

# Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México

Diagnosis of the impact of work motivation as a means of increasing productivity. Case study: TSR company of Saltillo, Coahuila, Mexico

RODRIGUEZ, Aleny M. <sup>1</sup>  
SEGURA, Xóchitl <sup>2</sup>  
ELIZONDO, Melchor D. <sup>3</sup>  
MORENO, Reimundo <sup>4</sup>  
MONTALVO, Jesús <sup>5</sup>

## Resumen

La motivación laboral es un tema de gran relevancia en las empresas, si se pone en práctica se pueden obtener mejores resultados y los trabajadores podrán aumentar su producción, el propósito de esta investigación es conocer el impacto que tiene la motivación laboral en relación con la productividad de los trabajadores de nivel operativo comenzando por un diagnóstico en la empresa TRS de Saltillo, Coahuila, Mexico.

**Palabras clave:** motivación laboral, productividad, desempeño.

## Abstract

Work motivation is a relevant issue in companies, if it is put into practice better results can be obtained and workers will be able to increase their production. The purpose of this research is to know the impact that work motivation has in relation to the productivity of workers at the operational level of the company TRS in Saltillo, Coahuila, Mexico.

**key words:** work motivation, productivity, performance

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Recursos Humanos. Universidad Autónoma de Coahuila, México. Facultad de Ciencias de la Administración unidad Saltillo. aleny\_rodriguez@uadec.edu.mx

<sup>2</sup> Doctora en Administración y Alta Dirección, Catedrática Investigadora de Tiempo Completo, Universidad Autónoma de Coahuila, México. Facultad de Ciencias de la Administración unidad Saltillo. xochitl.seguralozano@uadec.edu.mx

<sup>3</sup> Doctor en Administración y Alta Dirección, Catedrático Investigador de Tiempo Completo, Universidad Autónoma de Coahuila, México. Facultad de Ciencias de la Administración unidad Saltillo. davidelizondo@uadec.edu.mx

<sup>4</sup> Máster en Ciencias y Contador Público, Catedrático Investigador de Tiempo Completo, Universidad Autónoma de Coahuila, México. Facultad de Ciencias de la Administración unidad Saltillo. reimundo.moreno@uadec.edu.mx

<sup>5</sup> Doctor en Administración y Alta Dirección, Catedrático Investigador de Tiempo Completo, Universidad Autónoma de Coahuila, México. Facultad de Ciencias de la Administración unidad Saltillo. jesusmontalvo@uadec.edu.mx

---

## **1. Introducción**

### **1.1. Antecedentes**

La motivación laboral surge a mediados del siglo XVIII, con el inicio de la industrialización, cuando los talleres de artesanos desaparecieron y se transformaron en fábricas, donde se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales laborales, ya que se tenía que coordinar las tareas ejecutadas por un gran número de personas que pensaban de manera distinta, es ahí cuando comenzaron los problemas de baja productividad; donde el problema no era el trabajo que se desempeñaba, sino la influencia de las actitudes personales en el ámbito laboral.

Era necesario encontrar la manera de que existiera un equilibrio entre los intereses de la empresa y las necesidades de los trabajadores. Esto se dio hasta el año 1919 cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores.

La motivación varía en cada persona ya que las necesidades cambian de un individuo a otro; esto produce distintos modelos de comportamientos y aunque estos varíen la motivación es el mismo en todas las personas.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Actualmente, muy a menudo, los directivos y gerentes de la empresa no son conscientes del nivel de motivación laboral que poseen sus trabajadores y piensan que entre más presionen al trabajador, van a conseguir mayor productividad y rendimiento, pero esto la mayoría de las veces genera frustración y estrés, debido a esto las empresas deben de detectar las necesidades e intereses de los trabajadores, para diferenciar que los motiva a tener un mejor desempeño y aumentar su productividad.

Para lograr influir en la motivación de un trabajador, distintos factores interactúan entre sí, dicha interacción involucra: las cualidades personales de los trabajadores, las tareas que desempeñan y los sistemas organizacionales que afectan en el entorno laboral. Para comprender tales factores se debe de considerar que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. Es decir, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar los objetivos organizacionales, por ende, va a conseguir sus objetivos personales.

El clima organizacional puede llegar a influir de tal manera que, si una persona no se siente parte de un equipo de trabajo, se sentirá aislada y esa reacción tiene la raíz de que esa necesidad no está satisfecha.

Las empresas tienden a brindar poca atención a la motivación de los trabajadores porque lo pueden llegar a considerar como pérdida de tiempo, esto ha provocado lograr ser poco competitivas por no darle la debida importancia. Una persona motivada es capaz de superar cualquier dificultad.

En este estudio se diagnostica como primer etapa la motivación laboral, para lo cual se analizará la empresa TSR de Saltillo, Coahuila y a partir de este diagnóstico proponer estrategias para crear un entorno laboral satisfactorio y mejorar la productividad de los trabajadores y así avanzar a la siguiente línea de investigación.

### **1.3. Justificación**

Es compromiso y responsabilidad de las empresas, tener estrategias sólidas para motivar al personal, es por eso que en esta investigación se estudiara el grado de motivación laboral, ya que bien dirigida, podrá aportar una alternativa ante conflictos como; falta de compañerismo, desmotivación, estrés, rotación de personal, bajo desempeño y desinterés por el trabajo, si un trabajador se encuentra motivado, por ende, va a producir más y de esta manera la empresa conseguirá una mayor utilidad.

En muchas ocasiones al no guiar esa motivación puede afectar directamente a la empresa, porque va a conducir a una desmotivación laboral, siendo un problema para el trabajador y la empresa. Por lo tanto, la desmotivación laboral no es patrimonio solamente de los trabajadores, sino también de los supervisores, jefes de área y directivos, y se tienen que hacer responsable de ello.

La productividad de una empresa puede llegar a reducirse cuando los trabajadores no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, ya que cuando una persona se siente desmotivada, no ejecuta no da lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar el clima laboral.

La retribución económica no es suficiente fuente de motivación laboral, el trabajador espera recibir además un salario emocional, es decir, toda retribución distinta del dinero es una forma de pago no económica la que los hace sentir especial, esta puede ser el reconocimiento por parte de los superiores, el fomentar el sentimiento de autonomía y responsabilidad, son fuentes de motivación. Las empresas deben invertir en estos factores, que implican bajos costos y aumentan la motivación del trabajador.

El presente estudio busca servir de aporte al área de recursos humanos, como a supervisores, jefes de área, directivos y gerentes, que no cuentan con estrategias sólidas para motivar a los trabajadores.

## **1.4. Objetivos**

### **Objetivo general**

- Determinar el impacto de la motivación laboral como factor predictor de mayor nivel de productividad de los trabajadores a través del diagnóstico en la empresa TSR de Saltillo.

### **Objetivos específicos**

- Analizar porque una efectiva motivación laboral es importante para aumentar la productividad.
- Detectar los factores que influyen en la motivación para mejorar la productividad laboral.
- Identificar de qué manera se puede motivar a los trabajadores dentro de la empresa TSR.
- Mostrar información relevante de la relación que tiene la motivación y su impacto en la productividad de los trabajadores.

## **1.5. Preguntas de investigación**

### **Pregunta central**

¿El impacto de la motivación laboral es predictor de mayor nivel de productividad de los trabajadores en la empresa TSR de Saltillo?

### **Preguntas auxiliares**

- ¿Por qué es importante que exista una efectiva motivación laboral para mejorar la productividad?
- ¿Cuáles son los factores que influyen dentro de la motivación laboral para generar mayor productividad?
- ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores en la empresa TSR?
- ¿Qué relación tiene la motivación laboral y la productividad en la empresa?

## **1.6. Hipótesis**

El impacto de la motivación laboral es un factor predictor de un mayor nivel de productividad de los trabajadores en la empresa TSR de Saltillo.

## **1.7. La motivación laboral**

La motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. La motivación en cada persona es diferente, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen distintos patrones de comportamiento.

La motivación se refiere a la energía y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. El empeño puesto en la consecución del objetivo dependerá de la intensidad y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos (Robbins & Judge, 2009). Es de esta misma forma que Velasco (2006), expresa que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea.

Se puede considerar que los trabajadores busquen satisfacer sus necesidades, para alcanzar una meta, pero depende de la situación que viva la persona en ese momento, habrá una interacción entre él y esa situación.

De esta manera la motivación es individual, y puede influir de manera positiva o negativa en la productividad; para cada persona tiene un significado distinto, que genera diversas formas de comportamientos. También, cambia con relación al tiempo, define el rendimiento de las personas; de tal manera que una baja motivación laboral, puede conducir a una baja productividad, y al contrario una alta motivación laboral por consecuencia genera una alta productividad. La motivación es una causa y la productividad es su consecuencia.

A través de la motivación se pueden alcanzar los objetivos de la empresa. El factor humano tiene un papel fundamental ya que los individuos son los que realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Sin personas la organización no existe, de estas dependen en gran moderación el éxito de dicha organización. Es de suma importancia que las personas se encuentren debidamente motivadas para el logro de los objetivos organizacionales, de igual manera que los personales.

## **1.8. Clima organizacional**

El clima interno que existe entre los miembros de la organización está ligado al grado de motivación, debido a esto, los deseos e impulsos de las personas pueden verse modificados de acuerdo al clima organizacional en el que trabajan. Si los trabajadores se encuentran motivados, se generará un clima agradable que puede establecer relaciones satisfactorias de colaboración, interés, confianza y cohesión entre compañeros, superiores, entre otros.

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, es la forma de cómo son percibidas directa o indirectamente por los individuos en la organización y causan efecto en el comportamiento.

Según Marchant L. (2006), menciona que la percepción positiva del clima organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, generaría estabilidad en el individuo, compromiso con la organización, que permitirá sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivo, recibir recompensas y reconocimientos por el uso del conocimiento organizacional.

Cuando se genera un buen clima organizacional, entre las consecuencias positivas se encuentra el logro, poder, afiliación, productividad, satisfacción, innovación, baja rotación y adaptación. Asimismo, entre las consecuencias negativas se encuentra la inadaptación, ausentismo, poca innovación, alta rotación y baja productividad. Si la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a enfriarse y existir estados de depresión, apatía, desinterés, descontento, así como; agresividad, agitación e inconformidad.

Entre los elementos que definen y garantizan un adecuado clima organizacional se encuentran:

1. El grado de identificación del personal con la empresa y sus propósitos.

2. El grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización
3. Las características y la aceptación del liderazgo
4. Los niveles de conflicto y conceso de la organización
5. Los niveles de motivación de los trabajadores

### **1.9. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo producto de la percepción subjetiva de los individuos en la organización. Es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia la situación de trabajo y se determina por factores personales (como las características psicológicas, sociológicas y culturales) y no personales (fuera del control de las personas y que dependen de la organización y del entorno).

Numerosos estudios soportan el hecho de que la satisfacción en el trabajo influye en la productividad de las organizaciones. La satisfacción laboral incide en forma directa en la productividad (Vargas, 2008).

Una persona con un elevado nivel de satisfacción mostrará una actitud positiva y por consecuencia, obtendrá un mayor rendimiento y producirá más.

Se puede definir la satisfacción laboral como la actitud del trabajador ante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y su interacción con los factores motivacionales del ambiente laboral en que se desenvuelve. Una persona con un elevado nivel de satisfacción mostrará una actitud positiva y por consecuencia, obtendrá un mayor rendimiento y producirá más.

### **1.10. Aspectos clave en el clima y satisfacción laboral**

Tomando en cuenta los datos aportados por Ipsos (investigadora de mercados), México es uno de los países con mayor satisfacción laboral, debido a que los mexicanos valoran aspectos tales como los que se presentan a continuación:

- a) “Lugares gratos. Dicho estudio arrojó que la felicidad laboral de los mexicanos se debe a que trabajan en ambientes llenos de estímulos, algo que va de la mano con factores emocionales.
- b) Buen ambiente. La felicidad laboral depende, en gran medida de un buen ambiente. En este sentido, es importante cuidar la transparencia, evitar la generación de rumores y fomentar el trabajo colaborativo, pues así es posible contar con el apoyo de los pares. De hecho, el informe anterior de Kelly Service puso de manifiesto la importancia del trabajo en equipo, sobre todo para los millennials, quienes –al elegir entre competencia o colaboración- se inclinaron en un 88% por esta última.
- c) Desarrollo humano. Otras de las variantes que influyen en la felicidad laboral de los mexicanos son las políticas de desarrollo humano con que cuentan las empresas. Esto permite reconocer a los trabajadores, ofrecer desafíos interesantes y la posibilidad de proyectarse en el tiempo.
- d) Balance vida/trabajo. Finalmente, es importante que el trabajo permita tener una buena calidad de vida, pues de poco sirve tener prestaciones laborales o ganar un buen sueldo, si no hay tiempo para uno mismo.

Puesto que una persona pasa en promedio 8 horas diarias en el trabajo, las condiciones con que cuente serán determinantes para mantener contentos a los trabajadores. Ambientes de descanso, puestos cómodos y mobiliario ergonómico, entre otras, son algunas medidas que permitirán mejorar las condiciones laborales y mantener a los trabajadores cada vez más contentos.

e) Proyecciones. En la medida en que un trabajador sepa que puede crecer en la empresa en la que ésta, más cerca está de sentirse satisfecho laboralmente. El hecho de saber que puede crecer, ascender y mejorar así su calidad de vida le permitirá a una persona sentirse más a gusto en el lugar en el que se desempeña.

f) Carga laboral consciente. Uno de los principales aspectos para estimular la satisfacción laboral es asignar metas que puedan ser cumplidas en condiciones normales de trabajo. Esto implica no sobrecargar a los trabajadores ni imponer plazos imposibles o muy difíciles de cumplir, pues aumentará el estrés (Burnout), disminuirá la calidad de los resultados y los trabajadores no se sentirán a gusto.

g) Empatía y respeto. Es imposible que una persona se declare feliz en su trabajo si no existe el respeto mutuo. Después de todo, el principal capital de toda empresa son los trabajadores, es decir, las personas por lo que es importante cultivar un ambiente con un buen trato y empatía.

h) Líderes, no jefes. Cuando los trabajadores saben que pueden dialogar con sus superiores de manera horizontal, se sentirán más cómodos y valorados. Los líderes se identifican con sus equipos, y se involucran con el personal para estimularlos a conseguir los objetivos siendo uno más de ellos.

i) Reconocimientos. Lejos de los agradecimientos y estímulos morales, es importante que el buen trabajo se vea recompensado financieramente. Ya sea a través de bonos, horas extras o aumentos salariales, los reconocimientos son claves para que una persona se sienta feliz en su trabajo. La encuesta Kelly Services revela que 43% de los encuestados dice que las oportunidades de ascenso -una forma de reconocimiento- son determinantes a la hora de evaluar un cambio de empleo o de empresa.” de acuerdo con el estudio TELM de Kelly Services (2018, pp. 12-14).

### **1.11. Compensaciones**

La remuneración económica es un factor para retener a los trabajadores. El salario es la base del contrato del trabajador con la organización. Sin embargo, hay muchas más técnicas que complementan esa retribución, además favorecen que el trabajador se sienta más motivado y comprometido, y por consecuencia rinda más, generando un aumento en su producción.

El pago no es un factor que impulsa de una manera importante la motivación laboral (Robbins & Judge, 2013). Asimismo, para motivar a las personas es importante que subestimen la importancia del sueldo para la retención de los trabajadores.

La remuneración total incluye todo lo que una empresa puede ofrecer a su personal y lo que este promete a su empresa. En el artículo remuneración total en tiempos adversos por Torres (2016) contempla que las organizaciones que implementan estrategias de remuneración total están obligadas a buscar programas que integren los elementos de la compensación a tendencias del mercado.

Las empresas deben ir más allá de la compensación total, pues se debe dar un paso hacia la remuneración total que es una estrategia de recompensa integrada por elementos tangibles e intangibles que permiten atraer, motivar y retener a los trabajadores. Algunos de los elementos tangibles son el aprendizaje, ambiente de trabajo, cultura organizacional, desarrollo, reputación de la organización y sus trabajadores (Torres, 2016).

El aspecto económico es un factor de motivación de una persona, el cual aporta satisfacción, pero solo será una felicidad momentánea que elevará por cierto tiempo su productividad laboral. Cuando una persona se encuentra motivada trabaja mejor en los intereses de una empresa y así tendrá crecimiento, prosperidad y productividad.

### **1.12. Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el desarrollo máximo del potencial del trabajador para alcanzar mayor productividad y eficiencia. Por consiguiente, Robbins, Decenzo & Coulter (2013), mencionan que el desempeño es un proceso para determinar qué tan exitosa es la organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales. A nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación del cumplimiento de metas estratégicas a nivel individual.

En consecuencia, se puede decir que si se mantiene un constante alto nivel de motivación se generara un excelente desempeño en la empresa. De esta manera, fomentar comportamientos y actitudes deseados en los trabajadores, encaminara al aumento de la productividad, además de la competitividad de la empresa.

### **1.13. Productividad**

El concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y actualmente son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así como de los factores que la conforman, sin embargo, hay varios elementos que se identifican como constantes como; la producción, hombre y dinero. La producción, porque a través de esta se procura interpretar la efectividad y eficiencia de un proceso de trabajo en obtener productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, en el que forzosamente intervienen los medios de producción, constituidos por los más diversos objetos de trabajo que deben ser transformados y los medios de trabajo que deben ser accionados; el hombre porque es quien pone los objetos y medios de trabajo en relación directa para dar lugar al proceso de trabajo; y el dinero, medio que permite valorar el esfuerzo realizado por el hombre y su organización en relación con la producción y sus productos o servicios, asimismo, su impacto en el entorno.

Según Quijano (2006), la productividad del factor humano es un elemento clave para lograr los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y su permanencia en el tiempo, por lo que es vital para su mejora la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas y cultura de la organización.

Para que una organización sea eficaz, debe hacer frente a los desafíos motivacionales implicados en fomentar en la gente deseos de ser miembros productivos para la organización, asimismo tener la capacidad de retener individuos competentes, para mantener la productividad más alta, lo cual resultara de manera positiva en la rentabilidad, clave para el crecimiento (Robbins & Judge, 2013).

Según Vroom, H. (2009), menciona que son tres factores que determinan la motivación de un individuo para producir; los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, así como la percepción de la capacidad personal de influir en el nivel de productividad.

Es de suma importancia que las organizaciones conozcan su productividad laboral a través del rendimiento de los trabajadores, si una empresa tiene alta productividad y podrá lograr aumentar sus ingresos.

La productividad laboral en las empresas puede encaminarse a la consecución de objetivos por medio de la toma de ciertas acciones y el uso de factores como los recursos humanos, materiales y de equipo además del tiempo. Esta puede calcularse mediante la relación entre la producción obtenida y el trabajo aplicado en un definido tiempo dentro del proceso de producción, para así medir el rendimiento.

---

## **2. Metodología**

La presente investigación es cuantitativa de tipo descriptivo correlacional. Se considera estudio descriptivo porque se busca especificar las características del nivel de productividad de los trabajadores, analiza la diferencia de las variables motivación laboral y productividad, del mismo modo es correlacional porque se analiza la fuerza que existe en las variables motivación laboral y productividad de los trabajadores de la empresa TSR de Saltillo.

## 2.1. Población y muestra

Saltillo Coahuila es una ciudad que tiene una amplia zona de corredores industriales principalmente dedicados a él área automotriz. Por este motivo, se establecen diferentes empresas que dan servicio de mantenimiento, producción, ensamblado de piezas entre otros, pero sobre todo que son muy específicas en los productos que trabajan.

Por esta razón, el estudio se conforma de diferentes etapas para contemplar un panoramora general de la motivación laboral y prdocutividad. Para este diagnóstico, la población estuvo conformada por la empresa TSR de Saltillo, Coahuila, esta organización es de giro automotriz dedicada a producir piezas de plástico para sistemas de suspensión. Es una empresa coreana con un estilo de trabajo muy específico por el tipo de cultura laboral y consta con una plantilla laboral de 20 empleados. Por consiguiente el muestreo fue no probabilístico por conveniencia, se contempló a 12 trabajadores de nivel operario de la empresa.

## 2.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se realizó a través de varias acciones para la obtención y recolección de datos:

Se elaboró y validó un instrumento de medición con escala de Likert con el objetivo de medir las opiniones de los trabajadores. Se aplicó con la finalidad de notar que impacto tiene la motivación laboral y si esta es un factor predictor de mayor productividad de los trabajadores operativos, se conformó de seis secciones a las que se les nombró a través de bloques, en el presente artículo se desarrollan los más sobresalientes del estudio diagnóstico.

Para la aplicación del instrumento de medición se acudió personalmente a la empresa TSR de Saltillo; para recopilar los datos en la hora de descanso de los trabajadores y así elaborar una bitácora de observación.

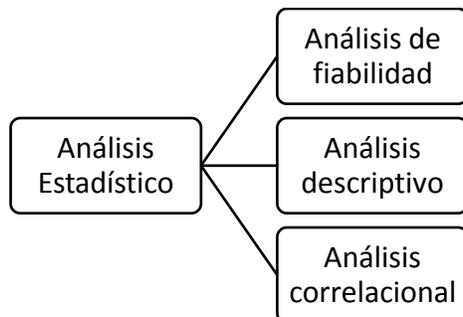
Fue elemental verificar y comparar los conceptos más relevantes de motivación laboral y productividad que mencionan los autores para después analizar los resultados obtenidos y obtener un panorama completo entre las creencias y la realidad de la motivación laboral cuando intervienen culturas laboras en la productividad.

---

## 3. Analisis de los resultados

Los resultados estadísticos obtenidos del estudio de caso de la empresa TSR de Saltillo resultan de la aplicación del instrumento de medición tipo escala de Likert, el análisis estadístico se expondrá de la siguiente manera:

**Figura 1.** Análisis estadístico.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1. Análisis de fiabilidad

El coeficiente alfa de Cronbach permite estimar cuál es la fiabilidad de un instrumento de medición a través de un conjunto de ítems, consiste en la media de las correlaciones entre las variables que forman parte de una escala. La medida de la fiabilidad asume que los ítems en escala tipo Likert miden un mismo constructo y están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988).

Para el procesamiento de datos de esta investigación se utilizó el software SPSS v23, en el cual al calcular el alfa de Cronbach se obtuvo un valor de .891 (Tabla 1), esto quiere decir que el instrumento de medición es aceptable ya que cuando más próximo se encuentre el valor a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

**Tabla 1.** Alfa de Cronbach - Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.891	.895	20

Fuente: Datos de la propia investigación, SPSS v23

### 3.2. Análisis descriptivo y correlacional

Para el análisis descriptivo y correlacional de los datos obtenidos del instrumento de medición los ítems se agruparon en ocho bloques, para fines de información en este artículo se presentan los resultados de tres de esos bloques:

Bloque 1. El sentido del trabajo en relación con el desempeño y responsabilidad, el cuál usa los ítems del instrumento a) Me siento identificado con la misión, visión y valores de la empresa; b) Doy mi mayor esfuerzo cuando llevo a cabo mis responsabilidades diarias.

Bloque 2. Reconocimiento como factor motivacional por parte de los superiores a) Considero que recibo por parte de mis superiores algún tipo de motivación para incrementar la productividad de la empresa; b) Recibo un buen trato de mis superiores y me felicitan cuando realizo eficientemente mi trabajo.

Bloque 3. Importancia de fijación de metas y su efecto en la productividad con los ítems a) La empresa cuenta con fijación de metas para la productividad; b) La motivación que la empresa me ofrece favorece mi productividad; c) Considero que la motivación genera un impacto positivo en la productividad; d) Considero que me encuentro motivado en alcanzar las metas de productividad de la empresa.

El análisis descriptivo permite llegar a conclusiones correctas acerca del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad, específicamente en el estudio diagnóstico de la empresa que permitirá abrir las siguientes etapas de esta investigación, el conocimiento de los resultados a través de la descripción de los datos, permite también valorar la percepción del empleado a nivel operativo de los trabajadores en su motivación laboral.

En este sentido, para el Bloque 1 (Tabla 2), las medidas de tendencia central demuestran que los participantes están completamente de acuerdo en que se esfuerzan por realizar sus actividades diarias, sin embargo y contradictoriamente manifiestan apatía para esforzarse igual por los valores de la empresa.

**Tabla 2.** Bloque 1: El sentido del trabajo en relación con el desempeño y responsabilidad.

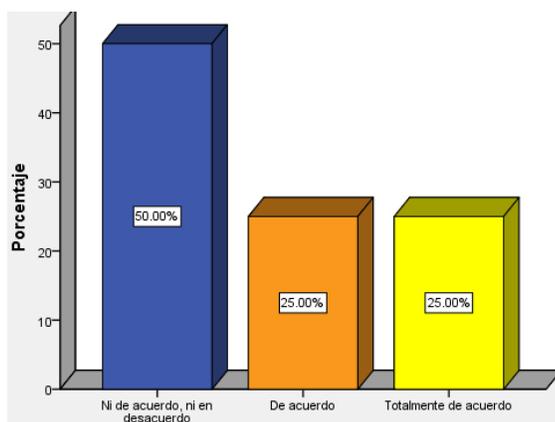
	Me siento identificado con la misión, visión y valores de la empresa	Doy mi mayor esfuerzo cuando llevo a cabo mis responsabilidades diarias
Válido	12	12
Perdidos	0	0
Media	3.75	4.58
Mediana	3.50	5.00
Moda	3	5
Desviación estándar	.866	.515

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la muestra analizada, se puede observar que el 58.33% (gráfico 2) está totalmente de acuerdo que aporta su mayor esfuerzo cuando lleva a cabo sus actividades y responsabilidades diarias dentro de la empresa, mientras que el 50% (gráfico 1) de los encuestados se muestran de manera indiferente ante la misión, visión y valores de la empresa.

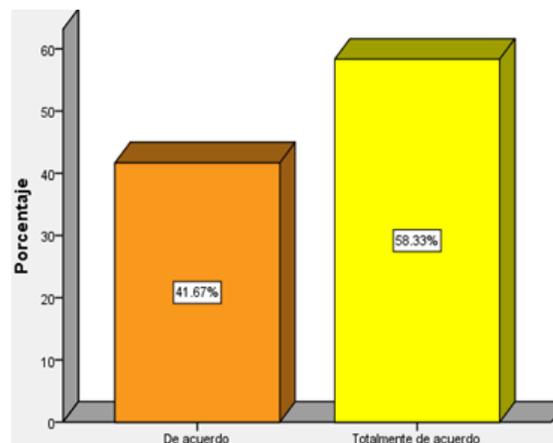
**Gráfico 1**

Misión, visión y valores de la empresa



**Gráfico 2**

Esfuerzo en las responsabilidades diarias



Fuente: Elaboración propia, SPSS, versión 23

En lo que se refiere al Bloque 2 (Tabla 3) las medidas de tendencia central, revelan que los participantes evidencian desde apatía hasta desacuerdo en el reconocimiento que tienen los superiores hacia el desempeño laboral que ellos realizan.

**Tabla 4**  
Bloque 3. Importancia de un eficiente clima laboral

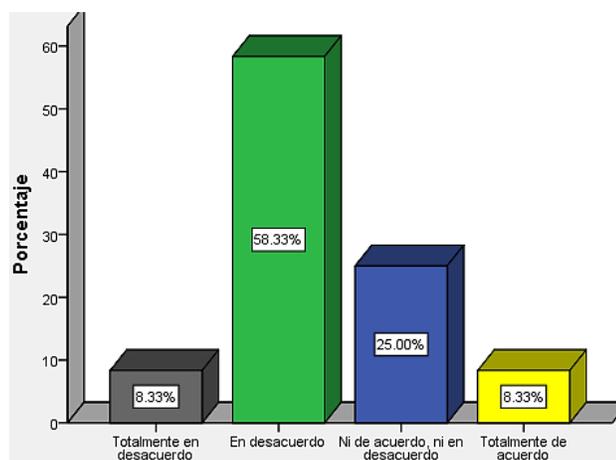
		Considero que la relación con mis compañeros de trabajo es la adecuada	Me encuentro satisfecho con el ambiente laboral
N	Válido	12	12
	Perdidos	0	0
Media		3.08	3.08
Mediana		3.00	3.00
Moda		3	3
Desviación estándar		.669	.900

Fuente: Elaboración propia

Además, se puede apreciar que el 58.33% (gráfica 4) de la muestra participante, está en desacuerdo porque no recibe algún tipo de motivación por parte de sus superiores para así poder incrementar la productividad de la empresa; mientras que aparentemente a el 25% le es indiferente recibir algún tipo de motivación

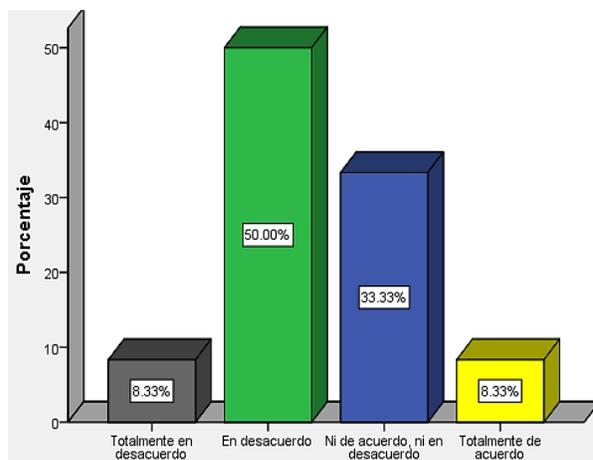
**Gráfica 4**

Motivación para incrementar la productividad



**Gráfica 5**

Buen trato de los superiores y reconocimiento



Fuente: Elaboración propia, SPSS, versión 23

Sin embargo, para el 50% de los encuestados (gráfica 5), evidencian que no reciben un buen trato y reconocimiento por parte de sus superiores cuando realizan eficientemente su trabajo.

Este punto es muy importante, por que es necesario que el desempeño laboral sea reconocido, por que sólo así se obtendrá una mejora en la productividad. Las herramientas de gestión en los recursos humanos como el reconocimiento, logran reforzar la relación entre las empresas y los trabajadores; además de que fomenta cambios positivos al interior de cualquier organización.

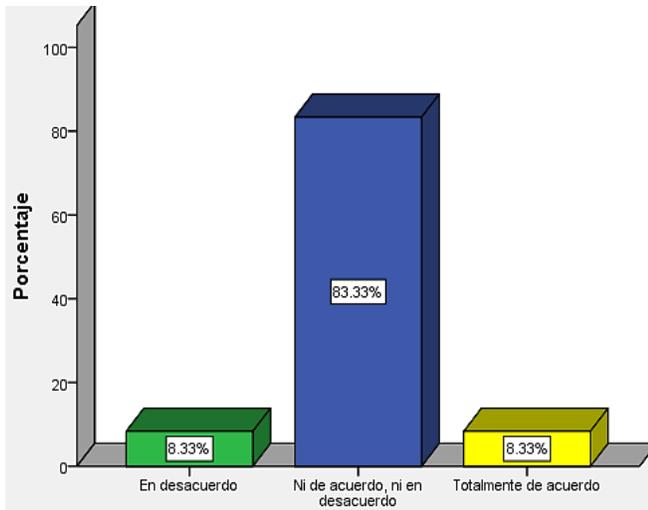
Acerca de la importancia de un eficiente clima laboral (tabla 4), los participantes revelaron desinterés al momento de sentirse satisfechos con el ambiente laboral y con la relación con sus compañeros de trabajo.

Otro de los puntos importantes a resaltar en este diagnóstico, es el ambiente interno de trabajo de la organización y entre los trabajadores; este aspecto se encuentra relacionado al grado de motivación laboral. Sin embargo, el 83.3% (gráfica 6) de los encuestados manifiestan desaliento en la relación con sus compañeros de trabajo, así como el 50% (gráfica 7) evidencian la misma apatía al sentirse satisfechos con el ambiente laboral.

Este punto es importante, por que a la larga a partir de esto se puede generar o no un clima agradable de trabajo para que las relaciones laborales sean satisfactorias en cuanto a colaboración, interés, niveles de confianza entre superiores y trabajadores.

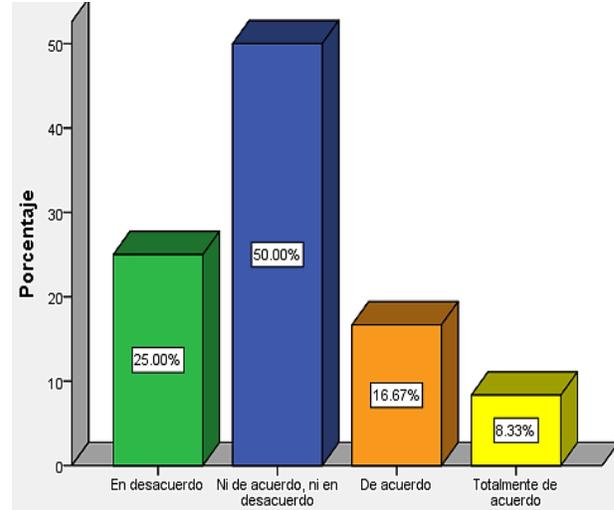
**Gráfica 6**

Relación con los compañeros de trabajo



**Gráfica 7**

Clima laboral satisfactorio.

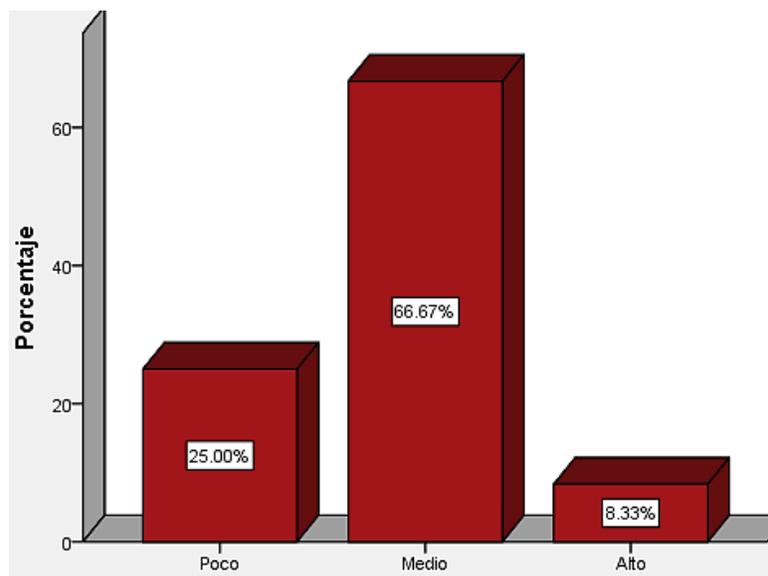


Fuente: Elaboración propia, SPSS, versión 23

Por todo lo anterior, es necesario medir el grado de motivación que los trabajadores tienen al desempeñar las actividades dentro de la empresa.

**Gráfica 8**

Grado de motivación que tienen los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 8, se puede observar que la frecuencia en la que los trabajadores manifiestan el grado de motivación al desarrollar sus actividades dentro de la empresa es del 66.67%. Entonces, el estímulo interno que está ligado al papel motivacional y que a su vez se relaciona con la intención personal por realizar cualquier actividad dentro del área de trabajo, en lo que respecta a esta muestra estudiada es aceptable, sin embargo puede mejorar más.

Posteriormente se presenta el análisis correlacional de los bloques más relevantes del instrumento de medición:

**Tabla 5**  
Correlación del Bloque 1 El sentido del trabajo en relación con el desempeño y responsabilidad.

		Me siento identificado con la misión, visión y valores de la empresa	Doy mi mayor esfuerzo cuando llevo a cabo mis responsabilidades diarias
Me siento identificado con la misión, visión y valores de la empresa	Correlación de Pearson	1	.153
	Sig. (bilateral)		.635
N		12	12
Doy mi mayor esfuerzo cuando llevo a cabo mis responsabilidades diarias	Correlación de Pearson	.153	1
	Sig. (bilateral)	.635	
N		12	12

Fuente: Elaboración propia, SPSS V23

Se observa una buena relación directa (tabla 5) entre el esfuerzo para llevar a cabo las responsabilidades del trabajador y la identificación con la misión, visión y valores de la empresa; obteniendo una correlación de 0.635 y demostrando una asociación fuerte entre las variables.

**Tabla 6**  
Correlación Bloque 2 Reconocimiento como factor motivacional por parte de los superiores

		Considero que recibo por parte de mis superiores algún tipo de motivación para incrementar la productividad de la empresa	Recibo un buen trato de mis superiores y me felicitan cuando realizo eficientemente mi trabajo
Considero que recibo por parte de mis superiores algún tipo de motivación para incrementar la productividad de la empresa	Correlación de Pearson	1	.958**
	Sig. (bilateral)		.000
N		12	12
Recibo un buen trato de mis superiores y me felicitan cuando realizo eficientemente mi trabajo	Correlación de Pearson	.958**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
N		12	12

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

Fuente: Elaboración propia, SPSS V23

De acuerdo con los resultados (tabla 6), existe una muy buena correlación de Pearson cuando la población encuestada considera que recibe algún tipo de motivación por parte de los superiores para incrementar la productividad y a su vez reciben buen trato además de reconocimiento cuando realizan eficientemente su trabajo.

**Tabla 7**  
Correlaciones Bloque 3 Importancia  
de un eficiente clima laboral

		Considero que la relación con mis compañeros de trabajo es la adecuada	Me encuentro satisfecho con el ambiente laboral
Considero que la relación con mis compañeros de trabajo es la adecuada	Correlación de Pearson	1	.743**
	Sig. (bilateral)		.006
	N	12	12
Me encuentro satisfecho con el ambiente laboral	Correlación de Pearson	.743**	1
	Sig. (bilateral)	.006	
	N	12	12

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

Fuente: Elaboración propia, SPSS V23.

Como resultado existe una relación directa (tabla 7), cuando la población encuestada considera que la relación que tiene con sus compañeros de trabajo es la adecuada y de esta manera los trabajadores se encuentran satisfechos con el ambiente laboral que la ofrece la empresa.

#### 4. Conclusiones

Por medio de esta investigación, se realizó un estudio diagnóstico de campo para conocer el impacto que tienen la motivación laboral y determinar si esta es un factor predictor en el incremento de la productividad de los trabajadores de la empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México.

- A través de esta investigación se permitió determinar la importancia la motivación laboral, el nivel de impacto en la productividad de los trabajadores de nivel operativo de la empresa y que no se había tomado en cuenta hasta este momento.
- La mayoría de los trabajadores de la empresa TSR de Saltillo cuentan con una motivación media al desempeñar sus actividades.
- Una gran parte de los trabajadores manifiestan que consideran como factor motivacional: la oportunidad de ascenso, buen salario, reconocimiento, bonos de productividad por semana, buen liderazgo y ambiente laboral.
- Por otra parte, en el bloque reconocimiento como factor motivacional por parte de los superiores los trabajadores manifiestan que están en desacuerdo en que no se recibe algún tipo de incentivo cuando su desempeño laboral es eficiente de igual manera tampoco reciben reconocimiento por parte de los superiores.
- La remuneración y oportunidades de ascenso son fundamentales para motivar a los trabajadores.
- La investigación realizada tuvo como fin conocer si existe un impacto en la motivación laboral como medio para incrementar la productividad en la empresa, con el análisis de los resultados obtenidos se determinó que la motivación laboral tiene un impacto positivo en el aumento de la productividad y esto abre la pauta para ampliar la muestra y evidenciar la importancia del objetivo de este diagnóstico.
- Es importante reconocer la motivación laboral como una herramienta fundamental para un eficiente desempeño de los trabajadores y a su vez generar un incremento en la producción de la empresa, ya que esto produce en los trabajadores de nivel operativo de la empresa TSR de Saltillo, realizar sus responsabilidades diarias con mayor entusiasmo además que se sientan satisfechos al recibir algún tipo de incentivo.

- Se debe de tomar en cuenta que hay factores como el clima organizacional, reconocimiento, satisfacción laboral, prestaciones, incentivos, horario flexible, buen trato de los superiores, que influyen en la motivación.
- Los siguientes factores generan motivación a los trabajadores de la empresa TSR de Saltillo, Coahuila.

**Tabla 8**  
Factores motivacionales

• Motivación personal
• Categorías (oportunidad de crecimiento)
• Buen sueldo
• Reconocimiento
• Bonos de productividad por semana
• Buen trato por parte de los superiores (Buen liderazgo)
• Buen ambiente organizacional

Fuente: Elaboración propia

- Existe una notable relación entre la motivación y productividad laboral en la empresa TSR de Saltillo. Dentro de la organización el departamento de recursos humanos es el más importante ya que se encarga de proteger el bienestar de los trabajadores y motivar a los mismos.

Por lo tanto, la hipótesis:

El grado de motivación laboral es un factor predictor de un mayor nivel de productividad de los trabajadores en la empresa TSR de Saltillo si se cumple porque en el análisis que se desarrolló los trabajadores evidencian que cuando reciben buen trato y reconocimiento por parte de sus superiores, así como incentivos cuando realizan eficientemente su trabajo, además se encuentran satisfechos con el clima organizacional es decir tienen buena relación con sus compañeros de trabajo aumentara su producción de igual manera si los trabajadores consideran que la empresa se preocupa por su bienestar integral, les proporcionan buenas condiciones de trabajo, flexibilidad de horario, descansos adecuados, consideran que la remuneración por el trabajo realizado es la apropiada pero mucho más importante que les brinden oportunidad de crecimiento, los trabajadores se sentirán motivados y por ende van a aumentar la productividad de la empresa.

#### **4.1. Sugerencias y recomendaciones**

Es fundamental la motivación laboral en los trabajadores de nivel operativo para el desarrollo de sus actividades por eso se recomienda fortalecer esta herramienta y así lograr que los trabajadores tengan un mejor desempeño laboral y productividad.

Se recomienda incrementar la motivación laboral a través de una bienvenida al inicio de su turno, así como una despedida a los trabajadores al finalizar sus labores por parte del gerente de la empresa o un representante.

De acuerdo con el análisis realizado y en base a los resultados obtenidos se recomienda que el gerente o encargado del área de recursos humanos de la empresa TSR implanten un programa de incentivos no económicos, para premiar a los trabajadores que realizan eficientemente su trabajo.

Se recomienda que para poder incrementar la motivación entre los trabajadores de nivel operario de la empresa TSR, la dirección les brinde desarrollo personal, así como oportunidades de ascenso.

Se recomienda que el gerente o representante, para orientar y reforzar la conducta, energía y esfuerzo del trabajador hacia el logro de los objetivos organizacionales, proporcionales bonos económicos para los trabajadores que cada mes cumplan con las metas de productividad establecidas semanalmente.

Asimismo, se recomienda que la dirección de la empresa TSR de Saltillo, desarrollen capacitaciones de forma más constantes sobre temas esenciales que ayuden a favorecer su productividad.

El jefe del área debe continuar con el diagnóstico, con el objetivo de conocer a los trabajadores, para de esta manera identificar qué tipo de motivación emplear y así diseñar estrategias motivacionales adecuadas a los diferentes públicos, ya que los estímulos para cada uno son distintos.

Realizar evaluaciones de desempeño periódicas con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad de los trabajadores para así desarrollar su crecimiento personal, igualmente compartir los resultados de dichas evaluaciones para estimular a los trabajadores a seguir mejorando.

---

## Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano tercera edición. México: McGrall-Hill/Interamericana editores s.a. de c.v.

MARCHANT, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online, 3(1): 58-69 Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>

Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional Decimotercera Edición. México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional Decimoquinta Edición. México: Pearson.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). Fundamentos de administración octava edición. México: Pearson Educación.

Services, K. (2018). Tendencias del entorno laboral en México (TELM). Kelly Services, 50. pp. 12-14. Recuperado de  
<https://info.kellyservices.com.mx/hubfs/TELM2018/ReporteTendenciasdelEntornoLaboralenMexicoTELM2018.pdf>

Torres, C. (2016). Remuneración total en tiempos adversos. DEBATES IESA • Volumen XXI • Número 1.

Vargas Téllez, J. A. (2008.) Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. Nova Scientia, 150-172. Recuperdo de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203315665011>

Velasco, P. (2006). Conceptos básicos en Servicio al cliente. Colombia. Recuperado de  
[http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/3838/chacaliaza\\_rla.pdf](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/3838/chacaliaza_rla.pdf)

Vroom, H.; Deci, E. (1992). Motivación y Alta Dirección, (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas.

Welch, S. y Comer (1988). Quantitative Methods For Public Administration, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, California, pp. 168-296.