5. Análisis de la motivación laboral en colaboradores de una microempresa del sector servicios en Durango, México

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.497.05

Ma. del Pilar Gómez Borja*
Francisco Martín Villarreal Solís**
María Eugenia Álvarez Almonte***
Marlene Cristina Ramos Soto****

Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar el perfil de motivación laboral de los empleados de una microempresa de servicios de alimentos en la ciudad de Durango, México, con el fin de identificar oportunidades de mejora en el bienestar, el desarrollo y el desempeño de los individuos que conforman el capital humano de la organización, así como en la calidad del servicio. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, diseño no experimental y carácter transversal. La población comprendió a todos los empleados activos de la organización (N = 25), por lo que se realizó un censo. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario estructurado tipo Likert de 24 ítems, diseñado con base en la lógica dimensional de la Escala

* Doctorante en Intervención Organizacional en el Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4090-6184 ; correo electrónico: pilar.gomez@aymglobal.mx:

** Doctor en Administración. Profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9251-5084 Scopus: 56942428400.

*** Doctora en Administración. Profesora-investigadora del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4446-9587

**** Doctorante en Intervención Organizacional del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8173-8133

Multidimensional de Motivación Laboral (EMML) y la Escala Revisada de Motivación en el Trabajo (R-MAWS), así como en los principios de la teoría de la autodeterminación. El instrumento evaluó seis dimensiones de la experiencia laboral: motivación extrínseca material, motivación controlada, motivación introyectada, motivación identificada, motivación intrínseca y estrés laboral. Además, incluyó tres preguntas abiertas para explorar las percepciones sobre el clima organizacional, los incentivos no monetarios y otros comentarios contextuales. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva, incluyendo medias, desviaciones estándar, frecuencias, asimetría, error estándar de asimetría, curtosis y error estándar de curtosis, utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Los resultados indicaron altos niveles de motivación extrínseca material (M = 4,36), motivación introyectada (M = 4,55), motivación identificada (M = 4,53) y motivación intrínseca (M = 4,54), así como un nivel moderado de motivación controlada (M = 3,59). El estrés laboral presentó una media de 3,01, inferior a la de todas las dimensiones motivacionales evaluadas. En conjunto, los hallazgos revelan un perfil motivacional predominantemente favorable, caracterizado por altos niveles de motivación autónoma y niveles moderados de estrés laboral. Se concluye que los empleados perciben su trabajo no sólo como una fuente de ingresos, sino también como una actividad con significado personal y valor para su desarrollo. No obstante, se identificaron áreas de mejora en relación con el reconocimiento, la capacitación, la comunicación organizacional, las oportunidades de descanso y las condiciones laborales. Estos hallazgos proporcionan evidencia útil para el diseño de estrategias de gestión del capital humano dirigidas a fortalecer el bienestar, el compromiso y la calidad del servicio en microempresas del sector de la alimentación.

Palabras clave: *motivación laboral, desgaste laboral, servicios alimentarios, autodeterminación.*

Introducción

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2023) reconoce que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) constituyen un componente fundamental para el desarrollo económico y social debido a su contribución

a la generación de empleo, la dinamización de los mercados locales y la promoción del crecimiento inclusivo. En México, este tipo de organizaciones representan la mayor parte de las unidades económicas y es considerado un sector estratégico para el fortalecimiento productivo nacional (Secretaría de Economía, 2024; Torres y Ramírez, 2022). En consecuencia, comprender los factores que favorecen su funcionamiento y sostenibilidad resulta relevante tanto para la investigación organizacional como para la toma de decisiones empresariales.

BBVA Research (2024) y DataMéxico (2020) señalan que Durango enfrenta desafíos asociados al crecimiento económico, la competitividad y la generación de empleo. En este contexto, las microempresas adquieren una importancia particular debido a su contribución al desarrollo regional y a la absorción de mano de obra. Sin embargo, su permanencia no depende exclusivamente de factores financieros o comerciales, sino también de la manera en que gestionan sus recursos humanos y construyen entornos de trabajo capaces de favorecer el compromiso y el desempeño de sus colaboradores.

Deci, Olafsen y Ryan (2017) sostienen que los procesos humanos constituyen un elemento central para comprender el funcionamiento de las organizaciones, ya que variables como la motivación, el bienestar y el compromiso influyen directamente en la calidad del desempeño laboral. Esta situación adquiere especial relevancia en organizaciones pequeñas, donde la cercanía entre colaboradores y supervisores, la flexibilidad operativa y la interacción cotidiana generan condiciones particulares que pueden influir tanto positiva como negativamente en la experiencia de trabajo (Ipsen et al., 2022).

Desde la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (2000) plantean que la conducta laboral puede explicarse a partir de diferentes formas de regulación motivacional que varían según el grado de autonomía percibido por la persona. Este enfoque propone que la calidad de la motivación es tan importante como su intensidad, ya que las formas más autónomas suelen asociarse con mayores niveles de bienestar, persistencia y satisfacción laboral, mientras que las formas más controladas pueden relacionarse con tensión psicológica y menor sostenibilidad del esfuerzo a largo plazo (Howard et al., 2017; Howard et al., 2020).

Con base en estos planteamientos, Gagné et al. (2015) desarrollaron la *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), instrumento que permite distinguir diferentes formas de regulación motivacional en el trabajo y analizar la motivación como un fenómeno multidimensional. Este modelo ha contribuido a demostrar que el comportamiento laboral no depende únicamente de recompensas económicas, sino también de factores asociados con la internalización de objetivos, la identificación con las actividades realizadas y la satisfacción derivada del propio trabajo (Olafsen y Deci, 2020).

La evidencia reciente indica que las experiencias laborales se encuentran influenciadas no solo por factores motivacionales, sino también por elementos relacionados con el clima organizacional, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, la comunicación interna y las condiciones de trabajo. Diversos estudios han mostrado que estos factores pueden fortalecer el compromiso de los colaboradores y favorecer formas más autónomas de motivación cuando son percibidos de manera positiva (López-Cabrera y Aguilar, 2021; Eklöf et al., 2024). En consecuencia, el análisis de la motivación laboral puede enriquecerse mediante la exploración de percepciones organizacionales que permitan contextualizar la experiencia cotidiana de trabajo.

Hernández y López (2021) señalan que las organizaciones dedicadas a los servicios alimentarios presentan características particulares derivadas de la atención directa al cliente, los ritmos intensos de operación y la necesidad de mantener estándares permanentes de servicio e higiene. Estas condiciones convierten a las microempresas del sector en escenarios especialmente sensibles para el estudio de la motivación y el bienestar ocupacional. Investigaciones realizadas en empresas de servicios mexicanas sugieren que la percepción del clima organizacional y de los incentivos ofrecidos por la organización puede influir en la manera en que los colaboradores experimentan su trabajo cotidiano (Martínez y Gómez, 2024; Rojas y Castillo, 2021).

Pérez-García y Sánchez (2014) advierten que las demandas operativas propias de las pequeñas organizaciones pueden favorecer la aparición de desgaste laboral cuando no existen mecanismos adecuados de apoyo y recuperación. De manera similar, Howard et al. (2020) y Eklöf et al. (2024) señalan que altos niveles de motivación pueden coexistir con niveles moderados de agotamiento cuando las exigencias laborales son constantes. Por ello, el

estudio conjunto de la motivación y del desgaste laboral permite obtener una visión más completa de la experiencia organizacional.

A partir de este marco conceptual, la presente investigación analiza el perfil motivacional de colaboradores, supervisión, administración y dirección de una microempresa de alimentos del sector servicios ubicada en Durango, México, considerando seis dimensiones: motivación extrínseca material, motivación controlada, motivación introyectada, motivación identificada, motivación intrínseca y desgaste laboral. De manera complementaria, también se recopilaron opiniones mediante preguntas abiertas sobre incentivos no económicos, incentivos, clima organizacional y áreas de mejora. Aunque estas percepciones no constituyen variables cuantitativas del estudio, aportan información contextual que contribuye a enriquecer la interpretación del diagnóstico organizacional y a identificar oportunidades de intervención orientadas al fortalecimiento del bienestar, el compromiso y la calidad del servicio (Gagné et al., 2015; Deci et al., 2017).

Planteamiento del problema

Las microempresas de servicios alimentarios dependen en gran medida del desempeño de las personas que integran su capital humano, debido a que la calidad del servicio, la experiencia del cliente y una parte importante de la operación cotidiana recaen directamente en el personal. Diversos estudios han señalado que, en organizaciones de pequeña escala, la contribución individual adquiere una relevancia estratégica, ya que la cercanía operativa y la limitada especialización de funciones incrementan la influencia de los factores humanos sobre los resultados organizacionales (Torres y Ramírez, 2022; De la Cruz y Zamora, 2024).

Ipsen et al. (2022) señalan que las pequeñas organizaciones presentan dinámicas particulares derivadas de la proximidad jerárquica, la interacción constante entre sus integrantes y la influencia directa de las condiciones laborales sobre la experiencia de trabajo. En empresas dedicadas a los servicios alimentarios, estas características se combinan con atención continua al cliente, ritmos intensos de operación y múltiples responsabilidades desempeñadas por una misma persona, configurando entornos en los que

las condiciones de trabajo adquieren una importancia significativa para la continuidad organizacional (Hernández y López, 2021).

Martínez y Gómez (2024) sostienen que el desempeño organizacional se relaciona con variables como la cohesión, el clima laboral y la percepción del entorno de trabajo. López-Cabrera y Aguilar (2021) destacan la importancia de la comunicación interna, el reconocimiento y las prácticas de gestión en la experiencia laboral. Sin embargo, muchas microempresas carecen de diagnósticos organizacionales que permitan identificar necesidades y áreas de oportunidad del personal, limitando la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento del capital humano.

Osorio-Jaramillo (2022) señala que los diagnósticos organizacionales constituyen herramientas fundamentales para comprender el funcionamiento interno de las empresas y orientar procesos de mejora. No obstante, en organizaciones pequeñas es frecuente que las decisiones relacionadas con las personas se sustenten en observaciones cotidianas o percepciones informales, dificultando el desarrollo de estrategias sistemáticas orientadas a fortalecer el entorno laboral.

Howard et al. (2020) señalan que la calidad de la motivación influye en la forma en que las personas se involucran con su trabajo, mientras que Eklöf et al. (2024) muestran que las condiciones organizacionales pueden favorecer simultáneamente experiencias positivas y manifestaciones de desgaste laboral. A pesar de estos avances, gran parte de los estudios se han desarrollado en organizaciones medianas y grandes, existiendo una limitada producción científica centrada en microempresas del sector alimentario y, particularmente, en contextos regionales mexicanos.

Gagné et al. (2015) desarrollaron instrumentos orientados a evaluar las diferentes formas de regulación motivacional, mientras que Deci et al. (2017) destacan la importancia de los procesos humanos para comprender el funcionamiento organizacional. Sin embargo, son escasos los estudios que integran, dentro de un mismo diagnóstico, distintas formas de motivación laboral y las percepciones de los trabajadores respecto al clima organizacional, los incentivos y las oportunidades de mejora. Esta situación limita una comprensión más amplia de la experiencia laboral y restringe la generación de información útil para la toma de decisiones.

En la organización estudiada no se contaba con información que permitiera conocer cómo se configura el perfil motivacional del personal ni cuáles son los aspectos del entorno laboral percibidos como relevantes por colaboradores, supervisión, administración y dirección. La ausencia de este tipo de diagnósticos dificulta la identificación de áreas susceptibles de fortalecimiento relacionadas con el bienestar de las personas y la calidad del servicio.

Por lo anterior, surge la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional que permita analizar el perfil motivacional del capital humano de una microempresa de alimentos del sector servicios ubicada en Durango, México, incorporando la evaluación de distintas dimensiones motivacionales y la exploración de percepciones relacionadas con el clima organizacional, los incentivos no económicos y las áreas de mejora. La información generada busca servir como base para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del bienestar, el desempeño y la calidad del servicio (Osorio-Jaramillo, 2022; Tortolero-Portugal et al., 2025).

Objetivo del estudio.

Analizar el perfil motivacional laboral de colaboradores de una microempresa de alimentos del sector servicios en Durango, México, mediante un cuestionario estructurado con base en la lógica dimensional de la *Revised Motivation at Work Scale* (R-MAWS), considerando las dimensiones de motivación extrínseca material, motivación controlada, motivación introyectada, motivación identificada, motivación intrínseca y desgaste laboral, con el propósito de generar un diagnóstico organizacional orientado a la identificación de oportunidades de mejora para el bienestar, el desempeño y la calidad del servicio.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el perfil motivacional laboral, incluyendo la dimensión de desgaste laboral, que presentan los colaboradores de una microempresa de alimentos del sector servicios en Durango, México, a partir de las dimensiones de

motivación extrínseca material, motivación controlada, motivación introyectada, motivación identificada, motivación intrínseca y desgaste laboral?

Hipótesis general

El capital humano de una microempresa de alimentos del sector servicios ubicada en Durango, México, presenta un perfil motivacional caracterizado por niveles elevados de motivación autónoma —expresada mediante la motivación introyectada, identificada e intrínseca—, niveles favorables de motivación extrínseca material, niveles moderados de motivación controlada y niveles moderados de desgaste laboral.

Justificación

Deci y Ryan (2000), Deci et al. (2017) y Ryan y Deci (2020) sostienen que la calidad de la motivación constituye un elemento fundamental para comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones, debido a su relación con el compromiso, el bienestar, la persistencia y el desempeño laboral. Desde esta perspectiva, resulta necesario identificar las diferentes formas de regulación motivacional presentes en el trabajo y el grado en que estas son internalizadas por los colaboradores.

Ipsen et al. (2022) y Hernández y López (2021) señalan que las microempresas de servicios alimentarios presentan dinámicas organizacionales particulares, caracterizadas por estructuras reducidas, interacción constante entre sus integrantes y una estrecha relación entre el desempeño del personal y la calidad del servicio. No obstante, este tipo de organizaciones continúa siendo poco estudiado en el ámbito de la motivación laboral.

Gagné et al. (2015) desarrollaron la *Multidimensional Work Motivation Scale* (R-MAWS) como un instrumento que permite evaluar las diferentes formas de regulación motivacional propuestas por la teoría de la autodeterminación. Complementariamente, Osorio-Jaramillo (2022) destaca que los diagnósticos organizacionales constituyen una herramienta para identificar fortalezas y áreas de oportunidad que apoyen la toma de decisiones relacionada con la gestión del capital humano.

Tortolero-Portugal et al. (2025) señalan que los diagnósticos organizacionales proporcionan información útil para orientar procesos de mejora. En este sentido, la presente investigación aporta un diagnóstico del perfil motivacional laboral en una microempresa de servicios alimentarios de Durango, México, que puede servir como base para fortalecer la motivación, el bienestar, la calidad del servicio y el diseño de futuras intervenciones organizacionales.

Marco teórico

Motivación laboral y capital humano

Grant y Shin (2011) señalan que la motivación constituye uno de los factores más relevantes para comprender el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, debido a su influencia sobre el esfuerzo, la persistencia y el logro de objetivos. De manera complementaria, Deci et al. (2017) sostienen que la calidad de la motivación se encuentra estrechamente vinculada con el compromiso, la satisfacción y la permanencia de los trabajadores. Desde esta perspectiva, el estudio de la motivación adquiere especial importancia para la gestión del capital humano, ya que permite comprender los factores que impulsan a las personas a involucrarse activamente en sus actividades laborales.

Ryan y Deci (2020) argumentan que las organizaciones contemporáneas requieren enfoques orientados al desarrollo integral de las personas, reconociendo que los trabajadores no responden exclusivamente a recompensas económicas, sino también a elementos relacionados con la autonomía, el aprendizaje, el reconocimiento y el significado atribuido al trabajo. En consecuencia, la gestión del capital humano implica generar condiciones que favorezcan tanto el desempeño como el bienestar de los colaboradores.

En el contexto mexicano, Villarreal Solís F. M. (2019) destaca que el capital humano constituye uno de los principales recursos estratégicos de las organizaciones, debido a que las condiciones laborales y las relaciones interpersonales influyen directamente en el desempeño organizacional. De manera complementaria, Álvarez Almonte (2019) señala que factores

psicosociales y organizacionales pueden impactar significativamente la satisfacción laboral y el bienestar del personal, por lo que la gestión del recurso humano debe orientarse hacia la creación de ambientes de trabajo saludables y favorables para el desarrollo de las personas. En consecuencia, la motivación laboral debe entenderse como parte de un proceso integral de gestión del capital humano.

Teoría de la autodeterminación

Deci y Ryan (2000) desarrollaron la teoría de la autodeterminación como un marco explicativo orientado a comprender las razones que impulsan la conducta humana. La teoría propone que las personas poseen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. La autonomía se refiere a la percepción de actuar de acuerdo con valores e intereses propios; la competencia implica sentirse capaz de enfrentar desafíos y alcanzar resultados; mientras que la relación corresponde al establecimiento de vínculos significativos con otras personas.

Posteriormente, Deci et al. (2017) señalan que la satisfacción de estas necesidades favorece el bienestar psicológico, el compromiso y el desempeño laboral, mientras que su frustración puede asociarse con agotamiento y menor involucramiento con el trabajo. La evidencia acumulada ha consolidado a la Teoría de la Autodeterminación como uno de los principales referentes para el estudio de la motivación en las organizaciones.

Howard et al. (2017) explican que una de las principales aportaciones de esta teoría consiste en comprender la motivación como un continuo regulatorio y no como una condición dicotómica. Bajo esta perspectiva, las personas pueden realizar una misma actividad por razones diferentes, que van desde la obtención de recompensas externas hasta el interés y disfrute inherentes a la actividad. Esta distinción permite comprender por qué trabajadores con niveles similares de esfuerzo pueden experimentar consecuencias distintas en términos de satisfacción, bienestar y compromiso.

Motivación laboral multidimensional

Con base en los postulados de la teoría de la autodeterminación, Gagné et al. (2015) desarrollaron la *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), instrumento validado en diversos países y contextos culturales que permite evaluar diferentes formas de regulación motivacional en el trabajo. Este enfoque reconoce que las razones que impulsan el comportamiento laboral poseen implicaciones distintas para la experiencia de trabajo y los resultados organizacionales.

La motivación extrínseca material se relaciona con la búsqueda de beneficios económicos, estabilidad financiera y recompensas tangibles derivadas del trabajo (Gagné et al., 2015). La motivación controlada se caracteriza por conductas impulsadas por presiones externas o por el temor a consecuencias negativas (Deci y Ryan, 2000). Howard et al. (2020) señalan que este tipo de regulación puede favorecer el cumplimiento de tareas, aunque generalmente se asocia con menores niveles de satisfacción a largo plazo.

Ryan y Deci (2020) describen la motivación introyectada como una forma parcialmente internalizada de regulación en la que las personas actúan impulsadas por sentimientos de obligación, culpa o necesidad de demostrar valor personal. Por su parte, la motivación identificada aparece cuando el individuo reconoce la importancia y utilidad de las actividades realizadas para alcanzar metas significativas, favoreciendo el compromiso y la persistencia (Gagné et al., 2015; Howard et al., 2020).

Finalmente, la motivación intrínseca representa la forma más autónoma de regulación. Deci et al. (2017) y Ryan y Deci (2020) señalan que surge cuando la actividad es realizada por interés, satisfacción o disfrute inherente. La evidencia muestra que esta modalidad se relaciona positivamente con el aprendizaje, la creatividad, el bienestar psicológico y el desempeño sostenido.

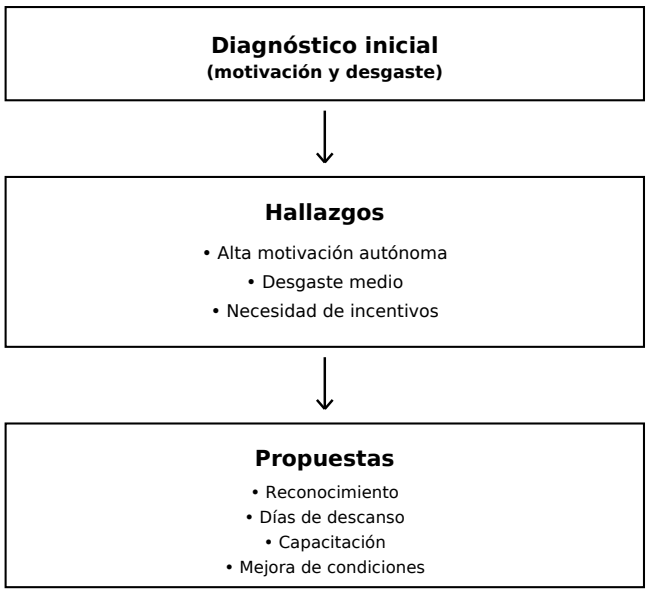
Desgaste laboral y bienestar ocupacional

Maslach y Leiter (2016) definen el desgaste laboral como un estado de agotamiento emocional, físico y cognitivo derivado de la exposición prolongada

a demandas laborales que superan los recursos disponibles para afrontarlas. Este fenómeno se asocia con disminución del bienestar, insatisfacción laboral y deterioro del desempeño.

Eklöf et al. (2024) sostienen que las condiciones organizacionales influyen significativamente en el bienestar de los trabajadores. Asimismo, Howard et al. (2020) señalan que altos niveles de motivación pueden coexistir con manifestaciones moderadas de desgaste cuando las exigencias laborales son constantes. Por ello, la inclusión del desgaste laboral permite obtener una visión más integral de la experiencia de trabajo y comprender que el bienestar no depende exclusivamente de la presencia de motivación, sino también del equilibrio entre demandas y recursos organizacionales.

Figura 5.1. *Diagnóstico inicial*



Nota. La figura ilustra el diagnóstico inicial considerado para la evaluación de la motivación laboral y el desgaste laboral en la población de estudio.

Fuente: elaboración propia con base en el modelo teórico de la teoría de la autodeterminación y en las dimensiones evaluadas mediante la Escala Multidimensional de Motivación en el Trabajo Revisada (R-MAWS).

Diagnóstico organizacional y contexto de las microempresas

Osorio-Jaramillo (2022) señala que los diagnósticos organizacionales constituyen herramientas fundamentales para comprender el funcionamiento interno de las organizaciones y orientar procesos de mejora sustentados en evidencia. De manera complementaria, Villarreal Solís F. M. (2019) destaca que la evaluación de los factores humanos permite identificar necesidades y áreas de oportunidad relacionadas con el bienestar y el desempeño de las personas, facilitando el diseño de estrategias de intervención acordes con las características de cada organización.

Ipsen et al. (2022) indican que las pequeñas organizaciones presentan dinámicas particulares derivadas de la cercanía jerárquica, la interacción constante y la influencia directa de las condiciones laborales sobre la experiencia cotidiana de los trabajadores (figura 5.1). Estas características adquieren especial relevancia en las empresas de servicios alimentarios, donde la atención continua al cliente y las exigencias operativas convierten al capital humano en uno de los principales factores asociados con la calidad del servicio.

La evidencia internacional muestra que las organizaciones que favorecen la autonomía, el aprendizaje continuo y el reconocimiento presentan mayores niveles de bienestar y productividad (Ryan y Deci, 2020; Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023). Sin embargo, en México las microempresas continúan siendo uno de los sectores menos estudiados desde la perspectiva del comportamiento organizacional. En este contexto, analizar el perfil motivacional del capital humano de una microempresa de servicios alimentarios ubicada en Durango, México, permite generar evidencia útil para comprender la experiencia laboral y contribuir al diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar, el compromiso y la calidad del servicio.

Metodología

Monje (2011) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que los estudios descriptivos permiten caracterizar fenómenos en contextos específicos mediante la observación sistemática de variables previamente definidas. Bajo esta lógica, la presente investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. El propósito consistió en generar un diagnóstico organizacional sobre el perfil motivacional del capital humano de una microempresa de servicios alimentarios ubicada en la ciudad de Durango, México, identificando fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con el bienestar, el compromiso y el desempeño laboral.

Osorio-Jaramillo (2022) destaca que los diagnósticos organizacionales constituyen herramientas fundamentales para comprender el funcionamiento interno de las organizaciones y orientar procesos de mejora sustentados en evidencia. La investigación se llevó a cabo en una microempresa dedicada a la comercialización de alimentos y a la atención directa al cliente, integrada principalmente por personal operativo joven de mostrador, complementado por personal de supervisión, administración y dirección. Las características generales del contexto organizacional se presentan en la figura 5.2.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que cuando la población de estudio es reducida resulta metodológicamente pertinente incorporar a la totalidad de los participantes disponibles. En consecuencia, la unidad de análisis estuvo conformada por la totalidad del personal activo de la organización al momento de la recolección de datos. Se realizó un censo integrado por 25 participantes que aceptaron colaborar de manera voluntaria y anónima, por lo que no fue necesario aplicar procedimientos de muestreo. Las características sociodemográficas de la población participante se presentan en la figura 5.6 y 5.7. Deci y Ryan (2000) plantean que la motivación constituye un fenómeno multidimensional integrado por distintas formas de regulación de la conducta que varían según el grado de autonomía percibido por la persona. Con base en este enfoque, y en la estructura conceptual de la *Multidimensional Work Motivation Scale*

(MWMS) y la *Revised Motivation at Work Scale* (R-MAWS), la variable central del estudio se operacionalizó mediante seis dimensiones: motivación extrínseca material, motivación controlada, motivación introyectada, motivación identificada, motivación intrínseca y desgaste laboral (Gagné et al., 2015; Deci et al., 2017). Esta organización conceptual se representa en el modelo teórico presentado en la figura 5.2 y orientó tanto el diseño del instrumento como la interpretación de los resultados.

Gagné et al. (2015) desarrollaron la MWMS como una herramienta destinada a evaluar distintas formas de regulación motivacional en el ámbito laboral. A partir de esta estructura conceptual se diseñó un cuestionario adaptado al contexto específico de una microempresa de servicios alimentarios, procurando conservar el significado teórico de las dimensiones originales y facilitar la comprensión de los reactivos por parte de los participantes. El instrumento quedó integrado por 24 reactivos tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), distribuidos en motivación extrínseca material (4 ítems), motivación controlada (4 ítems), motivación introyectada (4 ítems), motivación identificada (4 ítems), motivación intrínseca (5 ítems) y desgaste laboral (3 ítems). Debido a las adecuaciones realizadas en la redacción de los reactivos, los resultados deben interpretarse como un diagnóstico sustentado en la lógica conceptual de la MWMS y la R-MAWS, y no como una validación formal de la escala original (DeVellis, 2012; Tavakol y Dennick, 2011).

López-Cabrera y Aguilar (2021) señalan que factores como el clima organizacional, la comunicación y los sistemas de reconocimiento influyen en la experiencia laboral de los trabajadores. Por esta razón, además de los reactivos cuantitativos, el cuestionario incorporó tres preguntas abiertas orientadas a explorar percepciones sobre clima organizacional, incentivos no económicos y áreas de mejora dentro de la organización. Estas preguntas tuvieron una función contextual y complementaria, por lo que no fueron consideradas variables cuantitativas del estudio ni sometidas a análisis estadísticos de asociación. Sus resultados se utilizaron exclusivamente para enriquecer la interpretación del diagnóstico organizacional (Gagné et al., 2015; Deci et al., 2017).

Cortina (1993), DeVellis (2012), Tavakol y Dennick (2011) y Villarreal Solís F. M. (2007) señalan que la interpretación del coeficiente alfa de Cronbach debe considerar el número de reactivos, el tamaño de la población analizada y el carácter exploratorio de la investigación. En consecuencia, los coeficientes obtenidos se consideran adecuados para fines descriptivos y diagnósticos en estudios organizacionales con poblaciones reducidas. La confiabilidad interna del instrumento se evaluó mediante dicho coeficiente para cada dimensión, obteniéndose los siguientes resultados: motivación extrínseca material (α = .797), motivación controlada (α = .828), motivación introyectada (α = .615), motivación identificada (α = .744), motivación intrínseca (α = .815) y desgaste laboral (α = .694). En términos generales, los valores obtenidos y presentados en la tabla 5.1 se consideran aceptables para fines descriptivos y diagnósticos. Aunque la dimensión de motivación introyectada presentó una consistencia interna moderada, su valor resulta suficiente para estudios exploratorios con poblaciones reducidas y escalas adaptadas al contexto organizacional.

Tabla 5.1. *Coeficientes alfa de Cronbach por dimensión*

Dimensión	***Alfa de Cronbach***
Motivación extrínseca material	0.797
Motivación controlada	0.828
Motivación introyectada	0.615
Motivación identificada	0.744
Motivación intrínseca	0.815
Desgaste laboral	0.694

Nota: Los coeficientes se consideran aceptables para fines de diagnóstico exploratorio.
Fuente: elaboración propia.

Villarreal Solís F. M., Osorio-Jaramillo (2022) y Tortolero-Portugal et al. (2025) destacan que los diagnósticos organizacionales requieren

procedimientos sistemáticos de recopilación y resguardo de información. En concordancia con estos principios, el procedimiento inició con la autorización de la dirección de la empresa y la explicación de los objetivos del estudio a los participantes. Posteriormente, se obtuvo el consentimiento informado, se aplicó el cuestionario en formato digital y se verificó la integridad de las respuestas obtenidas. Durante todo el proceso se garantizó el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información recabada, utilizándose exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que los estudios descriptivos requieren la utilización de técnicas estadísticas orientadas a caracterizar el comportamiento de las variables analizadas. Por ello, el procesamiento de los datos se realizó mediante el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), calculándose frecuencias, medias, desviaciones estándar, asimetría y curtosis para cada una de las dimensiones evaluadas presentados en la tabla 5.2. Las respuestas abiertas fueron sometidas a un proceso de categorización temática por frecuencia de aparición, identificando conceptos recurrentes relacionados con reconocimiento, capacitación, comunicación, descanso y condiciones laborales. Esta información permitió complementar la interpretación del perfil motivacional y aportar elementos preliminares para futuras intervenciones orientadas al fortalecimiento del capital humano.

Resultados

La investigación se realizó en una microempresa del sector servicios alimentarios ubicada en la ciudad de Durango, México, dedicada a la elaboración, comercialización y venta de alimentos mediante atención directa al cliente. La organización opera a través de diversas sucursales y cuenta con una estructura organizacional integrada por dirección, administración, supervisión y colaboradores operativos, quienes participan de manera coordinada en las actividades relacionadas con la operación, el servicio al cliente y el cumplimiento de los estándares de calidad e higiene establecidos por la empresa. El contexto organizacional en el que se desarrolló la investigación se presenta en la figura 5.2.

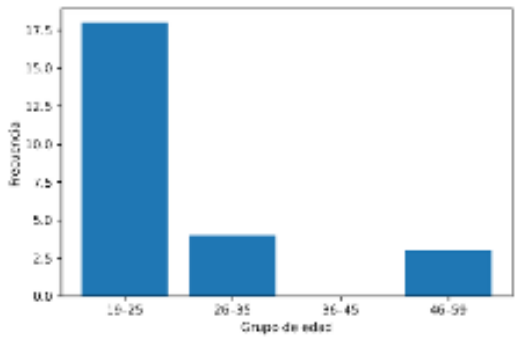
Figura 5.2. *Contexto organizacional de la empresa.*



Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la organización participante.

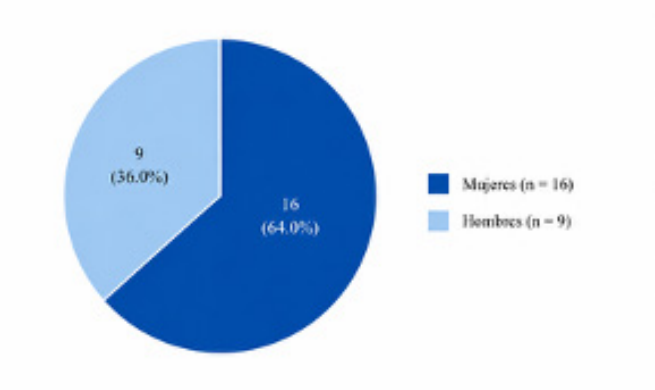
La población estuvo integrada por la totalidad del personal activo de la organización (N = 25) mostrada en la figura 5.3 y 5.4, incluyendo colaboradores operativos, supervisión, administración y dirección. De acuerdo con Monje (2011) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), cuando la población es reducida resulta metodológicamente pertinente incluir la totalidad de las unidades de análisis. En consecuencia, se realizó un censo, por lo que los resultados obtenidos representan las características de todos los integrantes de la organización al momento de la recolección de la información.

Figura 5.3. *Distribución de participantes por grupos de edad (N = 25)*



Nota. Predominó el personal de 19 a 25 años. También participaron integrantes de supervisión, administración y dirección, lo que permitió incorporar diferentes niveles organizacionales en el diagnóstico-Fuente: elaboración propia.

Figura 5.4. *Distribución de los participantes según género (N = 25)*



Nota. El censo estuvo conformado por 25 colaboradores de una microempresa del sector servicios en Durango, México. La distribución por género correspondió a 16 mujeres (64.0 %) y 9 hombres (36.0 %). Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a la totalidad de la población laboral disponible.

Los resultados se presentan conforme al modelo teórico que orientó la investigación (figura 5.5), el cual integra seis dimensiones del perfil motivacional laboral —motivación extrínseca material, motivación controlada, motivación introyectada, motivación identificada, motivación intrínseca y

desgaste laboral—, contextualizadas por factores organizacionales identificados mediante las preguntas abiertas, como reconocimiento, comunicación, capacitación, descanso y condiciones de trabajo. Desde esta perspectiva, la motivación total se concibe como la integración de las cinco dimensiones motivacionales menos el desgaste laboral, permitiendo una comprensión más amplia de la experiencia del capital humano dentro de la organización.

Figura 5.5. *Modelo teórico del perfil motivacional laboral en una microempresa de servicios*



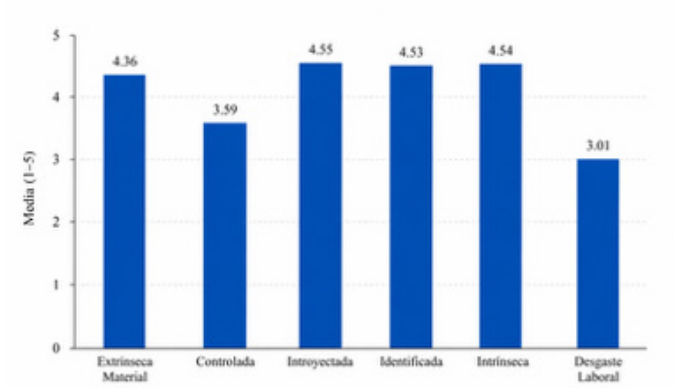
Nota. Modelo teórico del perfil motivacional laboral integrado por seis dimensiones (motivación extrínseca material, motivación controlada, motivación introyectada, motivación identificada, motivación intrínseca y desgaste laboral), contextualizadas por factores organizacionales como reconocimiento, comunicación, capacitación, descanso y condiciones de trabajo. La motivación total se conceptualiza como la integración de las dimensiones motivacionales menos el desgaste laboral. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.2 *Estadísticos descriptivos del perfil motivacional laboral por dimensión (N = 25)*

Dimensión	*N válido*	*Media*	*DE*	*Asimetría*	*EE asimetría*	*Curtosis*	*EE curtosis*
Motivación extrínseca material	25	4.36	0.67346	−1.304	0.464	2.410	0.902
Motivación controlada	25	3.59	1.17898	−0.810	0.464	−0.320	0.902
Motivación introyectada	25	4.55	0.45644	−0.679	0.464	−0.569	0.902
Motivación identificada	25	4.53	0.51700	−0.789	0.464	−0.676	0.902
Motivación intrínseca	25	4.54	0.54074	−1.198	0.464	0.576	0.902
Desgaste laboral	25	3.01	0.80208	−0.480	0.464	0.444	0.902

Nota. N = 25. Los ítems se respondieron en una escala tipo Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). DE = desviación estándar; EE = error estándar. La asimetría y la curtosis se presentan con sus respectivos errores estándar para describir la distribución de las puntuaciones. Fuente: elaboración propia con base en el procesamiento de datos realizado en IBM SPSS Statistics.

Figura 5.6. *Perfil motivacional y nivel de desgaste laboral*



Nota: Las puntuaciones corresponden a la media obtenida en cada dimensión de la Escala Multidimensional de Motivación en el Trabajo Revisada (R-MAWS), en una escala de 1 a 5, donde 1 representa el nivel más bajo y 5 el nivel más alto. Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a la totalidad de la población laboral disponible.

Como se observa en la tabla 5.2 y la figura 5.6, la motivación introyectada presentó la media más alta (M = 4.55), seguida de la motivación intrínseca (M = 4.54), la motivación identificada (M = 4.53) y la motivación extrínseca material (M = 4.36), lo que evidencia una elevada presencia de formas de regulación asociadas con la internalización, el compromiso, el significado personal del trabajo y la satisfacción derivada de la actividad laboral. Por su parte, la motivación controlada registró una media moderada (M = 3.59), indicando una influencia intermedia de factores relacionados con el cumplimiento de expectativas externas y la supervisión. Finalmente, el desgaste laboral obtuvo la media más baja (M = 3.01), lo que sugiere niveles moderados de agotamiento dentro de la organización. En conjunto, estos resultados reflejan un perfil motivacional caracterizado por el predominio de formas de regulación más autónomas, en concordancia con los planteamientos de la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000; Deci et al., 2017; Gagné et al., 2015; Ryan y Deci, 2020; Howard et al., 2020).

Adicionalmente, la tabla 5.2 muestra que las desviaciones estándar oscilaron entre 0.46 y 1.18, lo que indica una variabilidad baja a moderada en las respuestas de los participantes. Los coeficientes de asimetría fueron negativos en todas las dimensiones, evidenciando una mayor concentración de puntuaciones en los valores altos de la escala, en concordancia con las medias observadas. Por su parte, los valores de curtosis no mostraron distribuciones extremas. En conjunto, estos estadísticos respaldan la consistencia de las distribuciones y fortalecen la interpretación del perfil motivacional laboral identificado en la población estudiada.

La tabla 5.3 presenta las frecuencias acumuladas de las dimensiones del perfil motivacional laboral, evidenciando una mayor concentración de respuestas en las categorías altas de la escala. Las dimensiones de motivación identificada (68 %), motivación introyectada (64 %), motivación intrínseca (60 %) y motivación extrínseca material (56 %) registraron los mayores porcentajes acumulados, mientras que la motivación controlada mostró un nivel moderado (56 %) y el desgaste laboral la menor proporción de respuestas en las categorías altas (24 %). En conjunto, estos resultados reflejan el predominio de formas de regulación más autónomas sobre las formas de regulación controlada, en concordancia con la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000; Gagné et al., 2015; Ryan y Deci, 2020).

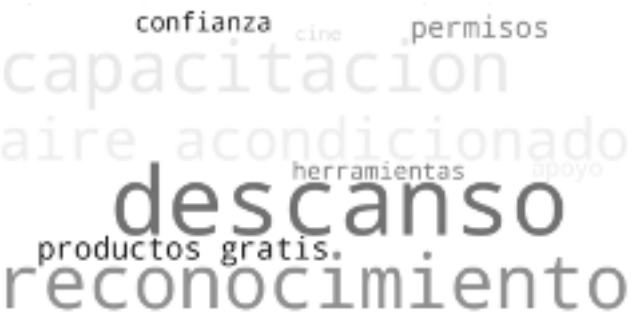
Tabla 5.3. *Frecuencias acumuladas por dimensión del perfil motivacional (N = 25)*

Dimensión	*Nivel predominante*	*% acumulado en niveles altos**	*Puntuación máxima (%)*
Motivación extrínseca material	Alto	56.0	32.0
Motivación controlada	Moderado	56.0	12.0
Motivación introyectada	Alto	64.0	36.0
Motivación identificada	Alto	68.0	40.0
Motivación intrínseca	Alto	60.0	36.0
Desgaste laboral	Moderado	24.0	0.0

Nota. N = 25. Los porcentajes acumulados corresponden a la suma de las respuestas ubicadas en las categorías altas de la escala (4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo). La puntuación máxima (%) representa el porcentaje de participantes que obtuvo la categoría más alta de la escala (5 = totalmente de acuerdo). El nivel predominante se estableció con base en la mayor concentración de respuestas observada en cada dimensión. Fuente: elaboración propia a partir del análisis realizado en IBM SPSS Statistics

Finalmente, las respuestas obtenidas mediante las preguntas abiertas permitieron identificar temas recurrentes relacionados con reconocimiento laboral, capacitación, comunicación organizacional, espacios de descanso y condiciones de trabajo (figura 5.7). Aunque estos elementos no fueron incorporados como variables del análisis cuantitativo, aportaron información contextual relevante para comprender la experiencia laboral del personal y complementar la interpretación del perfil motivacional observado. Lo anterior coincide con lo señalado por Osorio-Jaramillo (2022), López-Cabrera y Aguilar (2021), Rojas y Castillo (2021) y Martínez y Gómez (2024), quienes destacan la importancia de los factores organizacionales y relacionales en la comprensión de la experiencia de trabajo y la gestión del capital humano.

Figura 5.7. *Nube de palabras de incentivos no económicos*



Nota. La nube de palabras fue generada a partir de las respuestas abiertas del cuestionario mediante un software de análisis textual. El tamaño de cada palabra es proporcional a su frecuencia de aparición. Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos del censo de 25 colaboradores de la población de estudio.

Discusión

Deci y Ryan (2000), así como Deci, Olafsen y Ryan (2017), sostienen que la calidad de la regulación motivacional constituye un indicador más relevante que la simple intensidad de la motivación para comprender el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos muestran un predominio de las dimensiones introyectada, identificada e intrínseca, lo que sugiere que una proporción importante del personal realiza sus actividades laborales no solo por recompensas externas, sino también por razones asociadas al valor personal del trabajo, el compromiso con las responsabilidades asignadas y la satisfacción derivada de la propia actividad. Este hallazgo resulta consistente con los planteamientos de la teoría de la autodeterminación, que reconoce la coexistencia de distintas formas de regulación dentro de una misma persona y organización.

Howard et al. (2017) y Howard et al. (2020) señalan que las formas más autónomas de regulación suelen asociarse con mayores niveles de persistencia, satisfacción y adaptación organizacional. En este sentido, las elevadas puntuaciones observadas en motivación identificada e intrínseca sugieren que los participantes perciben su trabajo como una actividad con significado

y utilidad personal. Este resultado coincide con investigaciones desarrolladas en diversos contextos laborales que muestran que los trabajadores tienden a involucrarse más activamente cuando comprenden la relevancia de sus funciones y perciben que sus actividades contribuyen al logro de objetivos personales y organizacionales.

Gagné et al. (2015) plantean que las recompensas económicas continúan desempeñando un papel importante dentro de los entornos laborales, particularmente en organizaciones donde el trabajo representa una fuente fundamental de estabilidad económica. Los resultados obtenidos en motivación extrínseca material reflejan esta situación, ya que las puntuaciones elevadas indican que los beneficios económicos mantienen una influencia significativa sobre la experiencia laboral del personal. Sin embargo, el hecho de que las dimensiones autónomas hayan registrado valores superiores sugiere que la permanencia y el involucramiento de los participantes no dependen exclusivamente de incentivos monetarios.

Ryan y Deci (2020) explican que la regulación introyectada ocupa una posición intermedia dentro del continuo motivacional, al combinar procesos de internalización con componentes asociados a la autoexigencia y al sentido de responsabilidad. La elevada puntuación observada en esta dimensión puede interpretarse como un indicador de compromiso con las actividades laborales y del deseo de cumplir adecuadamente con las expectativas organizacionales. Sin embargo, Manganelli et al. (2018) y Howard et al. (2020) señalan que niveles elevados de regulación introyectada pueden acompañarse de sentimientos de obligación y presión psicológica interna, debido a que esta forma de regulación aún conserva elementos de control y búsqueda de aprobación.

Maslach y Leiter (2016), así como Eklöf et al. (2024), señalan que el desgaste laboral no necesariamente desaparece en contextos donde existen altos niveles de motivación. Los resultados del presente estudio respaldan esta observación, ya que, aunque las dimensiones motivacionales presentaron puntuaciones elevadas, el desgaste laboral se mantuvo en niveles moderados. Esta coexistencia sugiere que las exigencias propias de la operación cotidiana, la atención al cliente y el ritmo de trabajo pueden generar manifestaciones de cansancio aun cuando las personas mantengan una percepción positiva de su empleo.

Ipsen et al. (2022) destacan que las pequeñas organizaciones presentan dinámicas particulares derivadas de la cercanía jerárquica, la interacción constante y la influencia directa de las condiciones laborales sobre la experiencia cotidiana de los trabajadores. Esta situación resulta especialmente relevante en la organización estudiada, donde la proximidad entre colaboradores, supervisión y dirección puede favorecer procesos de comunicación más ágiles, pero también incrementar la sensibilidad frente a problemas relacionados con reconocimiento, organización del trabajo o distribución de responsabilidades.

López-Cabrera y Aguilar (2021), Martínez y Gómez (2024) y Rojas y Castillo (2021) coinciden en señalar que factores como la comunicación interna, el reconocimiento y el clima organizacional influyen significativamente en la percepción que los trabajadores tienen de su empleo. En este sentido, las respuestas obtenidas mediante las preguntas abiertas complementan los hallazgos cuantitativos al identificar áreas de mejora relacionadas con capacitación, reconocimiento laboral, espacios de descanso y comunicación organizacional. Aunque estas variables no formaron parte del análisis estadístico principal, aportan elementos valiosos para comprender el contexto en el que se desarrolla la experiencia laboral del personal.

La evidencia generada en países con altos niveles de desarrollo económico, como Canadá, Finlandia, Suecia y Dinamarca, ha mostrado que las organizaciones que promueven autonomía, aprendizaje continuo, reconocimiento y participación suelen registrar mayores niveles de bienestar y desempeño organizacional (Ryan y Deci, 2020; OECD, 2023). Aunque las condiciones estructurales de las microempresas mexicanas difieren de dichos contextos, los resultados obtenidos sugieren que principios similares pueden contribuir al fortalecimiento del capital humano en organizaciones de pequeña escala.

Torres y Ramírez (2022), De la Cruz y Zamora (2024) y Tortolero-Portugal et al. (2025) señalan que las MiPyMEs enfrentan desafíos permanentes relacionados con recursos limitados, alta demanda operativa y necesidad de mantener la calidad del servicio. Desde esta perspectiva, los resultados del presente diagnóstico aportan evidencia útil para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del capital humano, particularmente en áreas relacionadas con reconocimiento, capacitación, comunicación organizacional y prevención del desgaste laboral.

Finalmente, Villarreal Solís F. M. (2007), Osorio-Jaramillo (2022) y Tortolero-Portugal et al. (2025) destacan que el valor de los diagnósticos organizacionales radica en su capacidad para orientar acciones de mejora. En este sentido, los resultados del presente estudio permiten identificar una base motivacional favorable dentro de la organización y áreas susceptibles de fortalecimiento relacionadas con el bienestar del personal, las condiciones de trabajo y las prácticas de gestión del capital humano. Estos elementos constituyen un punto de partida para el diseño de estrategias orientadas al compromiso organizacional, el bienestar de los colaboradores y la calidad del servicio.

Conclusiones

Deci y Ryan (2000), así como Gagné et al. (2015), sostienen que la comprensión de la experiencia laboral requiere analizar no solo la presencia de motivación, sino también la calidad de las razones que impulsan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. En este sentido, los resultados obtenidos permitieron identificar un perfil caracterizado por niveles elevados de motivación introyectada, identificada e intrínseca, así como una valoración favorable de los incentivos materiales asociados al trabajo. En conjunto, estos hallazgos sugieren que el personal participante percibe sus actividades laborales no únicamente como una fuente de ingresos, sino también como una actividad con significado personal y valor para su desarrollo.

Howard et al. (2020) señalan que las formas más autónomas de regulación suelen relacionarse con mayores niveles de compromiso, persistencia y adaptación organizacional. Los resultados obtenidos coinciden con esta perspectiva al mostrar que las dimensiones identificada e intrínseca registraron puntuaciones elevadas, lo que indica que una parte importante del personal reconoce la utilidad de sus actividades y experimenta satisfacción en el desempeño de sus funciones. Este hallazgo representa una fortaleza organizacional relevante para la sostenibilidad del servicio y el fortalecimiento del capital humano.

Maslach y Leiter (2016) y Eklöf et al. (2024) advierten que altos niveles de motivación pueden coexistir con manifestaciones de desgaste cuando las exigencias laborales son constantes. Los resultados del presente estudio muestran precisamente esta situación, ya que, aunque el desgaste laboral presentó la media más baja de las dimensiones evaluadas, se identificaron niveles moderados de cansancio asociados a la experiencia cotidiana de trabajo. Esto sugiere la conveniencia de implementar estrategias preventivas orientadas al equilibrio entre las demandas operativas y el bienestar del personal.

López-Cabrera y Aguilar (2021), Martínez y Gómez (2024) y Rojas y Castillo (2021) destacan que factores como el reconocimiento, la comunicación, la capacitación y el clima organizacional influyen significativamente en la percepción que los trabajadores tienen de su empleo. En congruencia con ello, las respuestas obtenidas mediante las preguntas abiertas permitieron identificar áreas de oportunidad relacionadas con el reconocimiento laboral, el fortalecimiento de la capacitación, la mejora de la comunicación organizacional, los espacios de descanso y las condiciones generales de trabajo. Aunque estos aspectos no formaron parte del análisis cuantitativo, aportaron información contextual valiosa para comprender la experiencia laboral del personal.

Torres y Ramírez (2022), así como Tortolero-Portugal et al. (2025), señalan que las microempresas enfrentan el reto de mantener niveles adecuados de desempeño y competitividad mediante una gestión eficiente de su capital humano. Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos proporcionan evidencia útil para la toma de decisiones organizacionales, particularmente en el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar, la satisfacción laboral, la calidad del servicio y la permanencia del personal.

Finalmente, Osorio-Jaramillo (2022) y Villarreal Solís F. M. (2007) señalan que los diagnósticos organizacionales permiten convertir la información obtenida en acciones orientadas a la mejora continua. En este sentido, el presente estudio proporciona un diagnóstico contextualizado sobre la motivación laboral del personal de una microempresa de alimentos del sector servicios en Durango, México, y ofrece elementos útiles para futuras intervenciones dirigidas al fortalecimiento del capital humano, la mejora del entorno laboral y la consolidación de prácticas organizacionales que favorezcan la calidad del servicio y el bienestar de los colaboradores.

Referencias

Álvarez Almonte, M. E. (2019). El acoso moral e impacto en la satisfacción del recurso humano de la Dirección de Pensiones del Estado de Durango. En F. M. Villarreal Solís (Coord.), *El capital humano y su impacto en las organizaciones* (pp. 123–145). Universidad Juárez del Estado de Durango.

BBVA Research. (2024). *Mexican states to face economic slowdown in 2024*. https://www.bbvaresearch.com/

BI Worldwide. (2023). *Financial vs non-financial incentives: What really motivates employees?* https://www.biworldwide.com/

DataMéxico. (2020). *Durango: Economy, employment, equity, quality of life, education*. https://datamexico.org/

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., Olafsen, A. H., y Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 4(1), 19–43.
https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

De la Cruz, R., y Zamora, E. (2024). El desempeño de los pequeños restaurantes familiares multigeneracionales desde un enfoque no financiero. *Vinculatégica*, 10(2), 1–20.
https://vinculategica.org/

De Massis, A., et al. (2024). What makes Latin American family firms different? Moving beyond stereotypes. *Journal of Family Business Strategy*, 15(1), 100550. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100550

Eklöf, M., Pousette, A., y Dellve, L. (2024). Work environment and employee well-being: A systematic perspective. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 1–12.
https://sjwop.com/

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., et al. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892

Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
https://doi.org/10.1002/job.322

Grant, A. M., y Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). En R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 505–519). Oxford University Press.

Harris, L. C. (1999). Staff motivation in small food manufacturing enterprises. *British Food Journal*, 101(3), 163–170.
https://doi.org/10.1108/00070709910272029

Hernández, J., y López, P. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas alimenticias mexicanas. *Contaduría y Administración*, 66(2), e1456. https://www.scielo.org.mx/

Howard, J. L., Gagné, M., y Bureau, J. S. (2017). Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 143(12), 1346–1377. https://doi.org/10.1037/bul0000125

Howard, J. L., Gagné, M., Morin, A. J. S., y Van den Broeck, A. (2020). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103332.
https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103332

Ipsen, C., Andersen, L. P., y Van Veldhoven, M. (2022). Working conditions in small organizations: A multilevel perspective. *Applied Psychology*, 71(2), 412–431. https://doi.org/10.1111/apps.12333

Kramar, R. et al. (2019). Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises. *Social and Labour Relations: Theory and Practice,* 9(1), 27–36. https://doi.org/10.21511/slrtp.9(1).2019.04

López-Cabrera, M., y Aguilar, J. (2021). Management skills and organizational climate in small and medium-sized enterprises in Sonora, Mexico. *Contaduría y Administración*, 66(1), e1298.
https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.239

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., y Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources,* 20(2), 227–240. https://doi.org/10.1177/1523422318757210

Maslach, C., y Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. En G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351–357). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3

Martínez, P., y Gómez, A. (2024). Desempeño laboral y su relación con la cohesión y el clima en una MiPyME de servicios. *Revista de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad (RIICO)*, 12(1), 55–72.
https://riico.org/

Olafsen, A. H., y Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and its relation to organizations. En R. M. Ryan (Ed.)*, The Oxford handbook of human motivation* (2nd ed., pp. 1–27). Oxford University Press. https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-human-motivation-9780190666453

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). OECD employment outlook 2023: *Artificial intelligence and the labour market.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/08785bba-en

Osorio-Jaramillo, C. (2022). Diagnóstico organizacional: Enfoques y aplicación en contextos empresariales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 58(2), 45–60.
https://www.redalyc.org/

Pérez-García, A., y Sánchez, L. (2014). *Burnout* among family micro business owners in Mexico. *International Journal of Applied Psychology*, 4(3), 89–96. https://doi.org/10.5923/j.ijap.20140403.03

Personio. (2025). *Intrinsic and extrinsic motivation: Differences and examples*. https://www.personio.com/

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781315734606

PositiveLeader. (2026). *Intrinsic vs. extrinsic motivation at work*. https://positiveleader.com/

Reward Gateway. (2023). *Ten examples of non-financial rewards to motivate employees.* https://www.rewardgateway.com/

Richter, L. (2024). *Organizational design for family-owned businesses.* https://www.richterinsights.com/

Rojas, L., y Castillo, D. (2021). Clima laboral en una empresa de alimentos ubicada en el norte de México. *Revista Científica de Investigación Actualización del Mundo de las Ciencias, 5*(2), 210–228.

https://reciamuc.com/

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Secretaría de Economía. (2024). Mexican MSMEs: The engine of our economy. Gobierno de México. https://www.gob.mx/se

Tortolero-Portugal, R., Gómez, I., y Figueroa, G. (2025). Desarrollo de un modelo holístico de diagnóstico organizacional para intervenciones en MiPyMEs. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 5(4), 36–50. https://revistas.inudi.edu.pe/index.php/rg/es/article/view/399

Torres, J., y Ramírez, L. (2022). Insights from MSMEs in Mexico. *Frontiers in Psychology*, 13, 847921. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847921

United Nations. (2023). *Micro-, small and medium-sized enterprises are key to an inclusive and sustainable future*.

https://www.un.org/

Urbina, J. (2023). Modelos organizacionales y su aplicación en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(1), 77–89.

https://www.scielo.org/

U.S. Chamber of Commerce. (2024). *How to structure a family business*. https://www.uschamber.com/

Villarreal Solís, F. M. (Coord.). (2019). *El capital humano y su impacto en las organizaciones*. Universidad Juárez del Estado de Durango.