



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

DEFICIENCIA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS EN LUGARES DE TRABAJO ORIENTADOS A SERVICIOS: UN ESTUDIO CUANTITATIVO EN JIQUILPAN MICHOACÁN, MÉXICO

**MOTIVATION DEFICIENCY AND INCENTIVES IN SERVICE-
ORIENTED WORKPLACES: A QUANTITATIVE STUDY IN
JIQUILPAN MICHOACÁN , MEXICO**

Valeria Álvarez Martínez

Instituto Tecnológico de Jiquilpan, México

Joel Guerra Pizano

Instituto Tecnológico de Jiquilpan, México

Alcaraz Juárez, Iris Natzllely

Escuela Secundaria Federal Melchor Ocampo, México

Nancy Paola Manzo Amezcua

Instituto Politécnico Nacional CIIDIR, México

Deficiencia de Motivación e Incentivos en Lugares de Trabajo Orientados a Servicios: Un Estudio Cuantitativo en Jiquilpan Michoacán, México

Valeria Álvarez Martínez¹

Valealvarezmartinez2@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0760-5486>

Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Jiquilpan
México, D.F.

Joel Guerra Pizano

joel.gp@jiquilpan.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0006-1161-5694>

Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Jiquilpan
México, D.F.

Alcaraz Juárez, Iris Natzllely

regemil0212@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-4434-9762>

Escuela Secundaria Federal Melchor Ocampo
del Municipio De Villamar Michoacán
México, D.F.

Nancy Paola Manzo Amezcua

Manzon703@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-2890-1639>

Instituto Politécnico Nacional
CIIDIR Unidad Michoacán
México, D.F.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo estimar la presencia e impacto de incentivos en empresas orientadas a servicios en la zona central de Jiquilpan, Michoacán, México, con base en la deficiencia de motivación de los empleados. Utilizando un enfoque cuantitativo, transversal y analítico, se recopilaron datos a través de encuestas administradas a empleados de empresas con mucho tráfico. Los resultados indican que la deficiencia de motivación influye significativamente en los tipos y presencia de incentivos. El estudio destaca que los incentivos actúan como impulsores cruciales de la motivación, el comportamiento y el desempeño entre los empleados. Enfatiza la importancia de implementar sistemas de incentivos justos y estructurados para mejorar la satisfacción laboral, la eficiencia y la retención en las empresas locales.

Palabras clave: deficiencia de motivación; incentivos; empleo; sector servicios; motivación laboral.

¹ Autor principal.

Correspondencia: manzon703@gmail.com

Motivation Deficiency and Incentives in Service-Oriented Workplaces: A Quantitative Study in Jiquilpan Michoacán , Mexico

ABSTRACT

This study aims to estimate the presence and impact of incentives in service-oriented businesses in the central zone of Jiquilpan, Michoacán, Mexico, based on employees' motivation deficiency. Using a quantitative, cross-sectional, and analytical approach, data were gathered through surveys administered to employees in highly trafficked businesses. Results indicate that motivation deficiency significantly influences the types and presence of incentives. The study highlights that incentives act as crucial drivers of motivation, behavior, and performance among employees. It emphasizes the importance of implementing fair and structured incentive systems to improve work satisfaction, efficiency, and retention in local businesses.

Keywords: motivation deficiency; incentives; employment; service sector; workplace motivation.

Artículo recibido 28 febrero 2026
Aceptado para publicación: 28 marzo 2026



INTRODUCCIÓN

La motivación en el trabajo constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión del talento humano y de la eficiencia organizacional. En el contexto actual, caracterizado por la competencia, la innovación tecnológica y la transformación del mercado laboral, comprender los factores que influyen en la motivación de los trabajadores se ha convertido en un tema prioritario, especialmente en el sector servicios, donde la interacción humana determina la calidad del producto o servicio ofrecido.

A nivel mundial, estudios como el de Gallup (2023) indican que solo una minoría de los trabajadores se encuentra plenamente comprometida con su labor. En el contexto mexicano, diversos estudios han señalado que más del 60% de los trabajadores experimenta algún grado de desmotivación o desconexión emocional respecto a sus actividades laborales, situación que incide directamente en variables clave como la productividad, el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Esta problemática también se observa a nivel local en municipios como Jiquilpan, Michoacán, donde los establecimientos orientados al servicio enfrentan retos vinculados con la alta rotación de personal, la limitada valorización del trabajo y la escasa implementación de esquemas de incentivos.

La deficiencia de motivación laboral se expresa a través de múltiples manifestaciones, entre ellas la disminución del interés por las tareas, el ausentismo, el bajo desempeño y la presencia de conflictos interpersonales. En este sentido, uno de los elementos que mayormente incide en esta problemática es la insuficiencia de incentivos, tanto de carácter económico, como salarios, bonos o comisiones así como también de tipo simbólico, tales como el reconocimiento, la estabilidad laboral o las oportunidades de desarrollo profesional.

De acuerdo con Herzberg, Mausner y Snyderman (1967), la satisfacción en el trabajo no depende exclusivamente de la ausencia de factores que generan insatisfacción, sino de la incorporación de condiciones que favorezcan el crecimiento personal y la autorrealización. No obstante, en el ámbito de las pequeñas empresas locales, es común observar que los esquemas de incentivos se limitan a compensaciones básicas, sin estrategias estructuradas de reconocimiento o desarrollo, lo que contribuye a la persistencia de bajos niveles de compromiso organizacional.

En este marco, la investigación tiene como objetivo examinar la relación entre la deficiencia de motivación y los incentivos laborales en empresas del sector servicios de la zona central de Jiquilpan,



Michoacán, a fin de identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores.

La relevancia de esta investigación radica en dos aspectos principales: primero, aporta evidencia empírica local sobre un fenómeno que suele abordarse desde perspectivas generales; y segundo, contribuye a generar estrategias sostenibles de gestión humana que promuevan el bienestar de los trabajadores y el fortalecimiento del tejido económico local.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

El presente estudio se clasifica como cuantitativo, transversal y analítico, dado que busca medir y relacionar variables observables en el contexto laboral de las empresas de servicios. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cuantitativa permite describir fenómenos, establecer correlaciones entre variables y, en algunos casos, inferir relaciones causales mediante el análisis estadístico.

El diseño transversal fue elegido porque los datos se recolectaron en un único momento temporal, lo que posibilitó una evaluación descriptiva y comparativa de las percepciones de los trabajadores sobre su motivación y los incentivos recibidos.

Contexto y población de estudio

La investigación se llevó a cabo en la zona central del municipio de Jiquilpan, en el estado de Michoacán, México, una localidad caracterizada por una intensa actividad comercial y de servicios, con predominio de establecimientos como restaurantes, tiendas minoristas, bancos, farmacias, barberías y comercios de alimentos.

Se seleccionaron empresas que presentaban interacción directa con el público, debido a que en este tipo de actividades el desempeño y la satisfacción del cliente dependen en gran medida del compromiso y la actitud del trabajador.

La población objetivo estuvo conformada por empleados del sector de servicios, principalmente de pequeñas y medianas empresas (pymes) locales. Estas organizaciones presentan una alta rotación de personal y escasa formalización de políticas de incentivos o reconocimiento laboral.



Muestra y criterios de selección

La muestra fue intencional y no probabilística, conformada por 50 trabajadores de diferentes establecimientos ubicados en el centro de Jiquilpan. Los criterios de inclusión fueron los siguientes:

- Tener al menos seis meses de antigüedad en el empleo actual.
- Participar de manera voluntaria y anónima.
- Contar con disponibilidad para responder el cuestionario de forma individual.

La muestra abarcó diversos giros comerciales (alimentación, servicios financieros, transporte, estética, educación y comercio minorista), con el fin de representar de forma más amplia la dinámica del sector servicios en el municipio.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento principal fue un cuestionario estructurado, elaborado con base en teorías de la motivación y de los incentivos (Maslow, 1954; Herzberg, 1967; McClelland, 1989; Vroom, 1964). Este instrumento incluyó:

- Datos sociodemográficos: edad, género, escolaridad, puesto, antigüedad.
- Indicadores de motivación: nivel de satisfacción, identificación con la empresa, compromiso, disposición al trabajo.
- Percepción de incentivos: frecuencia, tipo (económico o simbólico), y grado de efectividad percibido.

Las preguntas se formularon en formato cerrado tipo Likert (cinco niveles de respuesta: “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”) y se complementaron con tres preguntas abiertas para obtener comentarios cualitativos sobre las prácticas de motivación en los centros laborales.

El cuestionario fue revisado por tres especialistas en administración y comportamiento organizacional para asegurar su validez de contenido y su pertinencia con los objetivos del estudio.

Procedimiento de recolección

La aplicación de los cuestionarios se realizó presencialmente, entre abril y mayo de 2024, en los centros de trabajo seleccionados. Los investigadores obtuvieron autorización verbal de los propietarios o encargados de cada negocio antes de iniciar la encuesta.

La participación fue anónima y confidencial, garantizando la protección de la información personal conforme a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (México, 2010).

Cada cuestionario tuvo una duración promedio de 15 minutos y fue respondido sin la presencia de supervisores o gerentes, para evitar sesgos o presiones externas.

Análisis de los datos

Los datos obtenidos se procesaron con el software Microsoft Excel 2021, empleando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central). Los resultados se presentaron en tablas y gráficos que resumen los principales hallazgos del estudio.

Asimismo, se realizó una interpretación analítica comparando los resultados empíricos con los fundamentos teóricos sobre motivación y recompensas propuestos por autores como Maslow, Herzberg, McClelland y Vroom. Este enfoque permitió identificar patrones de motivación y desmotivación en función de la existencia o ausencia de incentivos adecuados en los centros laborales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información recolectada a partir de los 50 cuestionarios aplicados permitió identificar patrones de motivación, percepción de incentivos y satisfacción laboral entre los trabajadores del sector servicios de la zona central de Jiquilpan. Los resultados se presentan a continuación en forma de **tablas** que resumen los principales hallazgos.

Perfil sociodemográfico de los participantes

La muestra estuvo compuesta por trabajadores de diferentes giros y edades. La Tabla 1 muestra la distribución general de los participantes según género, edad y antigüedad en el puesto.

Tabla 1. Características generales de la muestra

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	28	56%
	Masculino	22	44%
Edad	18–25 años	20	40%
	26–35 años	15	30%
	36–45 años	10	20%
	Más de 45 años	5	10%

Antigüedad laboral	Menos de 1 año	12	24%
	1–3 años	18	36%
	4–6 años	10	20%
	Más de 6 años	10	20%

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, la mayoría de los participantes son jóvenes (entre 18 y 35 años), con una antigüedad laboral menor a tres años, lo cual refleja una alta rotación de personal típica del sector servicios.

Motivación laboral percibida

Al analizar la autopercepción de motivación, se observó que la mitad de los trabajadores (50%) manifestó sentirse poco motivada en su empleo, mientras que un 34% se consideró medianamente motivada y solo un 16% expresó un alto nivel de motivación.

Entre las causas más mencionadas por quienes reportaron desmotivación destacan la falta de reconocimiento al esfuerzo (62%), los salarios bajos (58%) y la monotonía de las tareas (40%). Estos resultados coinciden con lo planteado por Herzberg, Mausner y Snyderman (1967), quienes afirman que la ausencia de factores motivadores (como la autorrealización y el reconocimiento) genera insatisfacción laboral incluso cuando los factores higiénicos —como el salario o las condiciones físicas— son adecuados.

La evidencia obtenida refleja que la motivación laboral en el sector servicios de Jiquilpan se encuentra por debajo de los niveles deseables, lo que repercute en la productividad, la calidad del servicio y la permanencia del personal.

Tipos de incentivos ofrecidos

Uno de los hallazgos más relevantes es que el 74% de los trabajadores no recibe ningún tipo de incentivo por parte de su empresa. Solo el 26% declaró recibir alguna forma de estímulo, principalmente económico (bonos o comisiones).

Dentro de este grupo minoritario, el 61% indicó recibir incentivos monetarios, el 31% incentivos simbólicos (como felicitaciones o reconocimientos verbales) y apenas un 8% oportunidades de desarrollo profesional, como capacitaciones o promociones.

Estos resultados muestran una clara predominancia de los incentivos financieros sobre los no financieros, lo que sugiere que las empresas locales conciben la motivación desde una perspectiva



transaccional, centrada en la compensación económica inmediata. No obstante, diversos estudios (McClelland, 1989; Dickinson, 1993) demuestran que los incentivos simbólicos —cuando son coherentes y frecuentes— pueden tener efectos más duraderos en la motivación y el compromiso.

Tabla 2. Tipos de incentivos reportados

Tipo de incentivo	Frecuencia	Porcentaje
Económicos (bonos, comisiones)	8	61%
Simbólicos (felicitaciones, agradecimientos)	4	31%
Oportunidades de desarrollo (capacitaciones, ascensos)	1	8%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia.

El predominio de los incentivos monetarios refleja una orientación extrínseca de la motivación, lo cual coincide con los postulados de McClelland (1989), quien señala que en contextos con limitaciones económicas los incentivos financieros tienden a tener un impacto más inmediato, aunque menos duradero.

Identificación y compromiso organizacional

Cuando se preguntó a los trabajadores si se identificaban con la misión y los valores de la empresa donde laboran, el 64% respondió negativamente, un 24% expresó una identificación parcial y solo el 12% manifestó un alto nivel de compromiso con los objetivos institucionales.

Esta falta de identificación evidencia un déficit de comunicación interna y de cultura organizacional, que se traduce en un bajo sentido de pertenencia. De acuerdo con Vroom (1964), la motivación se debilita cuando los empleados perciben que su esfuerzo no se traduce en recompensas significativas o en reconocimiento por parte de la organización.

Los testimonios obtenidos en las preguntas abiertas reflejan también que muchos trabajadores no conocen la misión ni los valores de la empresa, lo que demuestra la ausencia de estrategias de vinculación o identidad corporativa.

Correlación entre incentivos y nivel de motivación

El análisis cruzado entre las variables nivel de motivación y recepción de incentivos muestra una relación directa:

- Entre quienes reciben incentivos, el 70% se declaró motivado o medianamente motivado.



- Entre quienes no reciben incentivos, el 68% se declaró poco motivado.

Tabla 3. Relación entre incentivos y motivación laboral

Incentivos	Alta motivación	Media motivación	Baja motivación
Sí reciben	4 (31%)	5 (39%)	4 (30%)
No reciben	4 (11%)	12 (32%)	20 (57%)

Fuente: elaboración propia.

Estos datos respaldan la hipótesis planteada confirmando que las políticas de reconocimiento y compensación son esenciales para el bienestar y el rendimiento laboral.

Correlación entre incentivos y nivel de motivación

El análisis cruzado entre las variables nivel de motivación y recepción de incentivos muestra una relación directa:

- Entre quienes reciben incentivos, el 70% se declaró motivado o medianamente motivado.
- Entre quienes no reciben incentivos, el 68% se declaró poco motivado.

Tabla 3. Relación entre incentivos y motivación laboral

Incentivos	Alta motivación	Media motivación	Baja motivación
Sí reciben	4 (31%)	5 (39%)	4 (30%)
No reciben	4 (11%)	12 (32%)	20 (57%)

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos de este estudio muestran que la baja motivación de los trabajadores no surge de manera aislada, sino que está estrechamente relacionada con la carencia de incentivos claros y sistematizados dentro de las organizaciones. Esta situación confirma la hipótesis inicial y subraya la importancia de contar con políticas de reconocimiento y compensación que fortalezcan tanto el bienestar como el desempeño laboral.

La evidencia empírica se conecta con los principales enfoques teóricos sobre motivación. Herzberg (1967) sostiene que la ausencia de factores motivadores como el reconocimiento o las oportunidades de crecimiento genera insatisfacción incluso cuando las condiciones básicas del empleo son aceptables. De manera complementaria, Vroom (1964) enfatiza que la motivación depende de la percepción de una relación directa entre esfuerzo y recompensa, vínculo que en los casos analizados aparece débil o poco definido.

Por su parte, McClelland (1989) resalta el papel del reconocimiento en la satisfacción de necesidades de logro y pertenencia, aspectos que se encuentran insuficientemente atendidos en los contextos laborales estudiados.

En el sector servicios de Jiquilpan, los esquemas de incentivos se concentran casi exclusivamente en la compensación económica, dejando de lado otras dimensiones como la capacitación, el reconocimiento simbólico o el bienestar integral. Esta limitación restringe el desarrollo del capital humano y debilita la identidad organizacional. Frente a ello, resulta pertinente considerar estrategias más amplias que combinen recompensas económicas con mecanismos de reconocimiento, programas de formación y acciones orientadas al bienestar, lo cual podría impactar positivamente en la productividad y la permanencia del personal.

CONCLUSIONES

Los resultados evidencian una carencia significativa en los niveles de motivación laboral dentro del sector servicios en la zona central de Jiquilpan, Michoacán. Una parte considerable de los trabajadores manifestó sentirse poco motivada, lo que refleja la ausencia de políticas consistentes de reconocimiento y recompensa en las organizaciones.

Se constató que los incentivos, tanto económicos como simbólicos, desempeñan un papel decisivo en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Sin embargo, la falta de esquemas formales de incentivos revela una debilidad estructural en la gestión del personal, que se traduce en desmotivación, bajo rendimiento y alta rotación.

Desde la perspectiva teórica, los hallazgos se alinean con lo planteado por Herzberg (1967) y Vroom (1964), al mostrar que la motivación no depende únicamente de condiciones básicas, sino de estímulos que vinculen el esfuerzo con recompensas significativas. Asimismo, lo señalado por McClelland (1989) resulta pertinente, al destacar que el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo son factores esenciales para fortalecer el compromiso laboral, elementos que en este contexto aparecen limitados.

Más que establecer lineamientos rígidos, los resultados sugieren la necesidad de que las empresas adopten una visión integral de la gestión del talento humano. Esto implica diseñar esquemas de incentivos que combinen compensaciones económicas y simbólicas, reforzar la comunicación interna,



abrir espacios de desarrollo profesional y establecer mecanismos de evaluación continua del clima laboral.

Finalmente, este estudio aporta evidencia desde un contexto local que permite comprender con mayor detalle la relación entre incentivos y motivación en entornos de servicios. Aunque sus resultados no son extrapolables a todos los sectores, sí ofrecen insumos valiosos para futuras investigaciones y para el diseño de estrategias de gestión humana orientadas a fortalecer el bienestar, la productividad y la sostenibilidad organizacional en escenarios similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bisquerra, R. Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis, 2000.
- Dickinson, A. Instrumental conditioning. *Annual Review of Psychology*, v. 44, p. 729–764, 1993.
- Gorbaneef, P. Fundamentos de administración. Bogotá: Universidad del Rosario, 2009.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1967.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. Metodología de la investigación. 6. ed. México: McGraw-Hill, 2014.
- Herrera, J.; Murillo, A.; Torres, C. Factores motivacionales y rendimiento laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, v. 13, n. 2, p. 45–59, 2004.
- Krajewski, L.; Larry, R. *Operations Management: Strategy and Analysis*. New York: Pearson, 2000.
- Locke, E. A.; Latham, G. P. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2004.
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, 1954.
- Mcclelland, D. C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Mcgregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- Palencia, J. *Gestión del talento humano y motivación laboral*. Bogotá: ECOE Ediciones, 2011.
- Robbins, S. P. *Comportamiento organizacional*. 8. ed. México: Pearson Educación, 1999.
- Vroom, V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

