

---

---

## Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES

Dra. Claudia García Hernández<sup>1</sup>, Dra. Eneida Ochoa Ávila, Dra. María Teresa Fernández Nistal<sup>1</sup>, Mtro. Rafael Octavio Félix Verduzco<sup>2</sup>, Lic. María Mercedes Campoy Miranda<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Profesores Investigadores del Departamento de Psicología, <sup>2</sup>Profesor Auxiliar, Instituto Tecnológico de Sonora. Cd. Obregón, Sonora, México. cgarcia@itson.edu.mx

### Resumen

Se abordaron los factores que motivan al trabajador y que prevalecen para identificar los intereses sobre el logro, poder, afiliación, estima e incentivo económico, que influyen entre los trabajadores de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES). Para esto, se aplicó el instrumento de la teoría de David McClelland sobre la motivación a 250 trabajadores, en donde 63 son mujeres y 187 son hombres, de 9 diferentes empresas de la región del sur de Sonora, en donde las edades fluctuaban entre 16 y 68. El factor prevalente dentro de la población es el de Estima.

**Palabras clave:** Motivación laboral, PyMES, Satisfacción laboral, logro

### Introducción

Al paso del tiempo la motivación en el trabajo comenzó a brindar causas a los diferentes sucesos en el ámbito laboral, es así como Di Antonio y Delgado (2010), realizaron una investigación en una empresa tratando de darle explicación a la rotación de personal, midieron la motivación de los empleados, en sus resultados se encontró que a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Ante esto proponen que las organizaciones se enfoquen en la satisfacción y crecimiento personal y profesional de todos sus empleados sin importar el cargo que ocupen y procurando que los valores y objetivos organizaciones siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento

por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional.

Por otro lado a partir del estudio de la motivación las empresas comenzaron a interesarse en analizar que buscan los trabajadores cuando realizan su trabajo, para conseguir finalmente que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa (García, 2012). Después de esto es fácil pensar que encontraron a los empleados más motivados con un desempeño más eficiente y por ende más útiles para la empresa. Sin embargo, ciencias como la psicología muestran la individualidad de cada persona y con ella las diferentes formas de motivación que puede haber, es primordial señalar que no se

puede motivar del mismo modo a toda una empresa ya que algunos empleados preferirán satisfacer ciertas necesidades a las que los demás no le darán tanta importancia.

Para poder describir lo que es la motivación, de acuerdo a Jaramillo (2010), este lo define como: “la motivación se refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso, a su vez, se relaciona con algún evento interno o externo”, dicho en otras palabras la motivación es una fuerza que viene desde dentro del ser humano ya sea fisiológico, emocional, psicológico o algún proceso intelectual para realizar una conducta o bien para no realizarla. En el área laboral esto cobra mucho valor ya que sabiendo como motivar a un empleado, esta puede lograr los objetivos que se están buscando.

Se tiene entonces que la motivación para el trabajo es el deseo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, en ese sentido la comprensión de la motivación para el trabajo, permite explicar por qué la persona dirige su esfuerzo y su energía en un sentido determinado y manifiesta ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral de la organización (Coromoto, 1998).

Se exploraron con un modelo las tensiones potenciales entre el sistema de incentivos de los grupos de inventores y la diversidad de conocimiento en una gran empresa de tecnología, Lazaric y Raybaut (2013), mostraron que cuando todos los grupos son recompensados y capaces de interactuar libremente con sus compañeros, se refuerzan mutuamente mediante motivos extrínsecos e intrínsecos. Propusieron un modelo dinámico de la interacción entre motivación extrínseca e intrínseca con

diferentes sistemas de incentivos basados en el grupo de los inventores. Los hallazgos indican la forma en que un sistema de incentivos puede producir diferentes resultados según la capacidad de los grupos y de la cultura organizacional que prevalece antes de su aplicación, es decir, muestran la forma en que un nuevo sistema de incentivos puede entrar en conflicto con la motivación laboral intrínseca, en particular debido a la impronta corporativa, como se muestra en los siguientes escenarios:

El primer escenario representa una visión idealista de la empresa en la que cada grupo está interactuando con un alto grado de autonomía y de relación. Fuentes de motivación intrínseca y extrínseca son autorreforzadas en todos los grupos de la empresa.

El segundo escenario introduce una restringida relación y autonomía con la competencia entre los grupos. Como era de esperar, la motivación intrínseca disminuye en grupos dotados de competencias no esenciales produciendo efectos de desplazamiento de estos grupos. A pesar de una producción posterior de los conocimientos en grupos dotados de competencias básicas, la cohesión entre los grupos se deteriora en gran medida con posibles consecuencias negativas para la diversidad de conocimientos en un largo plazo.

Además de estas dos configuraciones extremas, un tercer escenario ilustra numéricamente un sistema mixto con ventaja competitiva y una gran autonomía. La diversidad de conocimientos y la motivación intrínseca se conservan, permitiendo a los grupos a cooperar con las competencias básicas y no básicas. Los efectos negativos de la competencia entre grupos, en particular los subgrupos y el egoísmo, se pasan por alto, el

mantenimiento de la capacidad tecnológica de la empresa en competencias básicas y no básicas.

Se han llevado a cabo diferentes investigaciones sobre la motivación en el trabajo; García (2012), realizó una investigación con dos entrevistas a los empleados de diferentes empresas en Valladolid, en las entrevistas intentó ver cómo influye la motivación y los aspectos económicos en los empleados, García, concluyó que la retribución económica es una parte importante, ya que es el motivo de abandono del trabajo por un 45% de los entrevistados, pero el salario emocional o motivador es fundamental, y el 55% de los entrevistados abandonaría su trabajo por un mal ambiente laboral. Con esto se ve claramente lo fundamental de la motivación y el ambiente en el trabajo por lo que propuso que, “El objetivo para las empresas debería ser no solo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador sino un conjunto de elementos distintos que permita el desarrollo pleno de la personas y en consecuencia, sus resultados aportaran más producción y el valor para la consecución de los objetivos de la empresa”. En otras palabras los trabajadores reaccionan más a motivadores emocionales en este caso de reconocimiento que ha factores económicos, pero siendo esta diferencia tan pequeña propone crear motivadores que satisfagan esos dos ámbitos.

En las investigaciones de Di Antonio y Delgado y la de García se observan dos puntos de vista diferentes, mientras que García dice que los factores económicos y de reconocimiento van de la mano, Di Antonio y Delgado proponen intensificar el reconocimiento y el desarrollo profesional de los empleados, pero ambas investigaciones están de acuerdo en el factor reconocimiento.

Para explorar el papel de la motivación intrínseca (MI) y la motivación extrínseca (ME), y su importancia en el cumplimiento de metas Dysvik y Kuvaas (2012) realizaron una investigación en esta, aplicaron instrumentos en tres empresas de servicios en Noruega. En el análisis de la información se reveló que las metas personales moderan la relación entre motivación intrínseca y esfuerzo laboral y que metas competitivas moderan la relación entre motivación extrínseca y esfuerzo laboral. Sugieren que la relación entre motivación intrínseca y esfuerzo laboral es más positiva para empleados con altos niveles de metas personales. Observaron que la motivación extrínseca posiblemente este correlacionado tanto con metas personales como para metas que implican cierta competencia, sin embargo dicha correlación no es significativa. La falta de soporte para estas interacciones tal vez pueda ser explicada por dos condiciones particulares. Primero, la mayoría de la investigación en apoyo con una relación positiva entre motivación extrínseca y esfuerzo laboral es limitada por tareas triviales y no interesantes. Segundo, las metas al logro sugieren la búsqueda de metas de cambio pueden ser desadaptativas e implicar consecuencias negativas para el desempeño individual y el aprendizaje.

La teoría de David McClelland fue utilizada como medio de motivación en empresas manufactureras de Guanajuato, Luna (2012), propone la creatividad del capital humano de las PyMES para innovar en los recursos de las empresas y así, alcanzar las metas establecidas. Por medio de este trabajo se propone dar oportunidad a los empleados a participar en el desarrollo de la empresa con un compromiso de pertenencia para que se involucre y con su participación apoye a la empresa a ser competitiva.

El Modelo Competitividad de Capital Humano (MCCH) creado por Luna (2012), el cual presenta cuatro variables a considerar: la competitividad siendo la más importante, y sus variables dependientes, conocimientos, creatividad y experiencia laboral. Las variables permitirán que se alcance un nivel óptimo, que permitan innovar nuevas tecnologías para las empresas, pero tomando en cuenta que cada empresa posee sus propias necesidades, pero son los recursos con los que dispone, lo que permitirá un desarrollo eficiente.

En la investigación teórica de Bedondo y Giglio (2006), se estudió la relación entre motivación laboral y compensaciones en el marco de las relaciones actuales para comprender de qué manera se establece desde la psicología laboral-organizacional, en donde señala que la satisfacción de necesidades básicas no es motivante, sin embargo las necesidades asociadas al cumplimiento de metas y al reconocimiento activa la motivación intrínseca, estos aspectos están señalados desde la teoría de McClelland satisfaciendo las necesidades de logro y afiliación, que aluden a alcanzar metas y llegar al éxito y establecer vínculos de cooperación y amistad, respectivamente. Por lo tanto concluyen que las compensaciones se relacionan con la motivación en el trabajo logrando influir en la motivación de los empleados al mostrar mejores desempeños. La compensación integral logrará influir en la motivación tanto intrínseca como extrínseca.

En esta investigación, Quintanar (2005), en Hidalgo, intentaba describir el factor predominante de la teoría de McClelland en un supermercado, cabe mencionar que Quintanar agregó a los 4 factores de McClelland el factor económico

al instrumento que aplicó a los empleados de piso, en los que encontró que el factor predominante en los trabajadores es el de Estimación y el que menos importancia obtuvo fue el de Poder, proponiendo estrategias para cada factor tanto para mantenerlo como para elevarlo.

Un trabajador que se siente motivado por el lugar en el que realiza sus actividades laborales, muestra un comportamiento asertivo al cumplir sus funciones, es decir, toma buenas decisiones que permiten solucionar problemas en su área de trabajo y se comporta de una manera satisfactoria, cumpliendo con los valores de la empresa y mostrando su sentido de pertenencia diariamente; con esto el trabajador desarrolla sus tareas con esa energía para conseguir las metas de la empresa.

Según la teoría de David McClelland determinado el puesto en una organización, habrá un factor motivacional más relevante que los demás, en este caso se pretenden medir los tres factores de la teoría de McClelland, más el factor de los incentivos económicos y el de estima (Quintanar, 2005) y así saber que factor predomina en las PyMES de Cd. Obregón, descubriendo que tan equitativo, es el porcentaje que diferencia de acuerdo a cada factor de la Teoría de McClelland, ya que según algunas teorías o estudios realizados sobre motivación, mientras más cercanos sean los porcentajes hay mejor Satisfacción laboral en las organizaciones.

El propósito de esta investigación es, identificar el factor motivacional que más prevalece en las PyMES de Cd. Obregón, para evaluar los intereses de los trabajadores según la teoría de los factores motivacionales, de logro, poder, afiliación, estima e incentivo económico.

## Materiales y Métodos

La investigación se hizo bajo un diseño transversal descriptivo, ya que se recabó la información en un solo momento con el fin de describir el comportamiento de las variables de este estudio.

**Participantes.** Se encuestaron a 250 trabajadores, en donde 63 son mujeres y 187 son hombres, en donde las edades fluctuaban entre 16 y 68 de 9 diferentes empresas de la región del sur de Sonora, de diferentes tipos de puesto, que laboran en empresas PyMES de la región de Cd. Obregón, y fueron elegidas de forma intencional. La muestra es no probabilística, ya que tiene poco valor en términos de inferencia, y no es posible a partir de ellas hacer generalizaciones, y de tipo intencional ya que se seleccionó la empresa a criterio de un experto.

**Instrumento.** Se procedió, a seleccionar un instrumento para evaluar los diferentes factores motivacionales, en trabajadores, esto según la teoría de McClelland y complementando con factores considerados importantes, este instrumento consta de 17 preguntas tipo Likert, con 5 opciones de respuesta como: nunca 0, casi nunca 1, eventualmente 2, casi siempre 3 y siempre 4. Los factores que mide el instrumento son F1 *Logro*: La necesidad de superarse personalmente, cumpliendo metas consecutivas (Reactivos 1, 6, 11, 16, 21). F2 *Poder*: Tener la facultad o el medio de hacer una cosa, ejerciendo una responsabilidad mayor, pudiendo tener a su cargo a personas (Reactivos 2, 7, 12, 17, 22). F3 *Afiliación*: Asociarse a otra persona para sentirse aceptado (Reactivos 3, 8, 13, 18, 23). F4 *Estima*: Consideración y aprecio de una persona, por su calidad o circunstancia (Reactivos 4, 9, 14, 19, 24)

y F5 *Incentivo Económico*: Necesidad de obtener el medio, en este caso dinero, para lograr otros objetivos (Reactivos 5, 10, 15, 20, 25). Impreso y pluma fueron los materiales utilizados.

**Procedimiento.** Se procedió a realizar una revisión de literatura concerniente al tema de motivación y las Pequeñas y medianas empresas de la región; como segundo paso, se seleccionó un instrumento para evaluar los diferentes factores motivacionales, en trabajadores, según la teoría de McClelland y donde se abordaba el mismo tipo de objetivo seleccionado; como tercer paso, los instrumentos se aplicaron a trabajadores de 9 diferentes empresas PYMES en la región de Cd. Obregón a 250 trabajadores, con la autorización del encargado de cada empresa, los trabajadores lo contestaron en horario de trabajo, con una duración aproximada de 10 minutos, a cada empleado se le dio la indicación de como contestar el cuestionario y la información sobre los fines de la investigación y el anonimato en sus respuestas, con la finalidad de obtener resultados más confiables y honestos, en ocasiones se vio en la necesidad de apoyarlos en contestar, debido al nivel de formación educativa que los trabajadores tenían y del tiempo que disponían para contestar el instrumento; en el cuarto paso, se procedió a elaborar y llenar la base de datos para su evaluación en el sistema de análisis estadístico SPSS versión 21, en la cual se arrojan resultados que facilitan la información necesaria para llegar a una conclusión, en cuanto al factor prevalente en PYMES de factores motivacionales y realizar comparaciones referentes a los datos laborales y de aspectos generales.

## Resultados y Discusión

La validez externa fue con un alfa de Cronbach de .810, pero en cuanto a la validez interna que se obtuvo esta fue emanada del modelo teórico de McClelland.

En lo que respecta a los resultados encontrados para el presente estudio se puede observar primeramente en la Tabla 1, de las generalidades descriptivas de la motivación; los aspectos relacionados a los diferentes factores medidos sobre motivación, donde para la población el factor predominante fue el de estima con un 82.8 % dentro de un rango medio alto y

el más bajo fue poder con una mayoría en el segmento medio con un 40.4%, sin embargo, sigue siendo alto el total que se encuentra entre el sector medio y el alto con un 80.4% en suma, de esta manera se puede observar como la motivación de los trabajadores se encuentra distribuida equitativamente entre los cinco factores. Es decir, en las cinco necesidades que busca cumplir el individuo y que ejercen una motivación para realizar determinadas actividades, los cinco factores son igual de importantes para los empleados de las PyMES de la región.

	Logro	Poder	Afiliación	Estima	Incentivo
<b>Bajo</b>	4	19.6	4.4	4.8	5.2
<b>Medio</b>	22	40.4	24.4	12.4	18.8
<b>Alto</b>	74	40	71.2	82.8	76

Tabla 1. Descriptivos de motivación general

Por otro lado al analizar la distribución de los factores motivacionales por sexo, se puede apreciar en la Tabla 2, como los hombres tienen mayor interés en factores como el logro con un 97.4%, poder con un 83.3% y estima con un 95.7% dentro de un rango medio alto, y las mujeres sobresalen en factores incentivo económico con un 95.2% dentro del mismo rango, mientras que para el factor afiliación la distribución entre sexos fue equitativa con un 95% dentro del intervalo

medio alto. En los rangos altos de la tabla, sobresale la diferencia en el factor de estima entre hombres y mujeres, siendo para las mujeres de mucha importancia con un 83.9% y para los hombres con 79.4%, otro factor sobresaliente por la diferencia entre porcentajes fue el de poder, donde el 46.2% de los hombres tiene un alto interés por el factor mientras que solo el 22.2% de las mujeres considera de un alto interés hacia el poder.

	Logro		Poder		Afiliación		Estima		Incentivo	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
<b>Bajo</b>	3.8	4.8	16.7	28.6	4.3	4.8	4.3	6.3	5.4	4.8
<b>Medio</b>	22	22.2	37.1	49.2	23.7	27	11.8	14.3	16.7	25.4
<b>Alto</b>	74.2	73	46.2	22.2	72	68.3	83.9	79.4	78	69.8

Tabla 2. Descriptivos de motivación por sexo

En la Tabla 3 se observan los porcentajes hacia los factores divididos por factores de edad, el área predominante para los participantes entre 16 y 21 años fue el de afiliación con un 100% en un rango medio alto, mientras que el interés más bajo fue en el factor de poder, donde el 33.3% de los empleados se sienten menos interesados. Para los participantes de 22 a 29 años los factores afiliación y estima con un 97.3%, fueron los que tuvieron un alto interés, y el más bajo fue hacia el factor de poder con un 14.9%. En cuanto a la población de 30 a 50, un 97.8% considera el factor logro como el predominante y el de más bajo interés fue hacia el factor de poder un 20.7%. Por

último los trabajadores de 51 a 68 años consideran en su totalidad con un 100% que el factor de logro es el más importante y el de menor importancia fue el de poder con un 19.2% en el rango de bajo interés. Respecto a esta tabla se puede concluir como los adultos se inclinan más hacia el factor de logro, lo que demuestra que buscan superarse a sí mismos y buscan cumplir metas establecidas; en cuando a las edades que se relacionan a la adolescencia y en el adulto joven se puede observar el alto interés hacia la afiliación y la estima, lo que se concluye como una necesidad de estar en compañía y ser reconocidos por los avances logrados.

	Edad	Bajo	Medio	Alto
<b>Logro</b>	16- 21	6.7	13.3	80
	22- 29	8.1	25.7	66.2
	30 -50	2.2	22.2	75.6
	51-68	0	15.4	84.6
<b>Poder</b>	16-21	33.3	53.3	13.3
	22-29	14.9	40.5	44.6
	30-50	20.7	38.5	40.7
	51-68	19.2	42.3	38.5
<b>Afiliación</b>	16-21	0	26.7	73.3
	22-29	2.7	24.3	73
	30-50	5.9	23.7	70.4
	51-68	3.8	26.9	69.2
<b>Estima</b>	16-21	6.7	13.3	80
	22-29	2.7	13.5	83.8
	30-50	5.9	11.9	82.2
	51-68	3.8	11.5	84.6
<b>Incentivo</b>	16-21	6.7	20	73.3
	22-29	9.5	24.3	66.2
	30-50	3.7	15.6	80.7
	51-68	0	19.2	80.8

Tabla 3. Descriptivos de motivación por edad.

Por ultimo en la Tabla 4, se analizan los porcentajes referentes a la naturaleza del puesto, donde se puede observar cómo están distribuidos los porcentajes en

cuanto a los puestos Técnicos/Operativos, Administrativos y Directivos, de esta manera se encuentra con que el factor con mayor interés en los empleados

Técnicos/Operativos de las PyMES es el de logro con un 96.7% entre el rango alto y medio, mientras que el factor al que mostraron un bajo interés fue el de poder con un 20.9%; por otro lado los empleados con cargos administrativos mostraron motivarse mayoritariamente con el factor de estima en el que arrojaron un 89.7% de alto interés hacia el factor, sin embargo, mostraron el 17.2% de bajo interés hacia el factor de poder; por último los empleados de puestos directivos tuvieron un 100% de alto interés en factores de estima e incentivo, mientras que en los factores de logro y afiliación tuvieron un 10% de bajo interés. Respecto a los resultados mencionados se puede concluir, que las personas que han logrado sus objetivos y se encuentran en el último

escalafón en la empresa se motivan por factores como incentivo y estima, mostrando una necesidad por recibir una recompensa por su trabajo y al mismo tiempo reconocimiento, los trabajadores del área administrativa se mostraron interesados casi igualmente por todos los factores, un poco menos por el factor de poder sin embargo es una pequeña diferencia, esta distribución de intereses es lo esencial según la teoría, como ya antes se ha mencionado, por último los empleados de puestos Técnicos/Operativos mostraron un alto interés por el factor de logro lo que significa su interés por seguir avanzando en aspectos laborales y en su misma persona consiguiendo superarse a sí mismo.

	Naturaleza del puesto	Bajo	Medio	Alto
<b>Logro</b>	Técnico/Operativo	3.3	24.2	72.5
	Administrativo	6.9	13.8	79.3
	Directivo	10	0	90
<b>Poder</b>	Técnico/Operativo	20.9	38.9	40.3
	Administrativo	17.2	58.6	24.1
	Directivo	0	20	80
<b>Afiliación</b>	Técnico/Operativo	4.3	26.1	69.7
	Administrativo	3.4	13.8	82.8
	Directivo	10	20	70
<b>Estima</b>	Técnico/Operativo	5.2	13.7	81
	Administrativo	3.4	6.9	89.7
	Directivo	0	0	100
<b>Incentivo</b>	Técnico/Operativo	5.7	18	76.3
	Administrativo	3.4	31	65.5
	Directivo	0	0	100

Tabla 4. Descriptivos según la naturaleza del puesto.

Retomando la investigación de Quintanar (2005), donde el factor predominante fue el de estima, en la presente investigación donde se evaluó a una población más amplia de empleados de 9 diferentes PyMES y no solo a los de una empresa,

se encuentran resultados favorables para un buen diagnóstico, los resultados mostraron una distribución de intereses a los diferentes factores en los mismos niveles, es decir, los empleados le dan de mayor a alta importancia a los 5 diferentes

factores. En otras palabras para los participantes, son por muy poca diferencia, igualmente motivantes los factores de logro, poder, afiliación, estima e incentivo económico. Esta conclusión resulta relevante ya que según la teoría de David McClelland, mientras más equitativa sea la distribución de los factores, mayor será la motivación y la probabilidad de una estrategia que ayude a la empresa a cumplir su objetivo, y a los trabajadores para realizar un trabajo efectivo y por consiguiente mantengan una buena satisfacción. Cabe mencionar que aunque por muy poca diferencia, el factor que recibió menos interés por parte

de los trabajadores fue el de poder, lo que se puede concluir como la baja importancia que le dan los empleados a ejercer un puesto o tener el derecho de ordenar y vigilar alguna área de su labor.

Los factores motivacionales de logro, poder, afiliación, estima e incentivo económico, ejercidos por necesidades ya que motivan a realizar alguna conducta, se encuentran igualmente distribuidos en los empleados de las PyMES de la región de Cd. Obregón Sonora, lo que refleja, un estado de motivación efectiva que busca satisfacer todas las necesidades y puede ser estimulado para una productividad más eficiente.

## Referencias

Bedondo V., Giglio C. 2006. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Santiago: *Universidad de Chile, facultad de ciencias sociales*. Extraído de [http://www.archivochile.com/tesis/05\\_te/05te0012.pdf](http://www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf)

Coromoto M. 1998. El perfil de valores motivacionales y la motivación al trabajo del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre. Barquisimeto: *Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”*. Extraído de: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P35.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P35.pdf)

Di Antonio A. y Delgado M. 2010. La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso. Caracas: *Universidad Central de Venezuela*. Extraído de: <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>

Dysvik A., Kuvaas B. 2012. Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology* (2013), 52, 412–430. The British Psychological Society.

García V. 2012. Motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables. Valladolid: *Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación*. Extraído de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

Jaramillo R. 2010. Clima Organizacional: Su relación con el factor Humano. *Secretaría de Salud: Jefatura del departamento de capacitación y desarrollo de habilidades*. Extraído de: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20>

Lazaric N., Raybaut A. 2013. *Do incentive systems spur work motivation or inventors in high tech firms? A group-based*

perspective. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. *J Evol Econ* (2014) 24:135–157

Luna J. 2012. Influencia del capital humano para la competitividad de las PyMES en el sector manufacturero de Celaya Guanajuato. Celaya Gto.: *Universidad de Celaya, Biblioteca virtual Eumed*. Extraído de:

<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2013/jelc/jelc.pdf>

Quintanar Gibran 2005. Factores motivacionales que incluyen en los trabajadores de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. Tesis: *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*