



Los factores motivacionales en el trabajador

Motivational factors in the worker

Factores motivacionais do trabalhador

ARTÍCULO ORIGINAL



Jesús Alberto Sánchez Valtierra 
jesanchez@uveg.edu.mx

Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. Guanajuato, México

Escanea en tu dispositivo móvil

o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v7i17.127>

Artículo recibido 21 de noviembre 2023 / Arbitrado 19 de diciembre 2023 / Publicado 15 de enero 2024

RESUMEN

En el entorno laboral, la motivación juega un papel fundamental en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Esta investigación se centra en analizar la motivación y su estrecha relación con la cultura laboral en México. A través de un enfoque cualitativo con entrevistas semi-estructuradas, se busca comprender en detalle los factores que influyen en la motivación de los trabajadores mexicanos y su percepción sobre la cultura laboral en sus organizaciones. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a 10 participantes de diferentes perfiles laborales. Los datos fueron analizados cualitativamente para identificar los principales impulsores y obstáculos de la motivación en el contexto laboral mexicano. Se encontró que el ambiente laboral es el principal motivador para los trabajadores mexicanos, seguido del dinero. Sin embargo, las largas jornadas de trabajo y el salario insatisfactorio fueron identificados como factores desmotivadores. Además, se observó que la prepotencia y el "ser barbero" contribuyen al éxito laboral, mientras que el conformismo y la dificultad para ascender obstaculizan el éxito. Estos hallazgos resaltan la importancia de mejorar las condiciones laborales y promover un liderazgo más inclusivo en las empresas mexicanas. Mejorar la cultura laboral puede aumentar la satisfacción y la motivación de los trabajadores, lo que a su vez puede conducir a un mayor rendimiento organizacional.

Palabras clave: Motivación laboral; Cultura organizacional; Trabajadores mexicanos; Ambiente laboral; Liderazgo autoritario

ABSTRACT

In the work environment, motivation plays a fundamental role in the performance and satisfaction of workers. This research focuses on analyzing motivation and its close relationship with work culture in Mexico. Through a qualitative approach with semi-structured interviews, we seek to understand in detail the factors that influence the motivation of Mexican workers and their perception of the work culture in their organizations. Semi-structured interviews were conducted with 10 participants with different work profiles. The data were analyzed qualitatively to identify the main drivers and barriers to motivation in the Mexican work context. It was found that the work environment is the main motivator for Mexican workers, followed by money. However, long working hours and unsatisfactory salary were identified as demotivating factors. In addition, arrogance and "being a barber" were found to contribute to job success, while conformism and difficulty in getting promoted hindered success. These findings highlight the importance of improving working conditions and promoting more inclusive leadership in Mexican companies. Improving work culture can increase worker satisfaction and motivation, which in turn can lead to higher organizational performance.

Key words: Work motivation; Organizational culture; Mexican workers; Work environment; Authoritarian leadership

RESUMO

No ambiente de trabalho, a motivação desempenha um papel fundamental no desempenho e na satisfação dos trabalhadores. Esta pesquisa se concentra na análise da motivação e sua estreita relação com a cultura do trabalho no México. Por meio de uma abordagem qualitativa com entrevistas semi-estruturadas, buscamos entender em detalhes os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores mexicanos e sua percepção da cultura de trabalho em suas organizações. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 10 participantes de diferentes perfis de trabalho. Os dados foram analisados qualitativamente para identificar os principais fatores e barreiras à motivação no contexto de trabalho mexicano. Descobriu-se que o ambiente de trabalho é o principal motivador para os trabalhadores mexicanos, seguido pelo dinheiro. Entretanto, longas horas de trabalho e remuneração insatisfatória foram identificados como fatores desmotivadores. Além disso, descobriu-se que a arrogância e o fato de "ser barbeiro" contribuem para o sucesso no trabalho, enquanto o conformismo e a dificuldade de subir na hierarquia impedem o sucesso. Essas descobertas destacam a importância de melhorar as condições de trabalho e promover uma liderança mais inclusiva nas empresas mexicanas. Melhorar a cultura do trabalho pode aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários, o que, por sua vez, pode levar a um melhor desempenho organizacional.

Palavras-chave: Motivação no trabalho; Cultura organizacional; Trabalhadores mexicanos; Ambiente de trabalho; Liderança autoritária; Motivação no local de trabalho

INTRODUCCIÓN

En el entorno laboral mexicano, la motivación emerge como un factor determinante que impulsa las acciones y el compromiso de los trabajadores, ejerciendo un profundo impacto en su desempeño y satisfacción en el trabajo (Ramírez, 2015). Este vínculo entre motivación y cultura laboral se convierte en el foco central de la presente investigación, que se propone realizar un análisis exhaustivo de los factores que moldean el comportamiento de los trabajadores en México y explorar cómo estas dinámicas reverberan en las organizaciones del país.

La riqueza y diversidad cultural de México configuran un contexto laboral único, donde las tradiciones, valores y expectativas sociales interactúan de manera compleja con las estructuras organizacionales y los sistemas de gestión empresarial. Este entramado cultural influye en gran medida en las motivaciones y aspiraciones de los trabajadores mexicanos, así como en su percepción del trabajo y su rol en la sociedad (Morales et al., 2023).

La investigación se propone, por tanto, profundizar en la comprensión de la motivación en el contexto laboral mexicano, identificando aquellos aspectos culturales y socioeconómicos que inciden en la forma en que los individuos se relacionan con su trabajo y con sus empleadores. Se busca ofrecer conocimientos valiosos para el diseño de estrategias empresariales más efectivas y adecuadas a la realidad mexicana, en aras de potenciar el compromiso y la productividad de los trabajadores, así como de fomentar un ambiente laboral más saludable y gratificante.

La relevancia de esta investigación no puede ser subestimada, especialmente en un contexto donde la motivación laboral adquiere cada vez mayor importancia en la retención del talento y el desarrollo organizacional. Al comprender cómo la cultura mexicana moldea las motivaciones de los trabajadores, las empresas pueden no solo optimizar su desempeño y competitividad, sino también fomentar un clima laboral más inclusivo y en sintonía con las necesidades y aspiraciones de su fuerza laboral diversa (Díaz et al., 2015).

Además, la investigación aspira a visibilizar y abordar los desafíos culturales que persisten en el entorno laboral mexicano, promoviendo prácticas laborales más equitativas y respetuosas de la diversidad. Al considerar una amplia gama de trabajadores mexicanos en términos de edad, género y contexto socioeconómico, se busca que los resultados obtenidos sean representativos y aplicables a diversas realidades laborales en México, desde las grandes empresas hasta las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y los emprendimientos (Mondragón, 2008).

En última instancia, esta investigación plantea interrogantes cruciales sobre la naturaleza de la motivación en el contexto laboral mexicano: ¿Qué impulsa verdaderamente a los trabajadores

mexicanos? ¿Cuáles son los factores determinantes de su éxito o fracaso en el ámbito laboral? Estas interrogantes, lejos de ser meramente académicas, tienen implicaciones profundas para la gestión empresarial y el desarrollo socioeconómico de México en su conjunto. Es en la exploración de estas cuestiones donde radica el valor y la relevancia de la presente investigación.

MÉTODOLÓGÍA

La investigación se basó en un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo utilizando la entrevista semi-estructurada como principal método depara obtener la infomación. Este enfoque fue seleccionado debido a su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y contextualizada de las motivaciones de los trabajadores mexicanos.

En cuanto a los participantes, se seleccionaron 10 individuos, compuestos por 5 mujeres y 5 hombres, cuyas edades oscilaban entre 21 y 34 años. Estos participantes fueron elegidos al azar y provenían de diversas ocupaciones, incluyendo vendedores en tiendas departamentales, profesionales en áreas como contaduría, medicina, derecho e ingeniería, así como roles de gerencia y docencia.

Para la recolección de la infomación, se llevaron a cabo una serie de entrevistas semi-estructuradas con cada uno de los participantes. Estas entrevistas se realizaron de manera personal y tuvieron lugar en horarios y lugares convenientes para los participantes, durante un período de tiempo comprendido entre el 6 y el 17 de agosto de 2022.

El instrumento de recolección utilizado fue el cuestionario apoyado en la técnica de la entrevista semi-estructurada, que proporcionó una guía flexible para la exploración de las motivaciones laborales de los participantes. Se abordaron cuatro aspectos clave relacionados con las motivaciones en el trabajo: qué los motivaba, qué los desmotivaba, qué consideraban el éxito en su empresa y qué identificaban como falta de éxito en su entorno laboral.

Los datos recopilados de las entrevistas fueron posteriormente codificados y analizados en busca de patrones recurrentes y temas emergentes. El análisis se centró en la interpretación y comprensión de los testimonios de los participantes, permitiendo así la construcción de conocimiento sobre el tema investigado.

Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes, y se obtuvo el consentimiento informado de cada uno de ellos antes de la realización de las entrevistas. Se siguieron los principios éticos de la investigación con seres humanos en todo momento.

Esta metodología permitió una exploración profunda y significativa de las motivaciones laborales de los trabajadores mexicanos, ofreciendo insights valiosos para comprender mejor este fenómeno en el contexto específico del país. Los hallazgos obtenidos proporcionan una base sólida para el diseño de estrategias empresariales más efectivas y culturalmente sensibles en México.

De acuerdo con Mayan (2001), el primer paso del análisis de resultados es codificar los datos para organizarlos en categorías. Una vez codificados los datos y para verificar la confiabilidad del estudio, en el caso de las entrevistas (member checking) como lo sugiere Mayan (2001), se llevó a cabo la triangulación de estos, para comparar convergencias, inconsistencias o contradicciones entre las entrevistas y las observaciones.

Así también se presenta en la Tabla 1 la definición de los materiales que se utilizaron para medir la confiabilidad de la investigación, de acuerdo con Erazo Jiménez (2011).

Tabla 1. Materiales para medir la confiabilidad de la investigación.

Credibilidad (Validez interna)	Transferibilidad (Validez externa)	Consistencia (Fiabilidad)
Técnicas utilizadas en este estudio: Entrevistas Observaciones Análisis de documentos	Técnicas utilizadas en este estudio: Descripción detallada de entrevistas	Técnicas utilizadas en este estudio: Triangulación de entrevistas, observaciones y análisis de documentos

HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas semi-estructuradas, y el análisis de documentos con el objetivo de dar respuesta a nuestra pregunta de investigación: ¿Qué es lo que motiva al trabajador mexicano?

Además de responder a esta interrogante, durante el proceso de investigación también se buscó conocer los factores que afectan al trabajador mexicano, la visión que tienen los trabajadores acerca lo que lo motiva y lo desmotiva en el trabajo y cómo trasladar los modelos motivacionales a la realidad del trabajador mexicano del siglo XXI.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la investigación agrupados por categorías:

Motivación en el trabajo

Este apartado permite identificar aquellos factores que motivan y/o desmotivan a los entrevistados.

El principal factor que motiva a los entrevistados es el ambiente laboral (60%), entendiéndose por ambiente laboral como todos aquellos factores extrínsecos que lo rodean tanto las condiciones físicas como ambientales de su trabajo (Herzberg, 1954). Les agrada socializar, convivir con las personas y trabajar en un ambiente libre de estrés.

El dinero solo fue un factor importante para el 30% de los entrevistados, dando por entendido que existe un factor más importante (el ambiente laboral) que el salario. Varios autores han tratado la cuestión de si las recompensas extrínsecas son más importantes que las intrínsecas en cuanto a determinar la satisfacción en el trabajo. No se ha realizado todavía un estudio donde prevalezca definitivamente un concepto sobre el otro (Lawler, 1986).

En cuanto a lo que no lo motiva sobresalen en primer lugar las largas jornadas de trabajo (40%) y el sueldo que perciben (30%). Al respecto Jiménez y Moyano (2008) mencionan que condiciones como la flexibilidad horaria, permisos, asistencia en labores domésticas y cuidar formas de supervisión, aumentan el bienestar y satisfacción laboral, dando como resultado menor nivel de estrés, más control personal del trabajo y de tiempo familiar, trayendo simultáneamente beneficios organizacionales al reducir el ausentismo e incrementar la productividad, por otro lado la motivación está influenciada por la cantidad de remuneración que las empresas proporcionan (Lawler, 1986), obviamente, ambos factores parecen por lo tanto estar relacionados.

Tabla 2. Motivación y desmotivación de parte del trabajador mexicano.

Factor	Hallazgos
Motivación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - El ambiente laboral (60%) - Dinero (30%) - Gusto por el trabajo (10%)
Desmotivación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Largas horas de trabajo y la imposibilidad de no ver a la familia (40%) - El sueldo (30%) - Apatía (10%) - Prepotencia (10%) - Falta de reconocimiento a su labor (10%)

Diferencias entre una persona exitosa de una que no lo sea

Este apartado permite identificar aquellos factores que generan el éxito o no de una persona en su trabajo, en la percepción de los entrevistados.

Es de llamar la atención que el primer factor que se menciona (60%) para tener éxito sea la prepotencia, entendiendo este factor como la característica de una persona que impone su poder o su autoridad sobre otros sujetos para sacar un provecho o para ostentarlo (Peñalosa, 1974), el factor indígena como inconsciente silencioso de la personalidad social (Paz, 1959). Un segundo factor que se menciona (20%) es “ser barbero” es decir alabar de forma exagerada y generalmente interesada “al jefe” para conseguir un favor o ganar su voluntad.

Por otro lado, los entrevistados piensan que los factores que no permiten ser exitosa a alguien en el trabajo es ser conformista, es decir la actitud de la persona por mantener su estado actual y no salir de la zona de confort.

El segundo aspecto mencionado por los entrevistados es la dificultad para ascender de puesto. Al respecto, Fuentes del Burgo y Navarro (2013), mencionan que cuando no existe ningún sistema de promoción el efecto sobre la satisfacción laboral es normalmente negativo, aunque, cuando existe algún sistema de promoción, el efecto puede ser positivo, negativo o neutro. La existencia de promoción está relacionada con factores como son el tamaño de la empresa y la situación económica del país.

Tabla 3. Factores que diferencian a una persona exitosa en el trabajo.

Factor	Hallazgos
Factores que hacen exitosa a una persona en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Prepotencia (60%) - “Ser barbero” (adular) (20%) - Otros (20%)
Factores que no hacen exitosa a una persona en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Conformismo (50%) - No poder subir de puesto (40%) - Otros (10%)

Discusión

Una vez observados las diversas teorías sobre motivación, se concluye que debe replantearse un modelo que más se adecue a la situación laboral del mexicano. El mexicano es un ser muy diferente.

Para tener éxito en el trabajo se abusa del poder económico, de los patrones culturales de obediencia, de la necesidad de ser aceptado, del concepto de respeto hacia la autoridad y del

sometimiento, que coincide con lo expresado por Peñalosa (1974). Siendo el conformismo el principal factor para no tener éxito en la percepción de los entrevistados.

Mientras que el principal motivador del trabajador mexicano es el ambiente laboral (Herzberg, 1954), en contraparte lo desmotivan las largas jornadas de trabajo, situación semejante a lo que se vive en Chile, de acuerdo con Jiménez y Moyano (2008).

Es a través del compromiso de los directivos y la sinergia de empleados y directivos, como se conseguirán condiciones más equitativas. La cultura del trabajador mexicano solo cambiará si el modelo de motivación y compensación se reformula, dando un enfoque más humanista que no coincide con las tendencias laborales de la actualidad. Si se toman decisiones conjuntas que involucren al trabajador en México, el resultado será un éxito.

Se pudo constatar que el liderazgo que ejercen quienes tienen puestos de poder no ha cambiado. Es de tipo autoritario que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad y menosprecia sus aportes y habilidades. Prevalece la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien hay que ser autoritarios y/o prepotentes (Peñalosa, 1974).

De igual forma, los resultados comprueban que cuando las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja son óptimas, evitan la insatisfacción y motivan al trabajador más que el dinero o retribución (Herzberg, 1954)

Se confirmó que las largas horas de trabajo son el principal factor de insatisfacción en el trabajador y el conformismo la principal característica que evitan que un trabajador mexicano sea más exitoso y por lo tanto productivo.

A MANERA DE CIERRE

A partir de los hallazgos obtenidos y retomando la pregunta inicial que guió este estudio - ¿Cuáles son los impulsores de la motivación en el trabajador mexicano? - hemos logrado una comprensión más profunda de los factores que influyen en la motivación laboral en este contexto específico. Se identificaron elementos significativos que van más allá de la mera remuneración económica, destacando la importancia del entorno laboral y el liderazgo en el impulso de la motivación, así como la necesidad de abordar el conformismo como un obstáculo para el éxito profesional.

Es crucial tener en cuenta que estos resultados son producto de un análisis situacional y contextualizado, por lo tanto, su aplicabilidad puede variar en diferentes escenarios.

Durante el proceso investigativo, nos enfrentamos a diversas limitaciones que afectaron la ejecución y los resultados del estudio. El factor tiempo, en particular, representó un desafío significativo, dificultando la programación y realización de las entrevistas dentro de un marco temporal óptimo. A pesar de ello, se lograron superar estos obstáculos mediante ajustes en la planificación y la búsqueda de horarios flexibles para los participantes.

Asimismo, la claridad de las preguntas de la entrevista inicialmente planteó un desafío, pero al reformularlas se obtuvo una mayor profundidad en las respuestas, lo que subraya la importancia de la flexibilidad metodológica en la investigación cualitativa.

Basándonos en los hallazgos de esta investigación, sugerimos explorar más a fondo el papel del liderazgo en las empresas mexicanas, reconociendo y diferenciando sus diversos enfoques. Igualmente, se recomienda investigar las razones detrás del uso del liderazgo autoritario por parte de los directivos.

Además, es importante reconocer las limitaciones geográficas de este estudio y considerar la realización de investigaciones similares en otras regiones de México para obtener una comprensión más amplia y completa de los impulsores de la motivación laboral en el país.

Finalmente, aunque se ha llevado a cabo un estudio cualitativo de manera profesional, es esencial reconocer la posibilidad de sesgos o interpretaciones subjetivas en la presentación de los resultados, lo que resalta la importancia de la objetividad y la transparencia en la comunicación de los hallazgos.

Por ende, este estudio ha proporcionado valiosos insights sobre la motivación en el contexto laboral mexicano, pero también ha señalado áreas clave para futuras investigaciones y mejoras en las prácticas empresariales y de gestión de recursos humanos.

CONFLICTO DE INTERESES. El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Díaz, L. L. R., García, E. I. C., y Guillen, K. A. M. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana SA de CV. *Revista Raites*, 1(1), 10-30. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/117?r=site/ofertaEducativa>
- Erazo Jiménez, M. S. (2011). Rigor científico en las prácticas de investigación cualitativa. *Ciencia, docencia y tecnología*, (42), 107-136. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162011000100004&lng=es&tlng=es

- Fuentes del Burgo, J., y Navarro Astor, E. (2013). Sistemas de promoción utilizados por pymes constructoras en Castilla-La Mancha (España): ¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación? *Revista de la Construcción*, 12(1), 109-118.
- Herzberg, F. (1954). La Teoría de la Motivación-Higiene. Recuperado de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf.
- Jiménez Figueroa, A., y Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum (Talca)*, 23(1), 116-133. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>
- Lawler, E. E. (1986). La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial. Barcelona: Ed. ESADE.
- Mayan, M. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. *Qual Institute Press*, 53(9), 9-17.
- Mondragón, A. P. A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios gerenciales*, 24(106), 47-64. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700317>
- Morales, J. B. L., Hernández, N. M. B., Castro, B. A. A., & García, E. L. A. (2023). Capítulo II. Niveles de motivación y satisfacción laboral de docentes de educación superior de una universidad pública mexicana en el contexto post pandemia. © MaJoma Editorial, 2023 1ª. Edición Hecho en México. https://redriet.org/wp-content/uploads/2023/11/Memorias-Segundo-Congreso-Red-RIET_Emprendimiento-y-Sostenibilidad.pdf#page=38
- Paz, O. (1959). El laberinto de la soledad. México: FCE.
- Peñalosa, J. A. (1974). Vida, Pasión y Muerte del Mexicano. 19° ed. México D.F.: Ed. Jus.
- Ramírez, P. (2015). La motivación en el entorno laboral. Recuperado de https://www.academia.edu/3752807/La_motivacion_en_el_entorno_laboral.