Rivas & Villón-Perero, 2018).

En este sentido, el periódico El Economista (2018) menciona que a través de una encuesta realizada por Kelly Services, se obtuvo como resultado que los trabajadores no se sienten satisfechos con su función

actual, o no existe una motivación que los haga sentirse con el interés de trabajar, más que por el dinero, por la satisfacción de haber contribuido a la mejora de la empresa a través de su trabajo, teniendo que cambiarse de empleo en menos de un año.

Lo anterior respalda que la motivación laboral es un elemento primordial que toda empresa, iniciando por sus líderes, debe practicar para que sus subordinados se sientan parte de la empresa, y no solo un recurso necesario para realizar una función; en este sentido, el propietario de la microempresa Panificadora “Lluvias de Gracia”, Reimundo López Díaz, plantea que ha notado que sus trabajadores presentan bajo rendimiento en sus labores, y en ocasiones no asisten, cuestionándose cuál será la causa principal por lo que ocurre esto. Cabe señalar que el Sr. Reimundo actualmente no cuenta con conocimientos previos sobre el tema, por lo que se deduce que la situación es ocasionada por falta de Motivación por parte del propietario o su área de trabajo. Es por eso por lo que a través de este trabajo de investigación se podrá visualizar la importancia de la motivación laboral dentro de su microempresa, así como las ventajas que obtendrá al hacer uso de ella. De igual forma, conocerá las diversas teorías en las que se fundamenta la investigación y la propuesta de mejora para aplicarla en la Panificadora “Lluvias de Gracia”.

Las panaderías en el contexto internacional

Dentro de las panaderías el producto principal es el pan y es sabido que desde hace 8,000 a.C. este producto ha ido acompañando la alimentación de la humanidad cuando el hombre se convirtió en sedentario. El pan primitivo surgió a través de una mezcla de cereales molidos y húmedos que se encontraba cerca de una fuente de calor que provocó que ésta masa adquiriera una consistencia sólida y comestible. En las primeras civilizaciones fue en el Antiguo Egipto porque se consideraba una región donde se cultivaba el trigo y se elaboraban masas fermentadas con harinas contaminadas de levaduras. Posteriormente se inventaron los primeros hornos tras la necesidad de ver a los sumerios hornear el pan enterrado con brazas de fuego; por ello, los egipcios crearon los hornos cónicos (de piedra). Cabe señalar que, las masas que producían eran trabajadas con las manos y en ocasiones hasta con los pies. La siguiente época fue la Grecia Clásica en donde se empezaron a abrir rutas comerciales con otros países con el fin de solventar la necesidad de cereales y a su vez, daban importancia al pan por los rituales de sacrificio conocidos como PSADISTA, en donde se ofrecían pan, vino y aceite a los dioses que ellos adoraban. Dentro de esta cultura surgen los primeros tipos de panes, por ejemplo: el denominado “maza” que se elaboraba con cebada, y también los “artos” utilizados principalmente en los días de fiesta. Para la elaboración de la masa, a diferencia de los egipcios, se molían en unas piedras denominadas muelas y esta función la

realizaban los esclavos o mujeres de esa región. Ahora bien, las primeras panaderías a nivel internacional surgieron en Roma en el siglo II a.C., con los primeros panaderos denominados “pistores” de origen griego que utilizaban un fermento hecho con cebada. Para la Edad Media se fueron involucrando los primeros hornos de leña con el debido cuidado de higiene en los establecimientos en donde se distribuían. En la época del Renacimiento se hicieron famosos los cocineros italianos por tener habilidad de hornear y cocer el pan; en 1615 en Inglaterra se produjo el primer pastel de masa esponjosa y para 1780 se abren las primeras escuelas de panadería en donde se experimentó con la harina papa; posteriormente, se incrementó el uso de la mantequilla y azúcar. Para el siglo XVI en Francia se hizo la diferencia por sus funciones, entre el panadero y el pastelero y también en este siglo surgen otros tipos de pan como el baguette. Fue hasta 1850 se desarrolló la levadura química y se mejoró el uso de los molinos que habían surgido, lo cual permitió que se incrementara la producción y a finales del siglo XIX la ciudad de Viena en Europa tomó el liderato en la producción del pan; en 1912, Otto Frederick desarrolló un dispositivo que cortaba el pan y en 1930 se puso en venta al mercado el pan en rodajas en la Wonder Bread Company. Finalmente, en 1990 en Europa aparecieron las panaderías artesanales que producían panes con un sabor clásico para la región y Lionel Poilane creó una cadena de panaderías e introdujeron panes integrales (Rocha, 2020).

Las Panaderías en México

La industria del pan en México tiene una gran relevancia, porque dentro de las industrias alimentarias es la segunda, el primer lugar lo ocupa la industria del maíz y molienda nixtamal.

En este sentido, de acuerdo con la (Cámara Nacional de la Industria Panificadora [CANAINPA], 2020) para marzo 2011 los mexicanos consumimos Per cápita 33kg de pan al año. El 97% de los establecimientos en México emplean de 1 a 15 personas y entran en la clasificación de Microempresas. Solo el 3% de los establecimientos emplean de 16 a 100 personas y su clasificación es Empresa pequeña. Y solo el 0.3% del total de los establecimientos emplea a más de 100 personas.

Por su parte, el Gobierno de México (2020) el consumo per cápita anual de pan es de 33.5 kgs, de los cuales entre el 70% y 75% corresponde a pan blanco, y el restante 30% o 25%, respectivamente, a pan dulce, galletas y pasteles. En 2016, el valor de la producción de la panificación tradicional aumentó 0.8% con respecto al año anterior. El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) considera al pan dulce, blanco y pan de caja forman parte de la canasta alimentaria y para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) El pan blanco y pan de caja forman parte de la canasta básica. El estado de México, Veracruz, Puebla, Oaxaca, Ciudad de México, Michoacán y Sonora,

representan el 50% de las unidades económicas dedicadas a la industria panificadora.

Ahora bien, de acuerdo con el INEGI (2019) las actividades económicas con mayor participación de empleo en México son la Fabricación de partes de vehículos y en segundo lugar se encuentran la elaboración de panaderías y tortillas (figura 1).

Actividades económicas de Manufacturas con mayor participación en el empleo

| Actividad económica | Personal ocupado total | | Participación porcentual | | Lugar en importancia | |
|---|------------------------|---------|--------------------------|---------|----------------------|---------|
| | CE 2019 | CE 2014 | CE 2019 | CE 2014 | CE 2019 | CE 2014 |
| Fabricación de partes para vehículos automotores | 1,027,341 | | 12.3 | 15.7 | 1 | 1 |
| Elaboración de productos de panadería y tortillas | 514,654 | | 8.4 | 7.9 | 2 | 2 |
| Fabricación de productos de plástico | 323,776 | | 4.9 | 4.9 | 4 | 3 |
| Confección de prendas de vestir | 293,187 | | 5.2 | 4.5 | 3 | 4 |
| Fabricación de componentes electrónicos | 191,150 | | 2.9 | 2.9 | 7 | 5 |
| Industria de las bebidas | 169,818 | | 3.3 | 2.9 | 5 | 6 |
| Fabricación de estructuras metálicas y productos de herrería | 178,090 | | 3.1 | 2.7 | 6 | 7 |
| Fabricación de equipo no electrónico y material desechable de uso médico, dental y para laboratorio, y artículos oftálmicos | 164,271 | | 2.4 | 2.5 | 10 | 8 |

Figura 1. Actividades económicas de manufacturas con mayor participación en el empleo.
Fuente: (INEGI, 2019).

Según los datos del Consejo Internacional para la pequeña empresa (2020), este tipo de negocios, pertenezcan al sector formal o informal de la economía, representan más del 90% del total de empresas, generan entre el 60% y el 70% del empleo y son responsables del 50% del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial.

Las panaderías en Tabasco

Pese a la crisis económica, social y de salud que se vive en el Estado de Tabasco, el presidente de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA), Karol Noe López Orta afirma que el sector se ha visto afectado por el COVID-19, puesto que 250 panaderías que existen en el Estado tuvieron que cerrar definitivamente tras no poder adaptarse a la situación actual, de éstas el 30% pertenece a Villahermosa y el otro 70% distribuido en los 16 municipios restantes (Alejo, 2020).

Principales investigaciones que se han realizado sobre la motivación laboral

Las principales soluciones que se han planteado en otras investigaciones similares han sido el de aplicar una teoría de las que se plasmarán en este trabajo para aplicarlas en un lugar determinado, por ejemplo: Pizarro, et.al. (2019) se basó en el estado del Flow y la relación que existe tanto en la Motivación como en la Satisfacción Laboral, es decir, Estado del Flow-Motivación Laboral y Estado del Flow-Satisfacción Laboral, dando como resultado que en ambas comparaciones existe un alto grado de relación positiva y que, aunque no dependen completamente la una de la otra, si influye en el desarrollo de las actividades de los individuos.

Por otra parte, Manjarrez, Boza y Mendoza (2020) determinó la relación que existe entre la Motivación y la Satisfacción y el Desempeño

Laboral a 38 trabajadores de un hotel, dando como resultado que al haber un personal motivado en consecuencia se sentirá satisfecho con sus funciones dentro de la organización y, en consecuencia, el desempeño que generará será de manera positiva y benéfica para la organización.

Por último, Dowana (2019) optó por realizar un estudio de investigación donde pudiera determinar cuáles eran las necesidades adquiridas que impulsaban la Motivación Laboral en los empleados de una empresa y dando como resultados que las principales necesidades son: Necesidades de logro, Necesidades de afiliación, Necesidades de competencia y Necesidades de poder. Cuando los empleados no sentían que habían satisfecho alguna de éstas, los resultados bajaban considerablemente, pero cuando todas las anteriores se hacían presentes el rendimiento era notorio.

Con los datos anteriores se puede visualizar que **en la actualidad** y en todo lugar se necesita tener al personal motivado, y en la Panificadora Lluvias de Gracia no es la excepción. Cabe señalar que la Motivación es un tema que se ha investigado desde tiempos remotos cuando al personal se le tomaba como alguien que debía cumplir con una función como si fuera una maquinaria y con el paso del tiempo se ha ido analizando los cambios que el individuo ha tenido y, por ende, las investigaciones hoy por hoy en cuando a la Motivación se refiere siguen siendo de suma importancia tanto para pequeñas como para grandes empresas en todos los sectores.

Pregunta de investigación

- ¿De qué manera influye la Motivación Laboral en el desempeño de los trabajadores de la Panificadora Lluvias de Gracia?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el impacto de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores de la Panificadora Lluvias de Gracia.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la Panificadora Lluvias de Gracia.
- Describir los principales factores de la Motivación Laboral.
- Identificar los principales factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la Panificadora Lluvias de Gracia.
- Comprobar el impacto de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores de la panificadora.
- Elaborar una propuesta de mejora para la Panificadora Lluvias de Gracia.

Justificación

El presente trabajo de investigación pretende mostrar que tener una motivación laboral dentro la Panificadora Lluvias de Gracia es primordial, ya que esto, podrá generar cambios en el ambiente laboral y por supuesto, en el desempeño de su personal. Hernández y Rodríguez (2011) menciona que es importante que las instituciones y organizaciones también se enfoquen en esta problemática, ya que un empleado desmotivado no realiza de forma adecuada su trabajo y al no tener personal capacitado, y por supuesto motivado, la empresa no puede ser competitiva en el mercado global.

En este sentido, la investigación es viable porque el propietario se encuentra en total disposición de respaldar la información de su microempresa y empleados, así como dispuesto al cambio de ser necesario, para el mejoramiento del desempeño laboral.

Con este trabajo se busca beneficiar, tanto al dueño de la Panificadora Lluvias de Gracia, como a sus empleados. En primera instancia, al propietario le será de mayor facilidad tomar decisiones al conocer las principales causas del bajo rendimiento de sus trabajadores, y a los empleados tendrán la claridad adaptarse a la cultura de la empresa, haciéndose parte de ella y no solo ser un recurso para generar ingresos económicos.

Todo esto, se dará a conocer mediante la información plasmada a través de las teorías que fueron establecidas por diversos autores a lo largo de la historia, no sin antes conocer los antecedentes de esta problemática, y los estudios realizados en la actualidad con los que se comprueba que es un tema de interés en todo tiempo y no solo del pasado. Las principales teorías que avalan esta investigación se centran en las necesidades básicas del individuo (Necesidades de Maslow, teoría de Douglas McGregor, entre otras) y cómo éstas influyen en el desarrollo de sus actividades, puesto que Maslow afirma que toda persona al satisfacer sus necesidades básicas puede llegar a rendir mejor que aquella a la que se le tiene como un esclavo del trabajo. En otras palabras, se tiene tomar en cuenta al trabajador como parte de la empresa y no como alguien que desempeña una función; McGregor se basó en su teoría, sin embargo agregó que con base en ello existen dos tipos de personas, las "X" que no sienten las ganas para realizar sus funciones y solamente si las obligan o los mantiene en constante vigilancia es como hacen lo que les corresponde; y las "Y" son aquellas que realizan sus funciones de manera optimista, son responsables, atentos, y tienen la capacidad de tomar decisiones acertadas.

De esta manera se puede determinar que existen bases teóricas que fundamentan este trabajo porque ya hay quienes realizaron investigaciones sobre el particular y han demostrado que los resultados son favorables para cualquier empresa tanto en México como alrededor del mundo.

En el ámbito metodológico y confirmando que existen investigaciones previas como las de Madero (2019) en donde utilizó como base la teoría de Herzberg; Manjarrez, Boza y Mendoza (2020) donde se determinó la relación que existe entre Motivación en el Desempeño Laboral abarcando diversas dimensiones con muestras no mayores a los 40 participantes; con lo anterior se puede determinar que el trabajo de investigación por realizar en la Panificadora Lluvias de Gracia es un proceso mediante el cual se podrán crear alternativas de solución para la problemática detectada en esta microempresa mediante análisis de ésta.

Cabe señalar que, la importancia de esta investigación en la Panificadora Lluvias de Gracia es de suma importancia de manera personal porque se brindará apoyo a una microempresa tanto familiar como en una comunidad en donde muy difícilmente se conozcan temas que coadyuben al mejoramiento y expansión de sus negocios. De igual forma, se proporcionarán estrategias para evitar que esta microempresa cierre sus puertas, puesto que a pesar de la pandemia que se vive actualmente a nivel mundial, Panadería Lluvias de Gracia se mantiene laborando. Lo anterior se respalda con lo que el Presidente de la CANAINPA, Karol Noé López Orta informó en Agosto del 2020 donde afirma que más de 600 establecimientos (panaderías y pastelerías) que estaban afiliadas y no afiliadas cerraron sus puertas tras la pandemia.

En este sentido, se reafirma el interés de proporcionar una propuesta de mejora en cuanto a la motivación dentro de la Panificadora Lluvias de Gracia para evitar que su personal se desmotive y abandone la microempresa y sea muy difícil mantenerse en funciones. Apoyando a este negocio, la investigación también podrá servir para otras empresas del sector para que analicen de qué manera están realizando la motivación dentro de ellas y si existe algún elemento de los que aquí se plasmarán que coadyuven a sus negocios y así eviten (en casos extremos) cerrar.

Hipótesis

Hipótesis 0: La falta de Motivación Laboral disminuye el desempeño de los trabajadores de la Panificadora Lluvias de Gracia.

Hipótesis 1: La Motivación Laboral se relaciona con el desempeño de las funciones de los trabajadores de la Panificadora Lluvias de Gracia.

Hipótesis 2: A menos motivación, menos desempeño laboral en los trabajadores de la panificadora Lluvias de Gracia.

Capítulo II. Revisión Literaria

Antecedentes de la Motivación

La motivación es un término que ha sido analizado desde la antigüedad, solo que no era conocido como tal. Es decir, se sabía vagamente sobre él, pero no había sido definido como "Motivación". En este apartado se presentan los antecedentes correspondientes a este concepto.

Evolución histórica de la Motivación

De acuerdo con Palmero, Gómez, Carpi y Guerrero (2008) la teoría moderna motivacional es fundamentada en las ideas clásicas filosóficas, así como de los hallazgos que se dieron en la fisiología.

En este sentido, hay que realizar una retrospectiva de los factores que influyeron en este concepto, porque no solo se menciona la psicología (aunque es la más mencionada) sino que se abarcan tres principales etapas del estudio de la motivación, estas son (Psikipedia, s.f.):

- Filosóficas
- Fisiológicas
- Psicológicas

Antecedentes Filosóficos

De acuerdo con el portal Psikipedia (s.f.) la psicología moderna es el resultado de la ideología filosófica, donde sus orígenes se remontan al

principio de la humanidad. Dos de los filósofos griegos más reconocidos son: Platón y Aristóteles, quienes aportaron avances transcendentales en el progreso de la psicología y por supuesto, el estudio de la motivación.

Estos aportes son explicados en este apartado, contrastándolos con los de otros estudiosos:

Platón antepuso “el mundo de los sentidos (cuerpo), al mundo de las ideas (alma)”, es decir, dio mayor valor al alma, apartando al mundo de los sentidos, ya que decía que la experiencia no bastaba para lograr explicar lo que en el mundo se conoce.

Por su parte, Aristóteles se inclinó por el mundo de los sentidos, escudando que el conocimiento procede de las vivencias empíricas, por ello, argumentaba que las ideas son nociones creadas por el propio individuo.

Ahora bien, René Descartes, instauró los principios de la filosofía moderna, estableciendo que “la conducta humana es fruto de un alma libre y racional y, del resultado de los procesos automáticos irracionales del cuerpo”. Es decir, el hombre es impulsado por su alma, por medio de la voluntad, y el cuerpo, a través del instinto (Psikipedia, s.f.).

Por último, a diferencia de los filósofos anteriores, Immanuel Kant defiende que “todo conocimiento empieza en la experiencia, pero no todo procede de la experiencia, puesto que las sensaciones que proceden del exterior han de ser ordenadas en el pensamiento”. En otras palabras, Kant

pensaba que el hombre por medio del conocimiento puede constituir esquemas y modelos de la realidad con base en sus vivencias empíricas.

Debido a ello, estableció tres categorías psicológicas:

- Conocimiento (cognición)
- Sentimiento (emoción)
- Conación (motivación).

Antecedentes fisiológicos

Continuando con el portal Psikipedia (s.f.) el conocimiento actual que se tiene de las funciones mecánicas del cerebro, abre paso al descubrimiento fisiológico sobre el funcionamiento del sistema nervioso, a partir de la motivación.

Gracias a esto, las aportaciones de los pensadores no se hicieron esperar, tal es el caso de Galeno de Pérgamo, quien señala que existen nervios sensoriales y nervios motores independientes, a su vez Charles Bell se suma a las aportaciones, demostrando que “las fibras nerviosas de un nervio mixto penetran por la parte posterior de la médula espinal, mientras que las fibras motoras salen por el lado anterior”, siendo esto un descubrimiento de gran relevancia para esa época.

Por otro lado, Johannes Peter Müller resguardó el pensamiento que “diferentes fibras nerviosas transmitían distintos tipos de información al organismo, a través de la ley sobre la energía específica de los nervios

sensoriales”, sin embargo, la neurofisiología contemporánea lo refutó y revalidó que el área de proyección cortical en que se presenta la correspondiente aferencia es el componente preciso de la sensación, diciendo: “Distintas áreas del cerebro manifiestan diferentes cualidades de un mismo estímulo”.

Los hallazgos de Luigi Galvani se suman al estudio, revelando la naturaleza del impulso nervioso y esto posibilitó el estudio de la función del sistema nervioso, y facilitó la aplicación de métodos empíricos. De igual forma, impulsó el estudio científico sobre la estructura y funciones del cerebro y fortificó las teorías que hablaban sobre la motivación y de las cuales defienden que la actividad del hipotálamo se conecta de forma directa con los cambios de estados motivacionales.

Por último, para Iván Séchenov la actividad psíquica se inicia por estimulación externa y posee un carácter reflexivo, a su vez este autor se concentró en investigar sobre el estudio de los reflejos condicionados, descubriendo así las respuestas condicionadas.

Antecedentes Psicológicos

El portal Psikpedia (s.f.) afirma que uno de los primeros psicólogos interesados en este concepto fue William James, denominándolo “voluntad” y de esta menciona que: “La voluntad implicaba elección, toma de decisiones y pensamiento, y proporcionaba la fuerza necesaria para iniciar, mantener, y

modificar una determinada tendencia de conducta, dependiendo del resultado de la situación”, este pensamiento fue un precursor para la comprensión de la motivación.

En el continente americano, Robert S. Woodworth bajo la corriente funcionalista, nombró a la motivación como el “impulso”, priorizando la importancia en la acumulación de esta energía como el impulsor de la conducta. En cambio, en el continente europeo, los psicoanalistas de Sigmund Freud lo designaron como la “pulsión”.

El concepto de motivación se usó por primera vez en 1920, aludiendo a un proceso interno que podía percibirse de forma directa, dándole una explicación teórica y empírica.

Para William McDougall, quien designó como un “instinto” a la motivación, explicaba la biología cambiante que el ser humano tiene en relación de la conducta social e individual. Sin embargo, los conductistas rechazaron esta propuesta y se inclinaron al surgimiento de la motivación por medio de “incentivos”.

Definiciones de Motivación

Para entender el tema de investigación, se tiene que conocer el significado de este concepto, desde la perspectiva de diversos autores, para contrastarlos e identificar cuál es la más correcta y aplicable en la actualidad.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) la Motivación se define como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175).

Por su parte, González (2008) afirma que la Motivación es:

El conjunto concatenado de procesos psíquicos que, al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada (p. 52).

De igual forma, Gómez (2013) menciona que la Motivación “es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación” (párr. 2).

El portal de Significados.com (2017) define a la motivación como “la acción y efecto de motivar”, y a su vez, afirma que “se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona” (párr. 1).

Por último, Raffino (2019) conceptualiza a la Motivación como “la energía psíquica que nos empuja a emprender o sostener una acción o una conducta” (párr. 2).

Como puede observarse, los conceptos anteriores presentan términos en común, de los cuales se ha realizado una definición propia, misma que se presenta a continuación:

Proceso psicológico que orienta, dirige y mantiene la conducta de un individuo para el logro de objetivos o metas determinadas por él mismo, a través de la manifestación de una actividad motivadora.

Principales Teorías sobre la Motivación

A lo largo de la historia, de la misma manera en que se ha analizado el concepto de motivación, han surgido estudiosos sobre este tema, creando diversas teorías que fundamentan su existencia, basándose en análisis realizados y aplicados en organizaciones o en sus áreas de trabajo. En este sentido Robbins y Judge (2009) mencionan que en la década de los 50 fue donde fue fructífero el surgimiento de las teorías de la motivación, por tal motivo, en este apartado se describirán las principales Teorías de la Motivación.

Teoría de las Necesidades de Maslow

De acuerdo con Maslow (1954) la Teoría de las Necesidades se basa en la hipótesis que dentro de cada individuo existe una jerarquía de cinco

necesidades, mismas que también son ejemplificadas en la Pirámide de Maslow que se visualiza en la figura 2:

Fisiológicas: el individuo tiene necesidad de comer, beber, tener cobijo, relaciones sexuales y otras necesidades relacionadas con el cuerpo.

Seguridad: dentro de estas se encuentran el cuidado y protección contra los daños físicos y emocionales.

Sociales: Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad (relaciones sociales).

Estima: se refiere a los factores de estimación internos como el respeto a sí mismo, la autoestima y los logros personales. De igual forma, trata de los factores externos de estimación, dentro de los cuales se encuentran el *status*, el ser reconocido y la atención.

Autorrealización: es el impulso que cada individuo tiene para convertirse en lo que es capaz de ser, y esto incluye: el crecimiento, desarrollo del potencial propio y por supuesto, la autorrealización.

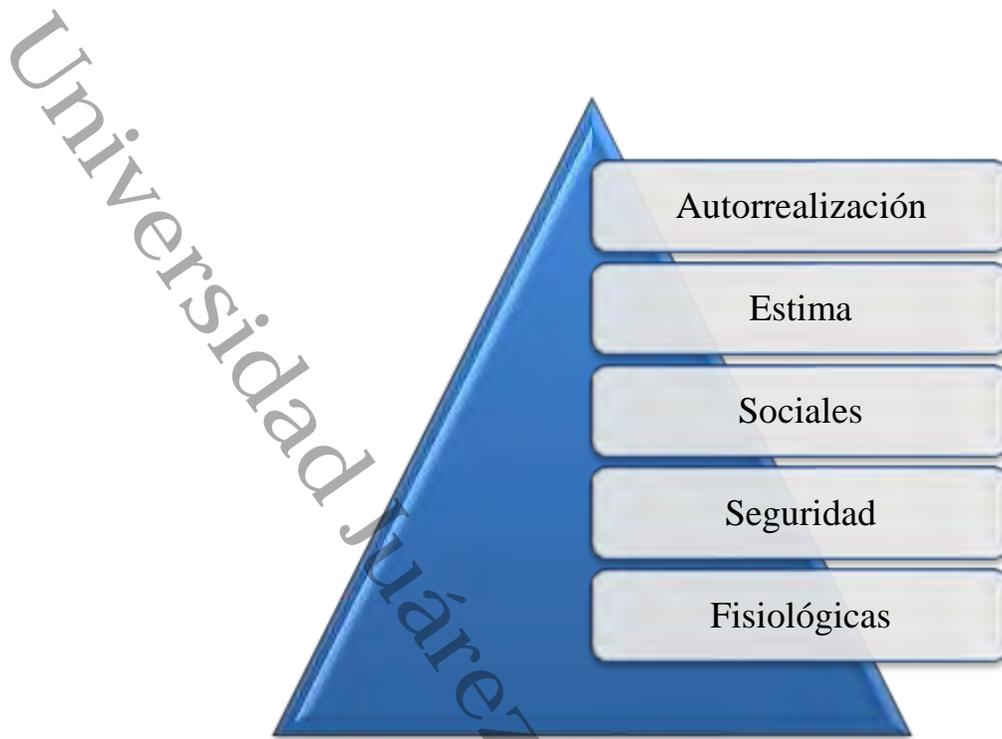


Figura 2. Pirámide de las Necesidades de Maslow

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Hernández y Rodríguez (2011).

Dicho de otra manera, conforme el individuo va satisfaciendo las necesidades, va subiendo de escalón en las jerarquías. Hay que señalar, que, si bien es cierto que las necesidades no son 100% satisfechas, Maslow (1954) menciona que, si se tiene que identificar en qué nivel se encuentra la persona para centrarse en ese nivel y satisfacer esa necesidad, o bien, iniciar a satisfacer las del siguiente nivel.

Este mismo autor clasificó las necesidades de mayor a menor; entonces, entiéndase como necesidades de orden inferior a las fisiológicas y

de seguridad y como necesidades de orden superior a las sociales, de estima y autorrealización.

Robbins y Judge (2009) menciona que la diferencia entre ambos ordenes se basó en la premisa que las necesidades superiores son satisfechas dentro de la persona y las necesidades inferiores se satisfacen con cosas exteriores, por ejemplo, el salario, prestaciones, bonos, ascensos, contratos internaciones, por mencionar algunos.

Teoría X y Y de Douglas McGregor

De acuerdo con Castillero (s.f.) la teoría X y Y de McGregor se basa principalmente en la teoría de Maslow de la Jerarquía de las Necesidades, proponiendo que la falta de motivación y productividad laboral es ocasionada una vez que las necesidades básicas son suplidas porque los estímulos que fueron utilizados como motivantes, dejan de serlo y se generan nuevas necesidades.

En este sentido, Guillén y Guil (2000) explica la teoría de McGregor de la siguiente manera:

- La *Teoría X* muestra la visión pesimista del ser humano, argumentando que a las personas no les gusta trabajar, y solo presionándolo, o incluso, amenazándolo o controlándolo se logrará alcanzar el objetivo de la organización.

- La *teoría Y* es opuesta a la anterior porque se muestra el lado optimista del ser humano porque parte de las premisas que a los empleados si les gusta trabajar, son responsables, que tienen autocontrol y generalmente se consideran capaces de tomar decisiones creativas.

Teoría intermedia (Z)

Una teoría que no debe saltarse es la de Strauss y Sayles que al principio fue denominada teoría “Z”, sin embargo, posterior a su publicación se difundió una del mismo nombre volviéndose más popular que esta. Por tal motivo, Hernández y Rodríguez (2011) propone que se llamase “Teoría Intermedia”.

El desarrollo de esta teoría hace retrospectiva a la teoría de las relaciones humanas o también conocida como “autocracia benevolente” y afirma que las prioridades deben ser las siguientes:

- Elogiar los hechos bien realizados.
- Informar a los empleados de las causas de las órdenes.
- Estimular el ego de los subordinados para hacerlos sentir importantes.
- Instaurar un espíritu de familiaridad entre todos.
- Pagar bien y garantizar un adecuado nivel de calidad de vida.

- Centrarse en las decisiones de suma importancia.
- Designar a personal capacitado para la alta dirección de las organizaciones.

Teoría de las tres necesidades de David McClelland

McClelland (1961, citado por Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2013) afirma que existen tres motivaciones en los individuos: necesidades de afiliación, de logro y poder. Esto es, porque su importancia reside en que persuaden a las personas para comportarse de manera que impactan de manera crítica el desempeño de muchas tareas de trabajo.

Ahora bien, Figueroba (s.f.) describe la teoría de las tres necesidades de McClelland de la siguiente manera:

- **Necesidad de afiliación:** las personas con necesidad de afiliación son aquellas que tienen deseos de pertenecer a grupos sociales y buscan gustar o destacar entre los demás y esto los lleva a aceptar opiniones y preferencias de las otras personas. Otra particularidad de estas personas es que les incomoda las situaciones que puedan implicar un riesgo puesto que prefieren colaborar en la competencia. Por lo anterior, el autor de esta teoría menciona que estas personas son mejores como empleadas que como líderes por la dificultad que

presentan para dar órdenes o priorizar objetivos de la organización.

- **Necesidades de logro:** estas personas priorizan el alcance de metas que conllevan un alto nivel de desafío y no les importa arriesgarse para conseguirlo, siempre que sea de forma calculada y está influida por las habilidades que cada individuo se propone para el logro de sus objetivos.
- **Necesidad de poder:** las personas que se identifican en esta necesidad son aquellas que valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a los demás influyendo en su comportamiento, en muchas ocasiones, de forma egoísta. En este sentido, McClelland distingue dos tipos de necesidades de poder:
 - *Poder socializado:* son aquellas que se preocupan por los demás.
 - *Poder personal:* se refiere a aquellas que quieren obtener y saber todo para su beneficio propio.

Teoría Biofactorial de Herzberg

Guillén y Guil (2000) menciona que la teoría Bifactorial o Teoría de la Motivación-Higiene del autor Frederick Herzberg se refiere a los principales factores que dan lugar a la satisfacción, e insatisfacción en el ambiente

laboral, argumentando que no son dos polos opuestos de una variable única, sino que existen dos factores y son:

- Factor **satisfacción-no satisfacción** que se encuentra influenciado por los elementos intrínsecos como el éxito, reconocimiento, promoción, responsabilidad y el trabajo propio.
- Por otro lado, el factor **insatisfacción-no insatisfacción** depende de los elementos extrínsecos, de higiene o ergonómicos, siendo estos, motivadores de sí mismos, sin embargo, no reducen la insatisfacción. Dentro de los principales factores se encuentran: la política de la organización, la dirección, los salarios y las relaciones interpersonales.

En este sentido, el mismo Herzberg propuso siete estrategias para el enriquecimiento del Trabajo, las cuales se presentan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Estrategias para el enriquecimiento del trabajo

| N° | Estrategia | Motivadores implicados |
|----|--|-----------------------------------|
| 1 | Eliminar controles innecesarios | Éxito personal y Responsabilidad. |
| 2 | Aumentar responsabilidad en los empleados en el área laboral | Responsabilidad y reconocimiento. |

- | | | |
|---|--|---|
| 3 | Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo | Responsabilidad, éxito y reconocimiento. |
| 4 | Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades | Responsabilidad, logro y reconocimiento. |
| 5 | Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor | Reconocimiento interno. |
| 6 | Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo | Capacitación y aprendizaje. |
| 7 | Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos. | Responsabilidad, capacitación y avance laboral. |

Fuente: Herzberg (1968) citado por Manso (2002), p.84.

Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom

La teoría de las Expectativas de Víctor Vroom, de acuerdo con Marulanda, Montoya y Vélez (2014) se desarrolló con el fin de predecir los niveles de motivación de las personas, dentro del ambiente laboral, principalmente. En este sentido, la teoría parte de asumir que el individuo realiza una acción si esta lo conduce al éxito trayéndole un resultado positivo.

Por su parte Gatewood, Shaver, Powers y Gartner (2002) afirman que la también llamada teoría VIE (siglas en inglés de sus componentes: Valence, Instrumentality and Expectancy) describe a la motivación basándose en tres relaciones:

- Expectativa que el esfuerzo le llevará a un resultado. Es decir, relación *esfuerzo-rendimiento*.
- Lo atractivo, beneficioso y satisfactorio de los resultados advertidos. En otras palabras, la relación de valoración o valoración personal de los objetivos.
- La total creencia que un nivel de rendimiento logrará el resultado que se desea. Esto es la relación de Instrumentalidad.

Con lo anterior, se comprueba que esta teoría ocupa una posición de suma importancia en el estudio de la Motivación Laboral, porque como bien comentan Van-Eerde y Thierry (1996) el empleado se siente motivado para

realizar bien sus funciones a fin de recibir una recompensa, que en este caso sería **Valoración**.

Teoría de la evaluación cognitiva: el problema con las recompensas

De acuerdo con Stover, Bruno, Uriel y Fernández (2017) la teoría de la Evaluación Cognitiva, creada por Deci y Ryan se encarga de examinar los factores que son asociados a la variabilidad en la Motivación Intrínseca. Esta teoría se basa en el supuesto que, así como hay necesidades fisiológicas, hay también intereses innatos. Sin embargo, a diferencia de las necesidades biológicas, los intereses innatos varían de acuerdo con el individuo según las tendencias del momento.

Es decir, cuando un individuo es premiado extrínsecamente por una actividad, es decir, recibe un salario por ejecutar sus funciones, ascenso de cargo, etc., y que anteriormente le era recompensada de manera intrínseca, la motivación general tiende a disminuir (Robbins & Judge, 2009). Un término que confirma lo anterior, es la Motivación Intrínseca, que, como bien comenta Sáez (s.f.) es aquella que impulsa al individuo a realizar una acción por el gusto de hacerla.

La Teoría de la Evaluación Cognitiva propone al individuo que cuando esté en busca de un trabajo, lo busque, no solo por el salario, sino que también tome en cuenta su gusto por realizar esas funciones, de igual forma,

invita al empleado a realizar sus labores con entusiasmo y a los gerentes de las empresas a brindar un ambiente laboral a través del reconocimiento de su trabajo, apoyo y desarrollo de éste, porque Robbins y Judge (2009) comenta que si los trabajadores sienten que están realizando sus funciones dentro de su control y es resultado de una elección libre, estarán más motivados y comprometidos con el lugar donde se desempeñan.

Teoría del establecimiento de las metas

De acuerdo con Pradas-Gallardo (2018) esta teoría de Edwin Locke afirma que llegar a una meta u objetivo es un elemento motivacional de gran importancia. En este sentido, conjetura que el primer determinante de motivación laboral y esfuerzo de desarrollo para la realización de funciones es la intención de trabajar para lograr una meta.

Ruiz-Mitjana (s.f.) menciona que en esta teoría los individuos buscan y crean sus propias metas, y ellas mismas se comprometen a cumplirlas; estas metas deben ser planteadas de modo que sean realistas, accesibles y posibles de cumplir. Ahora bien, al mencionar que las metas u objetivos deben ser claras y alcanzables, puede surgir una interrogante, ¿cómo deben ser las metas u objetivos? Esta pregunta se responde con las siguientes condiciones que Locke propone:

- Para ser alcanzable de forma gradual, deben ir de lo más simple a lo complejo.

- Establecer el nivel de desempeño que requerirán.
- Fijar la recompensa por esa tarea.
- Considerar las diferencias de los demás.

De igual forma, debe plantearse objetivos suficientemente interesantes para despertar la motivación personal y, en consecuencia, los de alta gerencia deben impulsar el interés del trabajador promoviendo tareas que le resulten atractivas.

Cabe señalar que, si los objetivos no son completamente concretos, provocará que la motivación al trabajador disminuya de manera drástica. Es decir, cuánto más específico sea el objetivo, el nivel de motivación para realizar la tarea será más eficaz.

Definición de Motivación Laboral

De acuerdo con Sánchez (2013) la Motivación Laboral se refiere a la capacidad que las empresas tienen para mantener a sus empleados implicados en la organización para que exista un mayor rendimiento y alcanzar los objetivos empresariales previstos por éstas.

Por su parte, Peña-Rivas y Villón-Perero (2018) menciona que la Motivación Laboral es el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo que la organización realiza con la finalidad de crear elementos que logren incentivar al trabajador a lograr sus objetivos empresariales.

Pairó y Prieto (2002, citados por Manjarrez, Boza y Mendoza, 2020) afirma que la motivación laboral es un proceso psicológico que tiene relación con el impulso, dirección y perseverancia en la buena conducta. En este sentido, el mismo autor menciona que la conducta motivada es el resultado de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que influyen en la conducta de motivación laboral y éstos son:

- **Motivadores del entorno laboral:** este se caracteriza por el ambiente laboral involucrando la naturaleza material y social del empleado.
- **Motivadores del contenido del trabajo:** por su parte, en el segundo se refiere completamente a los aspectos que se deben tomar en cuenta para el desempeño esperado de la actividad que se requiere.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes de las empresas, ya sean pequeñas o grandes se esmeran porque el personal a su cargo se encuentre motivado haciendo que logren **altos niveles de desempeño** trabajando de manera ardua, regular y de a su vez, contribuyan a los objetivos organizacionales. Para lograrlo el personal debe desear realizar sus actividades con **motivación** de una manera eficaz y eficiente (**capacidad**) contando con recursos tanto materiales como informativos (entorno); al faltar cualquiera de las anteriores, el desempeño puede sufrir cambios inesperados

y contraproducentes (Pfeifer, 1998, citado por Manjarrez, Boza y Mendoza, 2020). En este sentido, fórmula para ejemplificarlo es la siguiente:

$$D = M + C + E$$

En otras palabras, la Motivación Laboral busca firmemente el logro de objetivos con el apoyo de los empleados, y para que éstos puedan alcanzarlos, deben ser incentivados por sus superiores, y no precisamente con dinero, pero siempre haciéndolo sentir parte de la empresa.

Factores que influyen en la Motivación Laboral

Dentro de una organización (hablando de manera general) existen diversos factores que pueden influir en la motivación de los empleados, por esto, Sánchez (2013) menciona que es necesario que las empresas conozcan acerca de ellos para darle mejora en cuanto les sea posible. Los principales factores que influyen son:

- Puesto de trabajo: se debe ofrecer al trabajador un área de trabajo donde se sienta cómodo y también pueda adquirir conocimientos nuevos que coadyuven a su desarrollo profesional.
- Autonomía y participación: brindar al trabajador responsabilidades, pero también darle la oportunidad de

exponer sus ideas/aportaciones, para hacerlo sentir parte de la empresa. Esto lo ayuda a sentirse motivado.

- Ambiente laboral: cuando existe un clima laboral con condiciones idóneas, se aumenta la satisfacción y comodidad del empleado.
- Condiciones laborales: esto incluye el salario, horas de trabajo, flexibilidad de horario, conciliación laboral, primas por objetivos, etc., esto también coadyuva a mantener satisfecho al trabajador.

Con lo anterior, se muestra que, cuando a un trabajador de cualquier organización se le involucra en los asuntos de ésta y no se le excluye, el empleado se siente satisfecho por ser tomado en cuenta. De esta manera, no hay que pasar por alto estos factores importantes.

Concepto de Desempeño

De acuerdo con Pérez y Merino (2019) la palabra desempeño propiamente tiene su origen etimológico porque se deriva del latín siendo una suma de tres componentes en ese idioma: “des” que significa de arriba hacia abajo, “in” que es un sinónimo de hacia dentro, y en el sustantivo “pigno” que se traduce como prenda. Lo anterior es el acto y consecuencia de cumplir una obligación, realizar una actividad o bien, a la dedicación de una tarea.

Desempeño Laboral

Después de haber descrito el concepto de “Desempeño” se debe conocer cuál es la aplicación en el área laboral de este concepto, para lo cual se deriva el término de “Desempeño Laboral”, mismo que se analizará a continuación.

En este sentido, Vallejo-Chávez (2015) afirma que el desempeño laboral es “una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial de desarrollo” (p. 79).

Por su parte, Mata (2006, citado por Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo, 2019) afirma que el desempeño es la efectividad de acuerdo con los criterios que la organización tenga sistematizados y a su vez se mide con base en la capacidad que el individuo tiene para adaptarse, mantenerse y crecer dentro de esta con el propósito de mantenerse renovado ante las diversas necesidades de supervivencia en el mundo laboral. En otras palabras, el término de este autor se refiere completamente a los resultados que el trabajador tenga de sus funciones dentro de su área específica en combinación con su comportamiento, porque si el comportamiento sufre algún cambio, también lo hará el desempeño puesto que tiene vinculación con la conducta del personal.

Chiavenato (2007) menciona que el desempeño laboral se refiere al cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, sin embargo, este autor agrega que el individuo demuestra sus habilidades de acuerdo con las funciones que debe realizar y siguiendo los objetivos de la organización.

Morgan (2015) postula que es una técnica que se somete a debates por la complejidad de realizarlo y por cuestionar el beneficio real que el desempeño aporta a la empresa en contraste con el desgaste que éste conlleva.

Por último, el desempeño laboral se puede definir como aquella variable que mide el rendimiento en consideración y función de las actividades que desempeña, así como las metas y resultados que alcance y, por supuesto, del potencial que se irá desarrollando poco a poco dentro de la organización para contribuir en ella (Rodríguez-Marulanda & Lechuga-Cardozo, 2019).

Factores del desempeño laboral

Los principales factores que el desempeño laboral tiene son: Conocimiento del trabajo, producción, responsabilidad y capacidad de liderazgo, éstos fueron propuestos por Robbins (2008) y Mata (2006) ambos citados por (Rodríguez-Marulanda & Lechuga-Cardozo, 2019).

Conocimiento del trabajo

Se refiere a la medida en la que el trabajador conoce el proceso y las técnicas por utilizar para la realización de sus actividades y por supuesto, la capacidad para llevarlos a la práctica mediante el conocimiento adquirido en el desarrollo (Maristany, 2003).

Por su parte, Koontz y Weirich (2007) proponen que el conocimiento de trabajo se determina por la competencia, que a su vez es el resultado del dominio de conceptos, destrezas y habilidades; en otras palabras, el individuo que tiene el conocimiento del trabajo es aquella persona que sabe lo que hace, por qué lo hace y el objetivo por el cual lo realiza.

Por último y retomando a Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo (2019) el conocimiento del trabajo es un factor indispensable del desempeño laboral porque es donde se evaluará la forma en cómo el tener el conocimiento sobre lo que debe hacer cada empleado dará resultados positivos para el área específica.

Capítulo III. Aspectos Metodológicos

Enfoque de Investigación

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) el enfoque de la presente investigación es Cuantitativa-No experimental, puesto que, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados y tampoco completamente determinados, todo esto, porque la recolección de datos se realizará con el fin de obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes para la presente investigación: los empleados de la Panificadora Lluvias de Gracia.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es descriptiva, que de acuerdo con Rus-Arias (2021) es aquella que puede llevarse a cabo en una investigación cuantitativa como cualitativa para obtener resultados sobre el qué está afectando a los empleados de la Panificadora Lluvias de Gracia y en consecuencia esto provoque que se sientan desmotivados en su área de trabajo; y esto se logrará a través de un estudio mediante el instrumento de investigación que más adelante se menciona.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación utilizado para el estudio es *No Experimental-Transccionales* de tipo descriptivo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018) porque la recolección de datos se realizará una sola vez con

el fin de describir las variables Motivación y Desempeño Laboral, analizando su incidencia o interrelación, porque como bien afirman estos autores también buscan ubicar ya sea una o varias variables en un grupo determinado de personas; a través de este estudio se pretende responder qué está provocando la desmotivación en los empleados de la Panificadora Lluvias de Gracia.

Estrategias de investigación

La estrategia de investigación que se utilizó para el presente trabajo será la aplicación del instrumento y observación participante al momento de aplicar el cuestionario que más adelante se detalla. A través de ella se pretende describir, explicar y descubrir patrones que influyan o determinan la motivación laboral dentro de la Panificadora “Lluvias de Gracia”.

Muestra

La muestra de interés en este trabajo de investigación es todo el personal (26 empleados) de la “Panificadora Lluvias de Gracia”, ubicada en el municipio de Jonuta, Tabasco.

Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó en este trabajo de investigación es *No probabilístico* porque no se pretende aplicar la estadística a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario que se menciona más adelante (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Modelo empleado

El modelo que se utilizará para realizar la presente investigación es el representado en la Tabla 3 con base en información de (Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020); (Rodríguez-Marulanda & Lechuga-Cardozo, 2019); (Avellana, Crespo, & Kasano, 2019). Cabe señalar que, la investigación es de tipo cualitativa y por lo tanto no involucra datos estadísticos y no se presentan ítems.

Tabla 2. Modelo de investigación por implementar en la Panadería Lluvias de Gracia

| Motivación Laboral: Elemento clave para el Buen Desempeño del Talento Humano en la Panadería Lluvias de Gracia | |
|---|--|
| Variables | <ul style="list-style-type: none">• Motivación• Desempeño Laboral• Talento Humano |
| Categorías | Motivación: <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento del empleado• Promoción del individuo.• Formación continua de los empleados.• Mejoras de las condiciones laborales. |

- Salario Emocional.

Desempeño Laboral:

- Conocimiento del trabajo
- Producción
- Responsabilidad
- Capacidad del liderazgo
- Identidad Laboral

Talento Humano:

- Capacidad de aprendizaje
- Percepción
- Motivación

Fuente: Elaboración propia con base en información adaptada de (Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020); (Rodríguez-Marulanda & Lechuga-Cardozo, 2019) y (Avellana, Crespo, & Kasano, 2019).

De igual forma, se presentan las definiciones conceptuales que serán abarcadas en esta investigación, por ejemplo: Motivación, Desempeño Laboral y Talento Humano.

De igual forma, se presentan las definiciones conceptuales que serán abarcadas en esta investigación, por ejemplo: Motivación, Desempeño Laboral y Talento Humano.

Motivación

La motivación es un elemento necesario para que los empleados de la Panadería Lluvias de Gracia logren el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Desempeño Laboral

Es la demostración de las habilidades que cada empleado de la panadería demostrará en su determinado cargo y con el cumplimiento de los objetivos que esta empresa tiene.

Talento Humano

Aprovechar al máximo el talento que cada empleado tiene con el fin de brindar oportunidad de crecimiento y reconocimiento a nivel personal y profesional.

Características de los sujetos de estudios

El tamaño y características de la muestra es el siguiente: el negocio está conformado por 26 personas (incluyendo al propietario y gerente de ésta), de los cuales siete se encuentran en la R/A Boca de San Gerónimo del municipio antes mencionado, y las cuatro faltantes se encuentran distribuidos

de la siguiente manera: dos en el municipio de Catazajá, Chiapas y dos en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Técnicas

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de esta investigación son de tipo teórico haciendo una retrospectiva de los diferentes enfoques que fundamentan la importancia de la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que ambas variables abarcan. Por otra parte, la investigación de campo se hará de la siguiente manera: se acudió a la R/A Boca de San Gerónimo, del municipio de Jonuta, Tabasco, a través del cuestionario no diligenciado en la escala de Likert con una pequeña adaptación en sus opciones de respuestas: “Mucho, Poco, Regular, Poco, Nada”, se logrará obtener los resultados desde la perspectiva de los trabajadores de la Panificadora Lluvias de Gracia, (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014).

Instrumento de investigación

El instrumento de recolección de datos por utilizar en el estudio de investigación es el Cuestionario Auto-diligenciado con preguntas cerradas bajo una pequeña modificación en las opciones de respuesta de la escala de Likert: “Mucho, Poco, Regular, Poco, Nada” y a su vez, dejando en dos de los ítems una opción de respuesta libre para mayor confiabilidad en su respuesta, que de acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista

(2014) tiene la ventaja de reducir sesgos que la presencia del entrevistador pueda ocasionar. Es un formato simple, facilitando el análisis y reducir los costos.

Métodos y procesos para el análisis de la información

Mediante la obtención de las respuestas y situación actual observada de los empleados y el propietario, se procederá a imponer una estructura, organizándolos por categorías. Dentro de este análisis entra también el punto de vista del encuestador donde evaluará el lenguaje corporal, expresiones, contacto visual, posteriormente se describirán los conceptos, patrones, categorías del entrevistado con respecto a la motivación. Acto seguido, se tendrá que comprender con profundidad el contexto de las respuestas dadas por los participantes y se tendrá que indagar cuál ha sido la causa de la desmotivación dentro de su área de trabajo. Para realizar el análisis de la información recabada, se hará uso del programa SPSS, mediante el cual se hará uso de la captura de los datos obtenidos para su posterior análisis y medir la frecuencia con la que los empleados respondieron a las interrogantes mediante la escala de Likert con una pequeña adaptación en sus opciones de respuestas: "Mucho, Poco, Regular, Poco, Nada". Por último, se tomará en cuenta las teorías descritas anteriormente para identificar cuál de ellas se apega al problema y así dar una propuesta de mejora para la Panadería Lluvias de Gracia.

Capítulo IV. Descripción de la empresa

Contextualización de la empresa

Panadería Lluvias de Gracia, microempresa constituida el 29 de septiembre del 2018 en la R/A Boca de San Jerónimo, en el sector Comercial con una actividad económica de Venta de todo tipo de panes dulces y repostería, con el firme propósito de ofrecer productos con la mejor calidad, siendo preparados con materia prima local, dando a la vez trabajo a los principales productores de estas. Actualmente cuenta con 26 personas (incluyendo el dueño y gerente de la empresa) que laboran para esta organización, aunque no precisamente en el lugar de origen, por ejemplo, los publicistas manejan la página de Facebook desde la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Otro punto importante por destacar en la Panadería Lluvias de Gracia es su contexto interno y contexto externo, donde se encuentran factores importantes que la empresa debe tomar en cuenta para su funcionamiento.

Contexto externo

Dentro del contexto externo de la microempresa Panadería Lluvias de Gracia se encuentran:

- La competencia: la principal competencia que tiene la panadería es la “Combi” de la Panificadora Tenosique que entra a la localidad a vender pan casa por casa.

- Clientes: sus principales clientes son personas adultas de la 3ra. Edad, principales consumidores de pan (60 a 85 años), también amas de casa, niños, jóvenes y adolescentes.
- Proveedores: la filosofía principal de la microempresa es realizar productos con materia prima local, por tal motivo los proveedores son productores de la región.
- Intermediarios: por ser una microempresa, los intermediarios son locales de la región a quienes se le proporciona el producto a menor costo para su "reventa" en una sección determinada del poblado. Esto coadyuva y reafirma la filosofía de dar empleo a productores locales.
- Económico: debido a la ubicación de la microempresa, el ambiente económico influye de manera considerable, ya que las personas de la localidad son de escasos recursos; lo que provocaría que no compraran el producto si este fuera de costo elevado.
- Demográfico: la microempresa se ubica en la rancharía Boca de San Gerónimo del municipio de Jonuta, Tabasco que cuenta con una población de 594 habitantes, de los cuales 304 son hombres y 290 mujeres (Pueblos de América, s.f.).
- Sociocultural: el aspecto sociocultural en el que se encuentra la panadería es satisfactorio porque las personas están

acostumbradas en la localidad a tomar café con pan (o galletas) todos los días, lo que hace al producto atractivo al cliente.

- Tecnología: actualmente la manera de difundir sus productos o simplemente de estar de manera constante en contacto con los clientes o posibles clientes, es a través de la red social “Facebook”.

Contexto interno

El ambiente interno de la microempresa Panadería Lluvias de Gracia se centra en sus 26 empleados, quienes, a su vez, están divididos en diferentes áreas de trabajo y ubicación geográfica.

Misión

Ser la panadería con los mejores panes dulces, repostería, pizzas y pasteles a nivel local y Estatal, satisfaciendo los gustos que los clientes demandan con la más alta calidad, y teniendo interacción directa con ellos para brindar mayor confianza entre vendedor y comprador.

Visión

Posicionarse como la mejor panadería a nivel Nacional e Internacional, ofreciendo variedad de panes con la más alta calidad, guardando la filosofía de crear los productos con materia prima local, con el fin de proporcionar trabajo a los productores de la región.

Valores

La Panadería Lluvias de Gracia fundamenta sus funciones en los valores de:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Confianza
- Amabilidad
- Solidaridad
- Amistad
- Respeto

Filosofía

La filosofía que la microempresa Panadería Lluvias de Gracia tiene es:

- Realizar los productos con la más alta calidad y con materia prima local.
- Generación de empleos a productores de la región.
- Generar una relación de confianza y familiaridad entre comprador y vendedor a la hora de adquirir los productos.

Capítulo V. Análisis de los Resultados

En el siguiente apartado se presenta el análisis de los datos obtenidos con base en la aplicación del instrumento de investigación denominado “cuestionario auto-diligenciado” y después de haberlos capturado y pasado por el software SPSS, dando como resultado lo siguiente:

Lo primero que se debe tomar en cuenta al momento de describir los resultados obtenidos es que, de la muestra total encuestada, el 57.69% es masculino y solo el 42.31% es femenino; en este sentido, al momento de hacer uso del software se realizó el análisis descriptivo a través de Tablas de frecuencia y Gráficos para dar mayor confiabilidad a este análisis. Es por ello por lo que en la Tabla 3 se describen los datos antes mencionados; de igual forma, en el gráfico 1 se ejemplifican los datos mostrados en la tabla.

Tabla 3. Descripción de la Frecuencia del Género encuestado

| | | Género | | | |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Femenino | 11 | 42.3 | 42.3 | 42.3 |
| | Masculino | 15 | 57.7 | 57.7 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

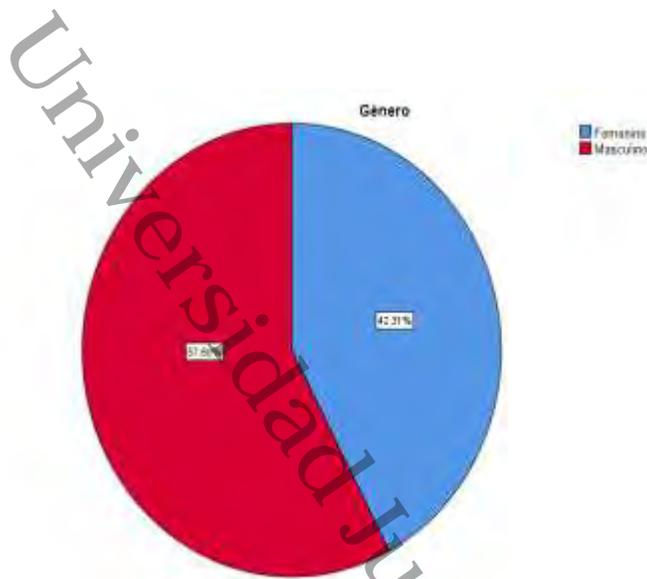


Gráfico 1. Género encuestado

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Acto seguido, se procedió a cuestionar a los encuestados sobre el tema de interés: “Motivación” y como éste puede influir en su desempeño laboral. En este sentido, el primer interrogante se realizó para identificar la importancia que para ellos tiene la motivación dentro de la panificadora y de las opciones dadas, las respuestas más frecuentes fueron “Mucho” con un 96.15% y “Poco” con un 3.85%, lo que quiere decir que 25 personas afirman que la motivación es un factor importante para ellos y solo una persona comentó que no es tan indispensable que haya motivación en su centro de trabajo. Los resultados descritos se ejemplifican en la tabla 4 y gráfico 2.

Tabla 4. Importancia de la motivación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Mucho | 25 | 96.2 | 96.2 | 96.2 |
| | Poco | 1 | 3.8 | 3.8 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

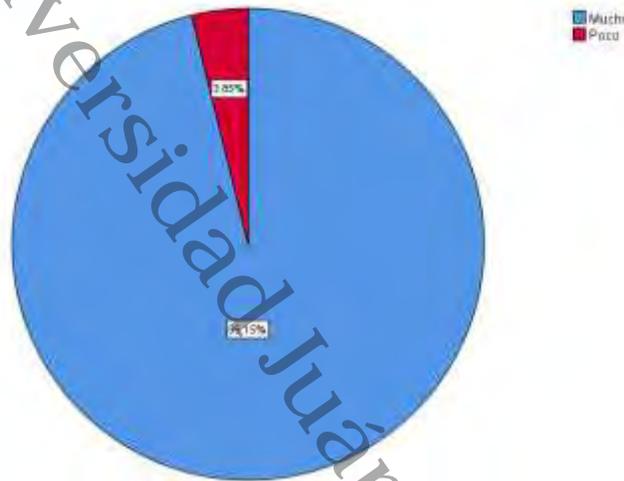


Gráfico 2. Importancia de la motivación

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Dentro de esta pregunta, se les brindó la oportunidad de explicar con sus palabras el motivo por el cual estaban dando esa respuesta y fue allí en donde más variable fue la fundamentación de sus respuestas, sin embargo, coadyuvó a entender cada una de las perspectivas que éstos tienen de la motivación. Las respuestas dadas por ellos se encuentran descrita en la tabla 5 que a continuación se muestra.

Tabla 5. Fundamento del por qué es importante la motivación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|--|------------|------------|----------------------|
| Válido | De ello depende el desempeño | 1 | 3.8 | 3.8 |
| | De ello depende las ganas o el desempeño | 1 | 3.8 | 7.7 |
| | Es algo que té impulsa | 1 | 3.8 | 11.5 |
| | Por qué así desempeñamos más nuestro trabajo | 1 | 3.8 | 15.4 |

| | | | |
|---|---|-----|------|
| Porque al motivar al personal, se notan cambios buenos en su desempeño. | 1 | 3.8 | 19.2 |
| Porque con ella trabaja mejor el personal | 1 | 3.8 | 23.1 |
| Porque cuando me motivan trabajo mucho mejor. | 1 | 3.8 | 26.9 |
| Porque cuando me muestran mis errores de buena manera y me ayudan a mejorar, me siento muy bien | 1 | 3.8 | 30.8 |
| Porque el buen trato y motivación hace que me desenvuelva mejor en mi trabajo | 1 | 3.8 | 34.6 |
| Porque en la manera en como me tratan, influye en el desempeño laboral. | 1 | 3.8 | 38.5 |
| Porque la motivación genera cambios en las personas. | 1 | 3.8 | 42.3 |
| Porque la motivación hace que uno trabaje mejor. | 1 | 3.8 | 46.2 |
| Porque la motivación impulsa al buen trabajo. | 1 | 3.8 | 50.0 |
| Porque me hace sentir con más ganas de trabajar. | 1 | 3.8 | 53.8 |
| Porque me inspira a aprender y hacer mejor el pan. | 1 | 3.8 | 57.7 |
| Porque me inspira a hacer las cosas bien | 1 | 3.8 | 61.5 |
| Porque mejoro mi desempeño si me tratan bien | 1 | 3.8 | 65.4 |
| Porque si hay buena comunicación entre compañeros, se trabaja más en armonía | 1 | 3.8 | 69.2 |

| | | | |
|--|----|-------|-------|
| Porque si me ayudan a mejorar en mis funciones, trabajo mejor | 1 | 3.8 | 73.1 |
| Porque si me motivan me siento más feliz de trabajar. | 1 | 3.8 | 76.9 |
| Porque si me motivan, trabajo mejor. | 1 | 3.8 | 80.8 |
| Porque si mis compañeros y yo recibimos motivación, ejercemos nuestro trabajo mejor. | 1 | 3.8 | 84.6 |
| Porque si no hay motivación el trabajo se hace más pesado. | 1 | 3.8 | 88.5 |
| Porque si no me motivan, no siento ánimos de trabajar con entusiasmo. | 1 | 3.8 | 92.3 |
| Porque trabajo igual si me motivan o no | 1 | 3.8 | 96.2 |
| Sin motivación no hay productividad de parte de los subordinados. | 1 | 3.8 | 100.0 |
| Total | 26 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Dentro de las respuestas obtenidas afirman que estar motivados influye en la manera en que ellos trabajan, por ejemplo, hay trabajadores que mencionaron que si los tratan bien, ellos trabajan mejor; por otra parte, argumentan que si comenten errores se los hagan saber de una manera educada y expliquen el motivo de su error, y a su vez, que les enseñen de buena manera cómo corregir dicho desacierto, lo que conlleva a comprender que debe aumentar el buen trato para todos dentro de la panificadora, así

como palabras motivadoras, entre otros factores que se irán identificando mediante este análisis.

Para continuar con el análisis, se procedió a cuestionar a los empleados sobre cuál consideran ellos que es el factor para que ellos se sientan motivados dentro de la panificadora, y de las opciones dadas, se presentó una igualdad en resultados de porcentaje en “Oportunidad de crecimiento” y “Reconocimiento de mis funciones” con un 30.8%, en siguiente lugar se posicionó la opción de “Relaciones interpersonales”, es decir, la convivencia que ellos tienen con sus compañeros de trabajo como factor importante para también sentirse motivados; en tercer lugar se identificó que cuatro empleados opinaron que las “remuneraciones económicas” son indispensables también para sentirse motivados, y, por último, una persona opinó que también considera que debe haber “horarios flexibles” para dar un extra a la motivación de ellos. Los resultados descritos anteriormente se presentan en la tabla 6 y en el gráfico 3.

Tabla 6. Factores motivacionales más importantes identificados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Horarios de trabajo flexible | 1 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | Oportunidad de crecimiento | 8 | 30.8 | 30.8 | 34.6 |
| | Reconocimiento por mis funciones | 8 | 30.8 | 30.8 | 65.4 |
| | Relaciones interpersonales | 5 | 19.2 | 19.2 | 84.6 |
| | Remuneración económica | 4 | 15.4 | 15.4 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Como puede observarse son respuestas bastantes variables pero que no dejan de ser importantes para este análisis porque en donde se tendrá que poner mayor atención es en la parte económica y horarios para buscar una posible solución a estos factores.

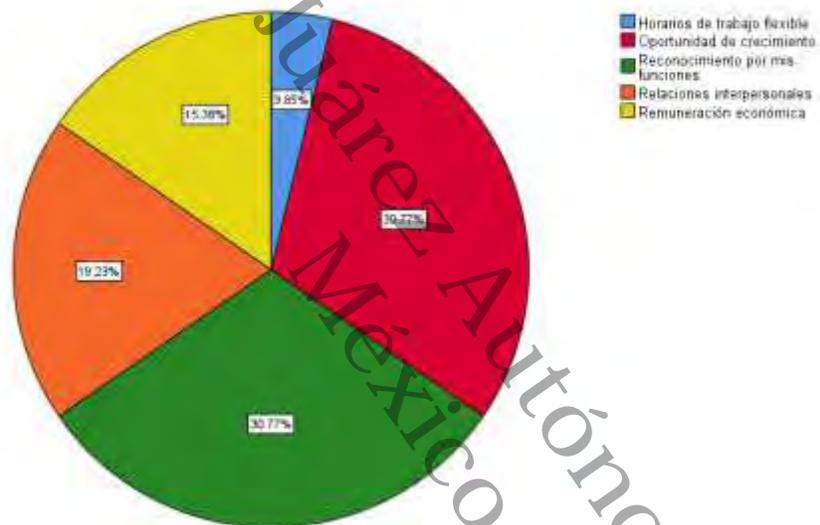


Gráfico 3. Factores motivacionales más importantes identificados

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

La tercera pregunta se enfocó en identificar la importancia que se les tome en cuenta en las decisiones en su centro de trabajo para sentirse parte de la empresa y, en consecuencia, motivado. Las respuestas se midieron bajo las opciones cerradas de: Mucho, poco, regular o nada. Para tal efecto, los encuestados respondieron con un 92.31% que les importa mucho que sean tomados en cuenta para la toma de decisiones y el 7.7% se dividió entre las respuestas poco y regular. Siendo notorio que para los trabajadores

es de suma importancia ser escuchados y tomados en cuenta por sus superiores para decisiones que atañen a su centro de trabajo. Los resultados antes descritos se ejemplifican en la tabla 7 y en el gráfico 4.

Tabla 7. Importancia de ser tomado en cuenta para las decisiones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Mucho | 24 | 92.3 | 92.3 | 92.3 |
| | Poco | 1 | 3.8 | 3.8 | 96.2 |
| | Regular | 1 | 3.8 | 3.8 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

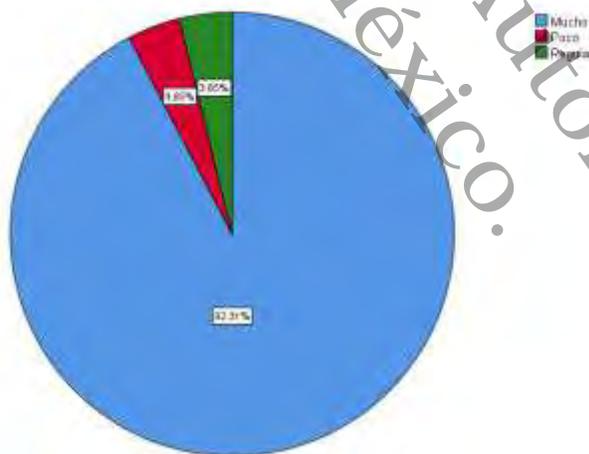


Gráfico 4. Importancia de ser tomado en cuenta para las decisiones

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

La cuarta pregunta se basa en uno de los niveles de la pirámide de Maslow que analiza si la necesidad de reconocimiento ha sido satisfecha para que el individuo se sienta motivado. Sobre esta premisa, se cuestionó a los encuestados sobre qué tan motivador era para ellos que reconocieran el

desempeño de sus funciones en la panificadora. En este sentido, de las opciones dadas en el instrumento, las más frecuentes fueron: con un 92.31% es muy motivador que reconozcan el desempeño de sus funciones, y solo el 7.69% afirma que no es tan motivador que ocurra esto. Es decir, que para dos personas no es tan influyente el ser reconocido, en comparación con 24 que respondieron de forma afirmativa. Los resultados descritos se ejemplifican en la tabla 8 y en el gráfico 5.

Tabla 8. Reconocimiento del desempeño de sus funciones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Mucho | 24 | 92.3 | 92.3 | 92.3 |
| | Regular | 2 | 7.7 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

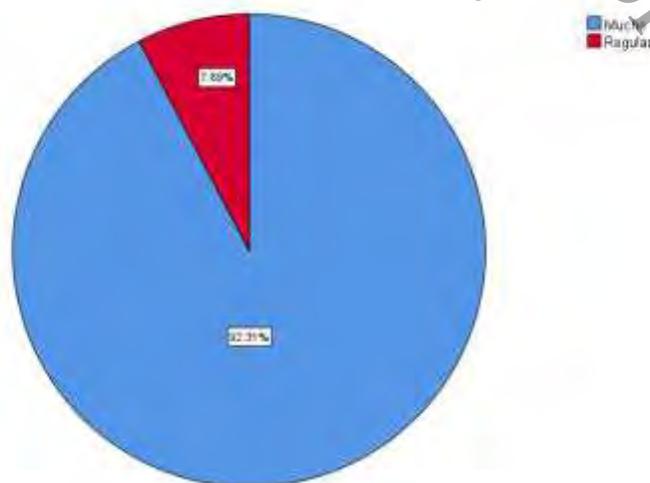


Gráfico 5. Reconocimiento del desempeño de sus funciones

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Continuando con base en otro de los niveles de la pirámide de Maslow, se realiza la siguiente pregunta que pretende responder a qué tan importante es para el trabajador que se le brinde la oportunidad de crecimiento, para la cual, los resultados que se obtuvieron afirman que es muy importante que se les brinde esta oportunidad, esto, con un 88.46%, en segundo lugar dejan a la opción de “regular” con un 7.69% del total y, por último, el 3.85% dijo que es “poco” importante que se le brinde oportunidad de crecimiento. Los resultados obtenidos se ejemplifican en la tabla de frecuencia 9 y el gráfico 6.

Tabla 9. Importancia de oportunidad de crecimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Mucho | 23 | 88.5 | 88.5 | 88.5 |
| | Poco | 1 | 3.8 | 3.8 | 92.3 |
| | Regular | 2 | 7.7 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

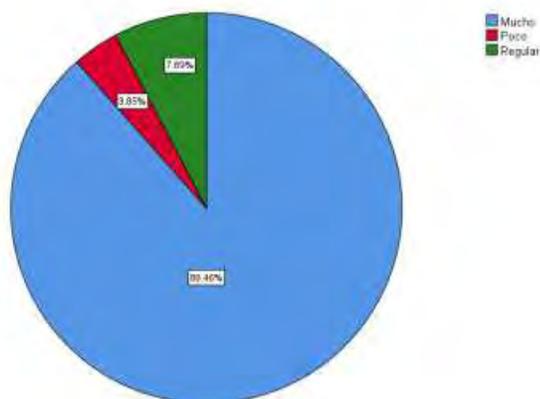


Gráfico 6. Importancia de oportunidad de crecimiento

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

La siguiente pregunta se vincula con la anterior porque se quiso reforzar las respuestas obtenidas mediante la confirmación de qué tantas oportunidades de crecimiento se tienen en la panificadora, a lo que el 80.77% dijo que existen “muchas” de estas, mientras que el 15.38% comentó que son “pocas” las que se otorgan, y, solo el 3.85% afirmó que no existe ninguna oportunidad de crecimiento.

En la tabla 10 se muestra la tabla de frecuencia de las respuestas obtenidas y en el gráfico 7 se ejemplifican estos porcentajes.

Tabla 10. Oportunidades de crecimiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Muchas | 21 | 80.8 | 80.8 | 80.8 |
| | Ninguna | 1 | 3.8 | 3.8 | 84.6 |
| | Pocas | 4 | 15.4 | 15.4 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

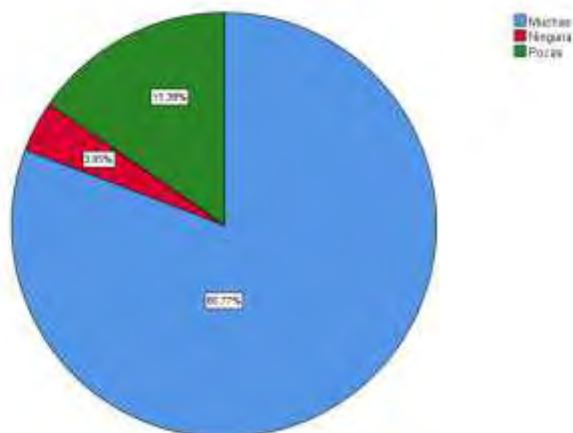


Gráfico 7. Oportunidades de crecimiento

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

La siguiente pregunta es la conclusión de las dos anteriores, porque se les brindó la oportunidad de describir, desde su perspectiva personal, cuál es una oportunidad de crecimiento que ellos identifican, para lo cual se obtuvieron diversas respuestas, destacando la “capacitación” y “ascenso” a un puesto mayor al que se encuentran actualmente y, en su caso, hasta un puesto administrativo. Los resultados obtenidos, se ejemplifican en la tabla 11.

Tabla 11. Opciones de crecimiento identificadas por los empleados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Aprender nuevas actividades para convertirme en maestra de repostería | 1 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | Ascender a maestro de pastelería | 1 | 3.8 | 3.8 | 7.7 |
| | Ascender a segundo de pan francés. | 1 | 3.8 | 3.8 | 11.5 |
| | Ascender a un puesto de maestro de cualquier tipo de pan o repostería | 1 | 3.8 | 3.8 | 15.4 |
| | Ascender de puesto | 1 | 3.8 | 3.8 | 19.2 |
| | Ascender de puesto. | 1 | 3.8 | 3.8 | 23.1 |
| | Aspirar a un puesto administrativo | 1 | 3.8 | 3.8 | 26.9 |
| | Aspirar a un puesto mejor. | 1 | 3.8 | 3.8 | 30.8 |

| | | | | |
|---|----|-------|-------|-------|
| Cada colaborador puede alcanzar una función de maestro de pan, encargado de producción o puesto de área administrativa. | 1 | 3.8 | 3.8 | 34.6 |
| Capacitarme | 3 | 11.5 | 11.5 | 46.2 |
| Capacitarme para ascender | 1 | 3.8 | 3.8 | 50.0 |
| Capacitarme para desempeñar más actividades | 1 | 3.8 | 3.8 | 53.8 |
| Crecer laboral mente | 1 | 3.8 | 3.8 | 57.7 |
| Ir ascendiendo. Por ejemplo, a maestra de postres. | 1 | 3.8 | 3.8 | 61.5 |
| NA | 1 | 3.8 | 3.8 | 65.4 |
| Obtener un puesto en el área administrativa | 1 | 3.8 | 3.8 | 69.2 |
| Ocupar un cargo de encargado de producción | 1 | 3.8 | 3.8 | 73.1 |
| Oportunidad de ocupar un puesto del área administrativa | 1 | 3.8 | 3.8 | 76.9 |
| Para trabajo de administración | 1 | 3.8 | 3.8 | 80.8 |
| Reconocimiento al trabajo, conocer el área, | 1 | 3.8 | 3.8 | 84.6 |
| Subir de puesto | 1 | 3.8 | 3.8 | 88.5 |
| Superarse en el ámbito laboral | 1 | 3.8 | 3.8 | 92.3 |
| Ventas | 2 | 7.7 | 7.7 | 100.0 |
| Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

En la siguiente interrogante y basándose en la parte social del individuo se cuestionó a los encuestados sobre qué tan importante es para ellos que haya buenas relaciones entre los mismos compañeros de trabajo y

si esto puede influir en la motivación y desempeño de estos. En este caso, de las opciones de respuesta, las más frecuentes fueron las siguientes: con un 84.62% la opción de “mucho”, es decir que es muy importante para ellos que exista una buena relación entre compañeros, mientras que el 11.54% se encuentra en la media, es decir, que es “regular” si hay o no buenas relaciones sociales entre ellos y solo el 3.85% dijo que importa “poco” si existe o no buenas relaciones entre los compañeros de trabajo. Los resultados obtenidos se ejemplifican en la tabla 12 y en el gráfico 8 se visualizan los porcentajes.

Tabla 12. Importancia de las relaciones de compañerismo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Mucho | 22 | 84.6 | 84.6 | 84.6 |
| | Poco | 1 | 3.8 | 3.8 | 88.5 |
| | Regular | 3 | 11.5 | 11.5 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

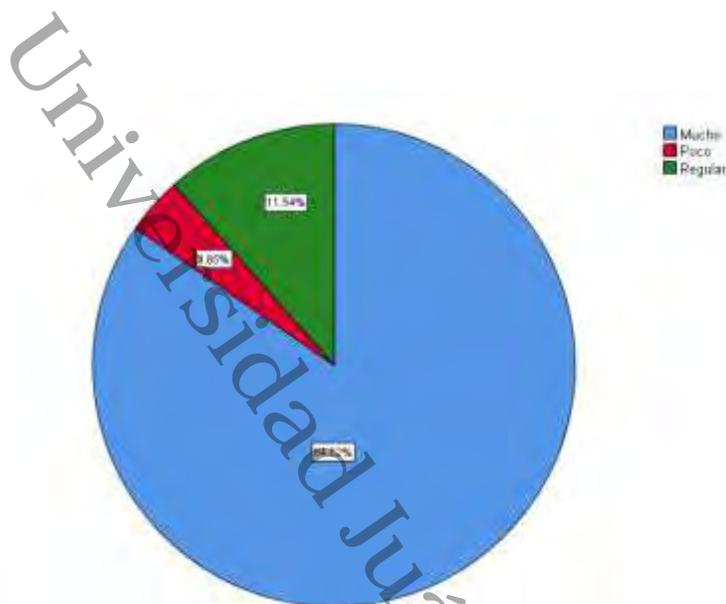


Gráfico 8. Importancia de las relaciones de compañerismo

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Pasando a otra pregunta se cuestionó a los encuestados si consideran que el desempeño que tienen es consecuencia de la motivación que reciben de su centro de trabajo, a lo que respondieron de la siguiente manera: el 61.54% argumenta que su desempeño es consecuencia de la motivación que reciben en gran manera, mientras que el 23.08% mencionó que si es consecuencia pero de muy poca manera, por su parte, el 11.54% dijo que no es tan influyente la motivación en el desempeño y solo el 3.85% respondió que no tiene que ver nada la motivación en su desempeño. Los resultados descritos se muestran en la tabla 13 y en el gráfico 9 se visualizan los porcentajes de estos.

Tabla 13. ¿El desempeño es consecuencia de la motivación?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido No, Nada | 1 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |

| | | | | |
|-----------|----|-------|-------|-------|
| Regular | 3 | 11.5 | 11.5 | 15.4 |
| Si, Mucho | 16 | 61.5 | 61.5 | 76.9 |
| Si, Poco | 6 | 23.1 | 23.1 | 100.0 |
| Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

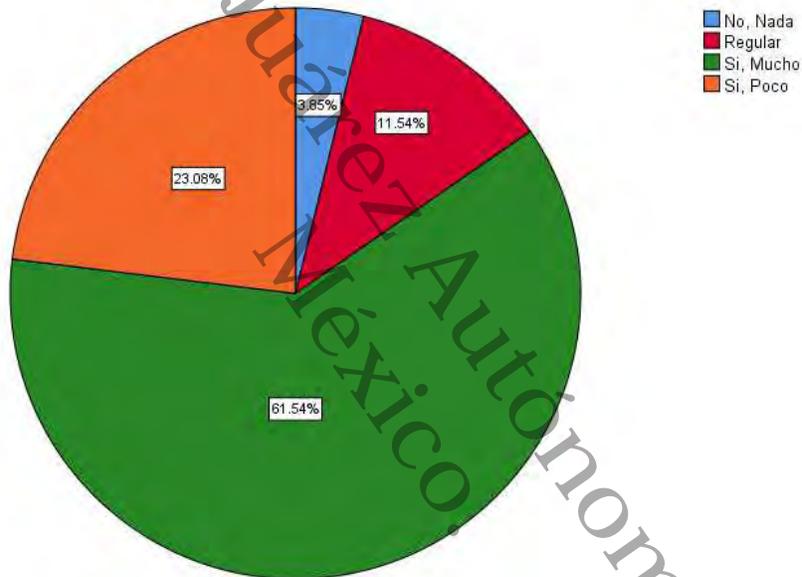


Gráfico 9. ¿El desempeño es consecuencia de la motivación?

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

En la siguiente pregunta al haber identificado qué tanto puede influir la motivación en el desempeño ahora se procedió a darles opciones cerradas tanto positivas como negativas de la manera en que la motivación influye en el desempeño de sus funciones, para la cual de las cuatro opciones cerradas, las más frecuentes fueron las positivas, dando como resultado lo siguiente: el 65.38% afirma que la motivación influye de manera positiva en

ellos y en respuesta “trabajan con entusiasmo”, mientras que el 34.62% dijo “realizar sus funciones con normalidad” siendo motivado o no. En el gráfico 10 se visualizan estos porcentajes obtenidos.

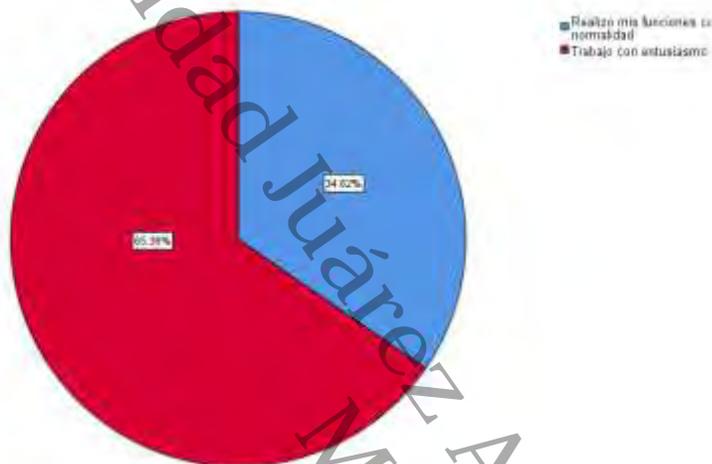


Gráfico 10. Influencia de la motivación en el desempeño de sus funciones

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Para reforzar las preguntas anteriores, se les cuestionó la importancia que ellos considera tiene la motivación en el desempeño de sus funciones, bajo las escalas de “mucho, poco, regular o nada”. Para lo cual, las respuestas fueron divididas de la siguiente manera: el 88.46% dijo que importa mucho la motivación para el desempeño de funciones dentro de la panificadora, mientras que el 7.69% respondió que es regularmente importante la motivación para el desempeño y, el 3.85% dijo que es poco importante la motivación para el desempeño. Los resultados descritos se ejemplifican en la tabla 14 y en el gráfico 11 se visualizan los porcentajes mencionados.

Tabla 14. Importancia de la motivación en el desempeño

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Mucho | 23 | 88.5 | 88.5 | 88.5 |
| | Poco | 1 | 3.8 | 3.8 | 92.3 |
| | Regular | 2 | 7.7 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

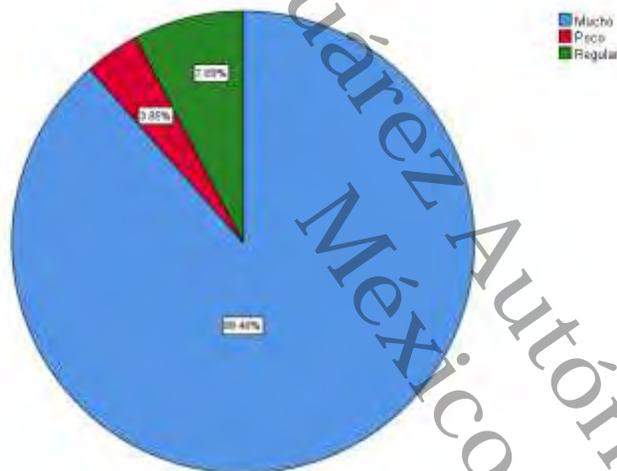


Gráfico 11. Importancia de la motivación en el desempeño

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

La siguiente pregunta hace referencia al inicio de esta investigación porque hay que recordar que el principal problema detectado es que los empleados tienden a trabajar de mala gana, faltar, entre otros puntos. En este sentido, se cuestionó a los encuestados sobre qué pasaría si existe una buena motivación, si mejorase su desempeño laboral y en qué tanto. Es así que se obtuvieron las siguientes respuestas: el 88.46% afirman que puede mejorar

mucho su desempeño de existir una buena motivación en su centro de trabajo, mientras que el 7.69% considera que mejoraría de manera regular, y solo el 3.85% comentó que mejorará poco su desempeño de existir una buena motivación en la panificadora. Los resultados descritos se muestran en la tabla 15 y en el gráfico 12 se visualizan los porcentajes mencionados.

Tabla 15. Qué tanto mejorará el desempeño si existe una buena motivación

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Mucho | 23 | 88.5 | 88.5 | 88.5 |
| | Poco | 1 | 3.8 | 3.8 | 92.3 |
| | Regular | 2 | 7.7 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

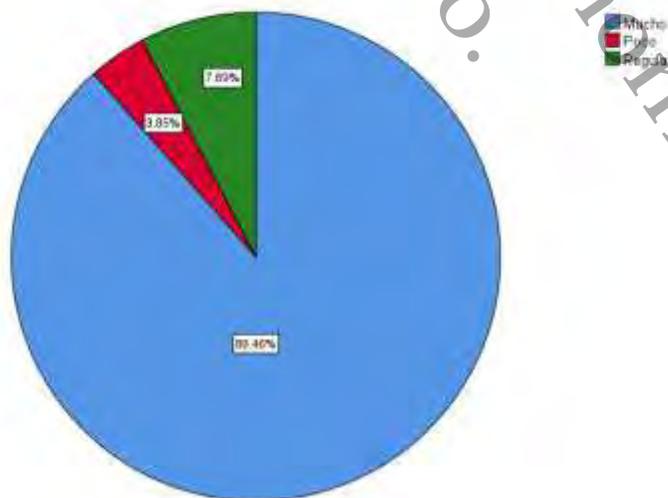


Gráfico 12. Qué tanto mejorará el desempeño si existe una buena motivación

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

De las últimas preguntas, el principal objetivo era identificar la influencia de dos factores importantes de la parte emocional y de salud, por lo tanto, en la interrogante número 13 se cuestionó qué tan importante era para ellos que sus superiores se preocupen por su estado de salud tanto física como mental, para lo cual el 80.77% de los encuestados dijo que importa mucho el que sus superiores se preocupen por su salud mental y física, mientras que el 11.54% dijo que tiene poca importancia si se preocupan o no, y solo el 7.69% comentó que tiene una importancia un tanto cuanto regular. Los resultados descritos se ejemplifican en la tabla de frecuencia 16 y en el gráfico 13 se visualizan los porcentajes.

Tabla 16. Importancia que los superiores se preocupen por la salud

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Mucho | 21 | 80.8 | 80.8 | 80.8 |
| | Poco | 3 | 11.5 | 11.5 | 92.3 |
| | Regular | 2 | 7.7 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

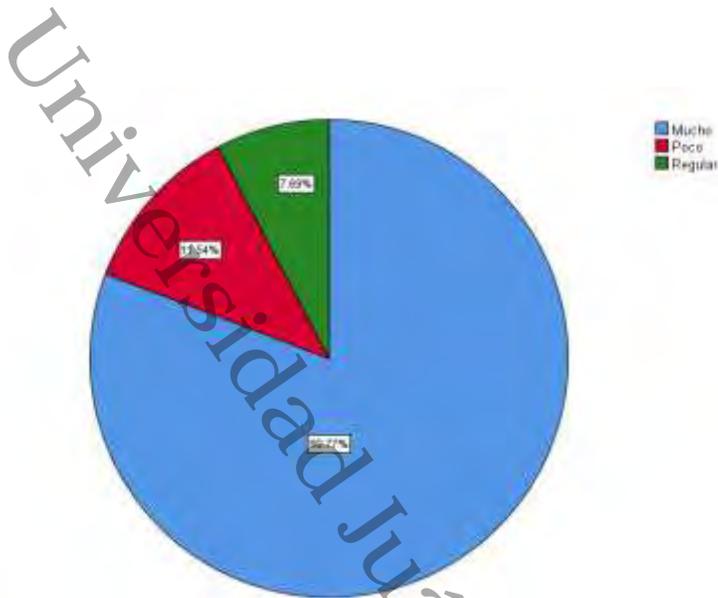


Gráfico 13. Importancia que los superiores se preocupen por la salud
Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

La penúltima pregunta se centró en identificar la influencia que el ambiente laboral dentro de la panificadora tiene en el desempeño de los trabajadores. En este sentido, las respuestas obtenidas afirman que influye mucho que exista un ambiente laboral agradable en ellos con un 80.77% de los encuestados, mientras que el 11.54% afirma que la influencia es poco y, solo el 7.69% dijo que es regular la influencia. Los resultados descritos se ejemplifican en la tabla 17, y en el gráfico 14 se visualizan los porcentajes obtenidos.

Tabla 17. Influencia del ambiente laboral en el desempeño

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Mucho | 21 | 80.8 | 80.8 | 80.8 |
| | Poco | 3 | 11.5 | 11.5 | 92.3 |
| | Regular | 2 | 7.7 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

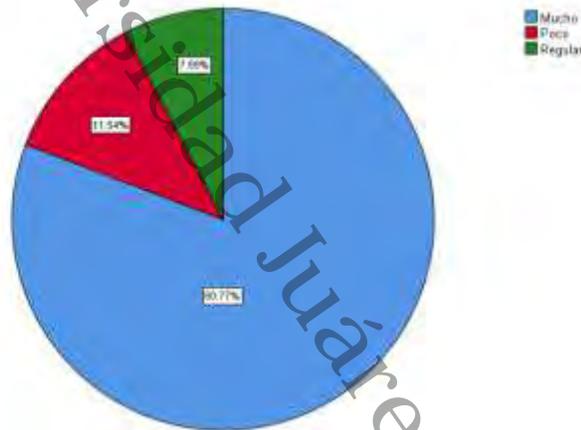


Gráfico 14. Influencia del ambiente laboral en el desempeño

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Por último, a los encuestados se les brindó la oportunidad de expresar cuál consideran que es el factor motivacional más importante para ellos y que más influye en su desempeño laboral en la “Panificadora Lluvias de Gracia”, dando como resultado una variación dispersa de respuestas entre la que destacan “Oportunidad de crecimiento”, “Buen trato de superiores”, “Ser tomados en cuenta”, “Ser reconocidos por sus funciones”, entre otros. Con esta información se comprueba que existen áreas de oportunidad sobre las cuales el propietario de la panificadora podrá realizar cambios y obtener mejores resultados en el desempeño de funciones de sus empleados. Los datos mencionados anteriormente se ejemplifican en la tabla de frecuencia 18 en donde se describen cada una de las respuestas brindadas confidencialmente por los encuestados.

Tabla 18. Factor motivacional que influye en el desempeño de sus funciones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Buen sueldo y buen trato | 1 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | El ambiente | 1 | 3.8 | 3.8 | 7.7 |
| | El ambiente laboral, el buen trato que nos da y el pago. | 1 | 3.8 | 3.8 | 11.5 |
| | El buen trato de mis superiores. | 1 | 3.8 | 3.8 | 15.4 |
| | El buen trato hacia los empleados. | 1 | 3.8 | 3.8 | 19.2 |
| | El dinero | 1 | 3.8 | 3.8 | 23.1 |
| | El reconocimiento de mis funciones. | 1 | 3.8 | 3.8 | 26.9 |
| | El trato amable del jefe hacia sus empleados. | 1 | 3.8 | 3.8 | 30.8 |
| | La convivencia entre compañeros | 1 | 3.8 | 3.8 | 34.6 |
| | La convivencia entre los compañeros de trabajo. | 1 | 3.8 | 3.8 | 38.5 |
| | Oportunidad de ascenso | 1 | 3.8 | 3.8 | 42.3 |
| | Oportunidad de crecimiento | 2 | 7.7 | 7.7 | 50.0 |
| | Oportunidad de subir de puesto | 1 | 3.8 | 3.8 | 53.8 |
| | Que haya facilidad de horario y día de descanso personal. | 1 | 3.8 | 3.8 | 57.7 |
| | Que me brinden un día de descanso | 1 | 3.8 | 3.8 | 61.5 |
| | Que me paguen bien y me traten bien. | 1 | 3.8 | 3.8 | 65.4 |
| | Que me tomen en cuenta en la empresa. | 1 | 3.8 | 3.8 | 69.2 |
| | Que me traten bien. | 1 | 3.8 | 3.8 | 73.1 |

| | | | | |
|---|----|-------|-------|-------|
| Que nos motiven día a día, a través de un reconocimiento por nuestro trabajo. | 1 | 3.8 | 3.8 | 76.9 |
| Que pueda ascender a un nuevo puesto de trabajo. | 1 | 3.8 | 3.8 | 80.8 |
| Remuneración y reconocimiento a mi trabajo. | 1 | 3.8 | 3.8 | 84.6 |
| Ser reconocido por mis funciones | 1 | 3.8 | 3.8 | 88.5 |
| Todo | 1 | 3.8 | 3.8 | 92.3 |
| Una buena remuneración salarial. | 1 | 3.8 | 3.8 | 96.2 |
| Una plática que te hagan saber que si fallaste o lo estás haciendo bien, lo puedes hacer aún mejor. Y que reconozca el trabajo que se está realizando | 1 | 3.8 | 3.8 | 100.0 |
| Total | 26 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: Obtenida del software SPSS con base en los resultados obtenidos.

Propuesta de mejora

Con base en la información analizada a lo largo de esta investigación y a su vez, con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación diseñado con el propósito de identificar cuál es el factor motivacional que influye en el desempeño de los trabajadores de la “Panificadora Lluvias de Gracia”, así como visualizar qué tanta relación tiene el desempeño laboral con la motivación; se puede determinar que, existe una relación muy cercana entre la motivación y desempeño porque como bien pudo observarse en las respuestas obtenidas, la mayoría de los encuestados opina que la motivación es muy importante porque a través de ella pueden trabajar mejor, dar un plus, producir más, entre otros puntos identificados. En este sentido, hay que recordar también que los empleados buscan que sean escuchados por su jefe y que se les reconozca por sus funciones, es así como, se le sugiere al propietario de la panificadora que:

- Debe tomar en cuenta las opiniones de sus empleados cuando estos le sugieran un aporte para el mejor desempeño de su centro de trabajo.
- Brindar oportunidad de crecimiento a todos los trabajadores por igual.
- Iniciar un plan de capacitación constante para que éstos cuando quieran subir de puesto, les sea más fácil postularse a un cargo superior.

- Analizar los pagos que hasta este momento realiza, así como su periodicidad: semanal, quincenal o mensual.
- Dar un reconocimiento especial al empleado (a) que se destaque en el mes, para motivarlos a ser ejemplo a sus demás compañeros de trabajo.
- Cuando cometan un error, se invita al propietario que hable de manera pacífica con el empleado que erró y así exponga qué fue lo que hizo mal, y en conjunto lleguen a una conciliación para dar solución a la problemática.
- Fomentar más la convivencia entre empleados para que no se sientan cohibidos de no poder platicar con alguien más en sus horarios de trabajo.
- Platicar con los empleados para llegar a un acuerdo sobre qué día de descanso le corresponde a cada uno sin afectar la producción de la empresa.
- Realizar reuniones periódicas en las que se de la oportunidad a los empleados de exponer sus inquietudes y en consecuencia el propietario pueda analizar la situación y todos en conjunto llegar a un mutuo acuerdo.
- Que la aplicación de la comunicación sea mutua entre empleados y propietario, es decir, bidireccional.

Conclusión

La motivación laboral es un tema que se ha analizado a lo largo de la historia con autores que, desde la revolución industrial buscaban mejorar la calidad de vida de los empleados que en su momento fueron explotados y tomados como esclavos al verlos como unas máquinas que serían reemplazadas por la industria en su momento. Sin embargo, desde la perspectiva de muchos autores, se pudo visualizar que esto no era para nada satisfactorio en el recurso humano, primer término que se le dio a las personas trabajadoras en una empresa. Posteriormente, se cambió a Talento Humano, porque se confirmó que el talento va más allá de lo que una persona puede dar en su centro de trabajo. En este sentido, la investigación realizada en la “Panificadora Lluvias de Gracia” se centró en la problemática planteada por su propietario, el Sr. Reimundo López Díaz, quien expuso que sus empleados no estaban trabajando de la misma manera que cuando se les contrató, y que, en su momento, hubo días en los que faltaron completamente cuestionándose cuál podría ser la causa de ello, y fue ahí donde se dio a la tarea de realizar una investigación de tipo cuantitativa no experimental con un diseño descriptivo que pudiera identificar cuál o cuáles eran los factores que estaban siendo la causa del problema, dando como resultado que sus empleados se encontraban desmotivados y al momento de aplicar el instrumento para indagar más a fondo sobre esto se pudo

identificar que los trabajadores necesitan ser escuchados aun más y a su vez, ser reconocidos por sus funciones; en otros casos también solicitan que haya pláticas por parte del propietario en las que puedan exponerse los puntos fallidos y mostrar soluciones que coadyuven a su desempeño dentro de la panificadora. Es así por lo que se puede concluir que esta investigación cumplió su objetivo de dar pautas al propietario sobre su problemática, dándole herramientas que ayuden al mejoramiento del desempeño dentro de su empresa y a la par, desde la perspectiva personal del investigador se puede mencionar que este proyecto de investigación sirvió para conocer de cerca cómo la motivación juega un papel muy importante en todo lugar en donde haya talento humano que aporte sus conocimientos para un puesto de trabajo. De igual forma, durante el estudio de la maestría se pudo aprender diversas técnicas de aprendizaje y herramientas que al aplicarlas en la vida laboral coadyuvan al enriquecimiento del centro de trabajo en donde se vaya a aplicar.

Anexos

Instrumento de investigación aplicado

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA.

El siguiente cuestionario es realizado para la obtención de resultados de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica con el propósito de identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la “Panificadora Lluvias de Gracia”. La información que se recabe será manejada de manera confidencial para fines académicos exclusivamente.

Instrucciones: Lea cuidadosamente los reactivos y seleccione la alternativa que considera refleja su situación.

Género:

Masculino

Femenino

1.- Para usted, ¿qué tan importante es la motivación dentro de su centro de trabajo?

Mucho

Poco

Regular

Nada

¿Por qué lo considera así?

Respuesta libre

2.- ¿Cuál factor considera usted más importante para sentirse motivado en su centro de trabajo?

Remuneración económica

Relaciones interpersonales

Reconocimiento por mis funciones

Horarios de trabajo flexible

Oportunidad de crecimiento

3.- ¿Para usted qué tan importante es que lo tomen en cuenta en la toma de decisiones en su centro de trabajo?

Mucho

Poco

Regular

Nada

4.- ¿Qué tan motivador considera usted que reconozcan el desempeño de sus funciones en su centro de trabajo?

Mucho

Poco

Regular

Nada

5.- ¿Qué tan importante considera que se le brinde la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de su centro de trabajo?

Mucho

Poco

Regular

Nada

6.- ¿Qué tantas oportunidades de crecimiento existen en su centro de trabajo?

Muchas

Pocas

Ninguna

7.- ¿Podría mencionar alguna?

Respuesta libre*

8.- ¿Qué tan importante es para usted que haya buenas relaciones entre los compañeros de trabajo?

Mucho

Poco

Regular

Nada

9.- ¿Considera usted que su desempeño laboral, ya sea bueno o malo, es consecuencia de la motivación que recibe de su centro de trabajo?

Si, Mucho

Si, Poco

Regular

No, Nada

10.- ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño de sus funciones en su centro de trabajo?

Realizo mis funciones con normalidad

Trabajo con entusiasmo

No me dan ganas de trabajar

Trabajo enojado

Respuesta libre*

11.- Desde su perspectiva, ¿Qué tan importante es la motivación para el desempeño de funciones?

Mucho

Poco

Nada

Regular

12.- Cuando existe una buena motivación en el centro de trabajo, ¿Qué tanto considera usted que esto puede mejorar el desempeño laboral?

Mucho

Poco

Regular

Nada

13.- ¿Qué tan motivador es para usted que sus superiores se preocupen por su estado de salud física y mental?

Mucho

Poco

Regular

Nada

14.- Para usted, ¿Qué tanto influye el ambiente laboral dentro de su centro de trabajo en el desempeño de sus funciones?

Mucho

Poco

Regular

Nada

15.- Para concluir, ¿Cuál considera usted sea el factor motivacional que más influye en su desempeño laboral?

Respuesta libre*

¡Gracias! Sus respuestas han sido recibidas confidencialmente.

Ejemplo de respuesta de un trabajador

12/12/21 15:11

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA.

El siguiente cuestionario es realizado para la obtención de resultados de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica con el propósito de identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la "Panificadora Lluvias de Gracia" y es totalmente confidencial para efectos académicos.

Instrucciones: Lea cuidadosamente los reactivos y seleccione la alternativa que considera refleja su situación.

Género *

Masculino

Femenino

1.- Para usted, ¿Qué tan importante es la motivación dentro de su centro de trabajo? *

Mucho

Poco

Regular

Nada

<https://docs.google.com/forms/d/1ZTLjV01hAxkmaFg2WpKqAvXxgK7hKzMi6sp1WwEJlJedw/response/ACyDBNhezC-VY3ssM6@WpG4G5nWT27>

¿Por qué lo considera así? *

De ello depende el las ganas o el desempeño

2.- ¿Cuál factor considera usted más importante para sentirse motivado en su centro de trabajo? *

- Remuneración económica
- Relaciones Interpersonales
- Reconocimiento por mis funciones
- Horarios de trabajo flexible
- Oportunidad de crecimiento
- Otros

3.- ¿Para usted qué tan importante es que lo tomen en cuenta en la toma de decisiones en su centro de trabajo? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

4.- ¿Qué tan motivador considera usted que reconozcan el desempeño de sus funciones en su centro de trabajo? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

5.- ¿Qué tan importante considera que se le brinde la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de su centro de trabajo? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

6.- ¿Qué tantas oportunidades de crecimiento existen en su centro de trabajo? *

- Muchas
- Pocas
- Ninguna

7.- ¿Podría mencionar alguna? *

Crece (laboral mente)

8.- ¿Qué tan importante es para usted que haya buenas relaciones entre los compañeros de trabajo? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

9.- ¿Considera usted que su desempeño laboral, ya sea bueno o malo, es consecuencia de la motivación que recibe de su centro de trabajo? *

- Si, Mucho
- Si, Poco
- Regular
- No, Nada

10.- ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño de sus funciones en su centro de trabajo?

- Realizo mis funciones con normalidad
- Trabajo con entusiasmo
- No me dan ganas de trabajar
- Trabajo enojado.
- Otros:

11.- Desde su perspectiva, ¿Qué tan importante es la motivación para el desempeño de funciones? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

12.- Cuando existe una buena motivación en el centro de trabajo, ¿Qué tanto considera usted que esto puede mejorar el desempeño laboral? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

13.- ¿Qué tan motivador es para usted que sus superiores se preocupen por su estado de salud física y mental? *

- Mucha
- Poco
- Regular
- Nada

14.- Para usted, ¿Qué tanto influye el ambiente laboral dentro de su centro de trabajo en el desempeño de sus funciones? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

15.- Para concluir, ¿Cuál considera usted sea el factor motivacional que más influye en su desempeño laboral? *

El ambiente

Google no usa ni aprueba este contenido.

Google Formulario

<https://forms.google.com/vvmm2r1ZTLiV0H/AaIkmFg2WpKqAvXcgK7hKzMI65z7WvEJ0edw?response=ACyDBNhz6C-VY5nsML@WpG9G5nWT27>

Ejemplo de respuesta de una trabajadora

12/12/21 15:11

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA PANIFICADORA LLUVIAS DE GRACIA.

El siguiente cuestionario es realizado para la obtención de resultados de un proyecto de investigación de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica con el propósito de identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño de las funciones de los trabajadores de la "Panificadora Lluvias de Gracia" y es totalmente confidencial para efectos académicos.

Instrucciones: Lea cuidadosamente los reactivos y seleccione la alternativa que considera refleja su situación.

Género *

Masculino

Femenino

1.- Para usted, ¿Qué tan importante es la motivación dentro de su centro de trabajo? *

Mucho

Poco

Regular

Nada

<https://forms.google.com/forms/d/1ZTLiV011vAaImaFg2WpKgaVxgK7IKzMI65j7WvEJiJedw/response?ACV0BNUBUBE#q1Dbe0gtsV1N3pr1Ue1>

¿Por qué lo considera así? *

Porque en la manera en como me tratan, influye en el desempeño laboral

2.- ¿Cuál factor considera usted más importante para sentirse motivado en su centro de trabajo? *

- Remuneración económica
- Relaciones Interpersonales
- Reconocimiento por mis funciones
- Horarios de trabajo flexible
- Oportunidad de crecimiento
- Otros

3.- ¿Para usted qué tan importante es que lo tomen en cuenta en la toma de decisiones en su centro de trabajo? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

12/12/21 18:17

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA PANIFICADORA Lluvias de Gracia

4.- ¿Qué tan motivador considera usted que reconozcan el desempeño de sus funciones en su centro de trabajo? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

5.- ¿Qué tan importante considera que se le brinde la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de su centro de trabajo? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

6.- ¿Qué tantas oportunidades de crecimiento existen en su centro de trabajo? *

- Muchas
- Pocas
- Ninguna

<https://docs.google.com/forms/d/1ZTLV071vAxkmaFg2WpKqAvXxgK7nKzMI65p7WxEJ0/edit#response=ACY0BNIUBUElbnDbed5g6y1v7MjUel>

7.- ¿Podría mencionar alguna? *

Ascendiendo. Por ejemplo, a maestra de postres.

8.- ¿Qué tan importante es para usted que haya buenas relaciones entre los compañeros de trabajo? *

- Mucho
 Poco
 Regular
 Nada

9.- ¿Considera usted que su desempeño laboral, ya sea bueno o malo, es consecuencia de la motivación que recibe de su centro de trabajo? *

- Si, Mucho
 Si, Poco
 Regular
 No, Nada

10.- ¿De qué manera influye la motivación en el desempeño de sus funciones en su centro de trabajo? *

- Realizo mis funciones con normalidad
- Trabajo con entusiasmo
- No me dan ganas de trabajar
- Trabajo enojado
- Otros:

11.- Desde su perspectiva, ¿Qué tan importante es la motivación para el desempeño de funciones? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

12.- Cuando existe una buena motivación en el centro de trabajo, ¿Qué tanto considera usted que esto puede mejorar el desempeño laboral? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

12/12/21 18:17

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA PANIFICADORA Lluvias de Gracia

13.- ¿Que tan motivador es para usted que sus superiores se preocupen por su estado de salud física y mental? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

14.- Para usted, ¿Qué tanto influye el ambiente laboral dentro de su centro de trabajo en el desempeño de sus funciones? *

- Mucho
- Poco
- Regular
- Nada

15.- Para concluir, ¿Cuál considera usted sea el factor motivacional que más influye en su desempeño laboral? *

El trato amable del jefe hacia sus empleados.

Google no crea ni almacena este contenido.

Google Formularios

<https://forms.google.com/forms/d/1ZTLV01hAukmFg2WpKqAvXspK7nKzMe5p7WxEJ0edw/response/ÁCY0BNIUBUEllmIDred5g6y1j7n7JdeI>

Referencias

- Alejo, H. (07 de Octubre de 2020). Alrededor de 250 panaderías en el estado cerraron por pandemia del Covid - 19, informa líder de CANAINPA. *XEVA Tabasco*. Recuperado de <http://xeva.com.mx/nota.cfm?id=121197&t=alrededor-de-250-panaderias-en-el-estado-cerraron-por-pandemia-del-covid-19-informa-lider-de-canainpa>
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México, D.F.: Paidós.
- Avellana, P., Crespo, H., & Kasano, J. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), 1-14. doi:10.15649/cuidarte.v10i2.626
- Castillero Mimenza, O. (s.f.). *Psicología y Mente*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Domínguez, J. M. (20 de Agosto de 2020). Arrasó la pandemia con panaderías. *El Heraldo de Tabasco*. Recuperado de <https://www.elheraldodetabasco.com.mx/local/arraso-la-pandemia-con-panaderias-5649229.html>

Dowana, Z. (2019). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado de Zulia de Venezuela. *NOVUM*, 1(9), 58-73. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571360739003>

El Economista. (15 de Enero de 2018). En el 2018, cómo será el entorno laboral en México. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/En-el-2018-como-sera-entorno-laboral-en-Mexico-20180115-0079.html>

Figueroba, A. (s.f.). *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>

Gatewood, E. J., Shaver, K. G., Powers, J. B., & Gartner, W. B. (2002). Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 27(2), 187-206. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247635500_Entrepreneurial_Expectancy_Task_Effort_and_Performance

Gobierno de México. (2020). Conoce más sobre la industria panificadora en México. *gob.mx*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es>

Gómez, E. (18 de Octubre de 2013). Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días. *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/

González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.

Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: Mc Graw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

INEGI. (2019). *inegi.org.mx*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pro_ce2019.pdf

Koontz, O., & Weirich, H. (2007). *Elementos de la Administración*. México: McGraw-Hill.

- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. doi:<http://doi.org/10.15174.au.2019.2153>
- Manjarrez, N., Boza, J. A., & Mendoza, E. (2020). La Motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*(128), 79-86.
- Maristany, J. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson.
- Marulanda, F. Á., Montoya, I. A., & Vélez, J. M. (2014). Teorías Motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*(36), 206-238.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. USA: Publishers, Inc.
- Morgan, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresa y la resiliencia: Una revisión de la literatura. *Fidélitas*(5), 86-99.
Recuperado de <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>
- Naciones Unidas. (Abril de 2020). Recuperado de <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>

- Palmero, F., Gómez, C., Carpi, A., & Guerrero, C. (2008). Perspectiva histórica de la psicología de la motivación. *Avances en psicología latinoamericana*, 26(2), 145-170.
- Peña-Rivas, H. C., & Villón-Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral: Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Pérez, J., & Merino, M. (2019). Definición de Desempeño. *definicion.de*. Recuperado de <https://definicion.de/desempeno/>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, Satisfacción Laboral y estado del Flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499013>
- Pradas-Gallardo, C. (28 de Mayo de 2018). *Psicología-online*. Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html>
- Psikipedia. (s.f.). Antecedentes en el estudio de la Motivación. *Psikipedia*. Recuperado de <https://psikipedia.com/libro/motivacion/1406-antecedentes-en-el-estudio-de-la-motivacion>
- Raffino, M. E. (10 de Octubre de 2019). *concepto.de*. Recuperado de <https://concepto.de/motivacion/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Pearson.

Rocha, E. (2020). Historia de la panadería en el mundo. *academia.edu*.

Recuperado de

https://www.academia.edu/36672020/Historia_de_la_panaderia_en_el_mundo

Rodríguez-Marulanda, K. P., & Lechuga-Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN(87)*, 79-101.

doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452> Karina

Ruiz-Mitjana, L. (s.f.). *psicologiyamente*. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>

Rus-Arias, E. (05 de Febrero de 2021). *Economipedia*. Recuperado de

<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>

Sáez, F. (s.f.). *Facile Things*. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de

<https://facilethings.com/blog/es/intrinsic-motivation>

Sánchez, L. (10 de Enero de 2013). La Motivación Laboral.

emprendepyme.net. Recuperado de

<https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>

Significados.com. (25 de Junio de 2017). Significado de Motivación.

Significados. Recuperado de <https://www.significados.com/motivacion/>

Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., & Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología*:

Revista de Psicología y Ciencias Afines, 14(2), 105-115. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf>

Vallejo-Chávez, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores.

Van-Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*(5), 575-586. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e769/32a547cfb064ff641b17e5427184ea71fd60.pdf>;Vroom&

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.