



## MOTIVACIÓN LABORAL DE EMPLEADOS EN UNA ORGANIZACIÓN RESTAURANtera DEL MUNICIPIO DE TENANCINGO, MÉXICO

José Ángel Velázquez Serna<sup>1</sup>

Anabel Regina Montes de Oca Estrada<sup>2</sup>

Arneeth Pérez Jaimes<sup>3</sup>

### RESUMEN

La motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea, provocando un sentimiento de valor ante los ojos de los demás. Esta constituye un determinante importante en la productividad de los empleados en una organización. El propósito de esta investigación es estudiar la motivación desde la teoría de McClelland (1989) en referencia a la necesidad de logro, poder y afiliación que tienen los empleados del área de meseros en el restaurante Familiar Grupo “Don Chano’s” ubicado en el municipio de Tenancingo, Estado de México; donde el departamento de Recursos Humanos ha detectado diversos inconvenientes que desencadenan problemas internos y hacia la atención al cliente. Esta investigación fue de corte mixto, con la técnica de entrevista, aplicada a nueve meseros para obtener la información acerca de la motivación y posteriormente, análisis de contenido de las respuestas dadas. Por consiguiente, los resultados sugieren que la aplicación de la teoría de los impulsos de McClelland, influyen de forma positiva en el desempeño de los empleados en esta organización.

**PALABRAS CLAVE:** Motivación laboral, teoría de los impulsos de McClelland, Cultura organizacional, Clima laboral, Desempeño laboral.

### EMPLOYEE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN A RESTAURANT ORGANIZATION IN THE MUNICIPALITY OF TENANCINGO, MEXICO

---

<sup>1</sup> Doctorado en Administración. Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero. [J19angel62@gmail.com](mailto:J19angel62@gmail.com)

<sup>2</sup> Maestría en Docencia. Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero. [monrestan@yahoo.com.mx](mailto:monrestan@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Maestría en Publicidad y Mercadotecnia. Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero.

[arnethperezjaimes@gmail.com](mailto:arnethperezjaimes@gmail.com)

## **ABSTRACT**

Work motivation is the amount of effort that a person invests to achieve a goal or perform a task, causing a feeling of value in the eyes of others. This constitutes an important determinant in the productivity of the employees in an organization. The purpose of this research is to study motivation from McClelland's theory (1989) in reference to the need for achievement, power and affiliation that employees of the waiters area have in the Familiar Grupo "Don Chano's" restaurant S.A. de C.V., located in the municipality of Tenancingo, State of Mexico; where the Human Resources department has detected various problems that trigger internal problems and towards customer service. This research was mixed, with the interview technique, applied to nine waiters to obtain information about motivation and later, content analysis of the answers given. Therefore, the results suggest that the application of McClelland's impulse theory positively influences the performance of employees in this organization.

**KEYWORDS:** Work motivation, McClelland's impulse theory, Organizational culture, Work environment, Work performance.

## **INTRODUCCIÓN**

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos de forma compleja" (Reeve, 2003, p.6).

El restaurante Familiar Grupo Don Chano's nace en agosto del 2009 ubicado en el municipio de Tenancingo, Estado de México, es reconocido por su menú de platillos mexicanos y como un lugar de convivencia y reunión familiar, sin embargo, con el paso del tiempo se han identificado problemas internos en la organización que refieren desmotivación mismo que se detectó de manera específica en el área de meseros, esto ha ocasionado rotación de puestos, renunciaciones, conflictos entre los mismos empleados, así como inconformidad, mal desempeño de sus actividades reflejándose en la atención y servicio al cliente, generando a su vez baja en ventas y en reputación de marca.

El objetivo de este estudio es determinar cómo influye la motivación en el desempeño laboral de los empleados en el restaurante Familiar Grupo Don Chano's, por medio de la teoría de los impulsos de McClelland.

Proponer la teoría de McClelland como base de la investigación es importante, ya que es una de las estrategias que tienen las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados, esto dará la oportunidad, en un segundo momento, de proponer tácticas de motivación que se adecuen a la Teoría de Motivación de David McClelland referenciando las necesidades del logro, poder y afiliación.

Aunado a esto, también se considera importante analizar el clima y el desempeño laboral que se pueden ver afectados debido a la falta de motivación en los trabajadores de la empresa restaurantera.

## **METODOLOGÍA O MÉTODO**

La presente investigación se basa en un estudio mixto, fundado en la información recabada a través de entrevistas persona a persona donde se obtuvo una interpretación cualitativa y cuantitativa con una investigación descriptiva, no experimental.

Se tomó como muestra un grupo de 9 personas que desempeñan el puesto de meseros en dicho restaurante, dentro de esta área es donde se detectó el conflicto de la investigación.

Para el procesamiento de los datos se utiliza el programa Excel en la que se realizó un repositorio concentrando la información y a su vez permite hacer un análisis de cada entrevista para determinar las razones del por qué existen conflictos con los meseros de restaurante familiar Grupo Don Chano`s, así mismo se utiliza el programa SPSS, ya que en el instrumento se tienen reactivos que pueden ser interpretados a través de datos estadísticos y por ello se considera una investigación mixta.

## **RESULTADOS**

Como se ha mencionado anteriormente, se llevó a cabo una entrevista a 9 meseros, empleados del Restaurante Familiar Grupo "Don Chano's", de las cuales se mencionará aquellas que tienen mayor involucramiento con las conclusiones de este artículo.

**Tabla 1**

<i>¿Cómo definiría usted la palabra motivación?</i>	
<b>Respuesta</b>	<b>Interpretación</b>
Hacer feliz a la gente.	Los resultados arrojan que la mayoría de los meseros tienen la idea de que es la motivación.  Por lo tanto, estos resultados sirven para poder identificar la relación que existe entre la motivación y su ambiente laboral.  Aunado a esto, la motivación es considerada por los empleados como un impulso emocional para desarrollar sus actividades de forma eficiente.
Hacer sentir emocionalmente a alguien.	
Es una forma para dar ánimos a una persona.	
Como una manera de hacer sentir bien a una persona.	
Tener ganas de hacer el trabajo día a día o cumplir metas.	
Desempeñarme bien con los clientes.	
Es una forma que animan al empleado a hacer actividades laborales o de trabajo de forma adecuada.	
Es impulsar a nosotros como meseros a cumplir el objetivo planteado que cada uno de nosotros tenemos que es el de atender a las	

personas de manera respetuosa y amable en los que ellos ordenen en él establecimiento.	
Motivación es hacer que uno como trabajador se sienta contento y satisfecho con su trabajo.	

Fuente: **Elaboración propia**

**Tabla 2**

<i>¿Cómo influye la motivación como meseros en el restaurante familiar grupo de Chano's?</i>	
<b>Respuestas</b>	<b>Interpretación</b>
Al llegar y poder brindar servicio	Los meseros hacen referencia a que la motivación influye de una manera directa en ellos, ya que necesitan estar motivados para poder realizar correctamente su trabajo.
Al comenzar un nuevo día	
Al satisfacer al cliente	
En ver feliz al cliente	
En tener un mejor sueldo y ser un mejor mesero al igual que tener un buen liderazgo	La mayoría de los entrevistados dan a conocer que la motivación influye considerablemente en la atención que les brindan a los clientes que acuden al establecimiento.
A tender bien a los clientes	No obstante, solamente un trabajador hizo mención que el patrón no los motiva para poder desempeñar bien su labor.
Influye mucho ya que si no estamos motivados no hacemos las cosas acordemente	
influye de tal forma que nos permite estar activos para atender muy bien a los clientes	
Existe muy poca motivación por parte de mis compañeros y ya que nuestro patrón solo felicita y no hace nada por mejorar la motivación de sus empleados meseros	Por lo tanto, la motivación de acuerdo con la teoría si interviene en la atención al cliente que acude a el restaurante familiar Grupo Don Chano`s.

Fuente: **Elaboración propia**

**Tabla 3**

<i>Tu gerente, o alguien del trabajo, se preocupa por motivarte o animarte en tus actividades que desempeñas</i>	
<b>Respuesta</b>	<b>Interpretación</b>
Si	Algunos meseros hacen mención que el personal de un nivel superior los anima o motiva para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, por otra parte, solamente dos meseros dan a conocer que no lo hacen, y esto afecta directamente a los meseros en el desempeño de sus actividades.  Por eso es importante que el patrón dé un trato justo y equitativo a todos sus empelados sin hacer distinción alguna al momento de
Si	
Si	
Si	
Si	
Si día a día para dar lo mejor	

En este caso la persona que es líder del grupo de meseros	motivarlos lo que podría beneficiar en el aspecto de la afiliación al disminuir la mala percepción de los empleados de esa diferenciación que se hace.
Algunas veces si nos motivan ya sea con unas palabras para iniciar bien nuestras actividades.	
No, solo mis compañeros, pero mi patrón como tal no.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

<i>Tus opiniones son importantes en el restaurante familiar grupo de Chano's</i>	
Respuesta	Análisis
Si, son importantes	De acuerdo con las respuestas obtenidas sobre las opiniones de los empleados en el restaurante, son favorables, donde 6 de cada 9 meseros que fueron entrevistados dicen que, si tienen importancia, cada una de sus opiniones; por otro lado, dos meseros hicieron mención que su jefe les hace hincapié que solo algunos empleados tienen la responsabilidad de desempeñar las funciones correspondientes a su puesto y no tienen participación en los temas de la situación de la organización.  Asimismo, cuando un trabajador considera que sus propuestas están siendo tomadas en cuenta eso le genera cierto poder en la toma de decisiones, y por lo tanto aumenta su motivación y desempeño laboral.
Si	
Si claro	
Si los meseros también ese papel desempeñamos	
Algunas veces por lo regular casi nos las toman en cuenta	
No	
Si nuestro líder o la persona encargada de meseros nos pregunta sobre las opiniones para mejorar las actividades	
Sí, en algunas ocasiones	
Por lo regular aquí solo somos empleados, entonces no toman en cuenta nuestras opiniones	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

<i>Menciona algunos factores principales que han detectado que afecta en la motivación de los meseros en el restaurante Familiar Grupo Don Chano's</i>	
Respuesta	Análisis
Ninguna siempre hace lo posible por animarnos unos con otros	De acuerdo a las respuestas de los meseros entrevistados, tres meseros de nueve

A veces la falta de clientes	<p>consideran que no existe ningún factor que influye de manera negativa dentro de la motivación y por lo cual no afecta la situación de la organización, otros dos meseros mencionan que no existe una buena comunicación entre los colaboradores de cada área funcional de la empresa, así como el clima laboral que por el mismo motivo se crea en toda la institución, el resto del personal de meseros consideran que los tratan mal ya sea agrediéndolos de forma verbal o simplemente el lugar está vacío con ello desmotiva a las personas.</p> <p>Por eso es importante cuidar a el trabajador para que este cuide a los clientes y así evitar la desmotivación dentro de los empleados y fortalecer el aspecto de afiliación en todo el establecimiento.</p>
No hay	
No hay desmotivación	
Que no nos toman en cuenta a veces nos trata mal	
No tomar en cuenta algunas opiniones	
La comunicación y el clima laboral	
En el ambiente laboral, comunicación, no se reconoce el desempeño	
Nos tratan como simples empleados, en ocasiones cuando andan de malas solo nos llaman la atención	

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 6**

<i>¿De qué manera lo motiva su gerente del restaurante familiar Grupo Don Chano's?</i>	
<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
Apoyándonos y recibiéndonos con alegría cada día	<p>De acuerdo con cada una de las respuestas obtenidas se recaba una información de que a 2 de los empleados del restaurante familiar Grupo Don Chano`s no se les motiva para desempeñar su trabajo de una forma correcta, sin embargo, 7 de los empleados restantes consideran que, si tienen algún tipo de motivación, pero carecen de ella.</p> <p>De acuerdo con las respuestas la mayoría opinan que el trato de los gerentes es amable solo falta reforzarlo con algún reconocimiento para que estos puedan desarrollar mejor su trabajo.</p>
Dando ánimo para el inicio de un nuevo día	
Haciéndonos sentir cómodos	
Hacernos sentir en casa	
De ninguna manera solo me felicitan y ya	
Para superarme más	
Con unas palabras antes de iniciar el día para alegrarnos	
En el restaurante familiar Grupo Don Chano`s hay unos que nos motivan con un bono, o un aumento o incluso un día de descanso.	
Como tal no hay motivación, solo felicitan y ya	

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 7**

<i>Usted se considera importante en el restaurante familiar Grupo Don Chano's</i>
---

Respuesta	Análisis
Si	Con base en la información recopilada la mayoría de los empleados “meseros” del restaurante familiar Grupo Don Chano`s consideran que si son importantes dentro del restaurante y estas opiniones al patrón le hacen sentir orgulloso, ya que si ellos se sienten bien por ende darán todo su potencial para desarrollar sus actividades y el restaurante seguirá siendo considerado como un lugar de calidad y prestigio.
Si	
Si	
Si	
Si con forme al empeño que le pongo a mi trabajo y porqué considero que lo hago bien	
Si porque mi jefe queda satisfecho por lo que hago	
Si todos somos importantes ya que conformarnos el restaurante	
Sí, porque nosotros los meseros somos quienes tienen contacto directo con los clientes que vienen a disfrutar de los platillos típicos y son los que deben dar mejor impresión hacia ellos	
Sí; porque sé que desempeño bien mi trabajo y lo hago con mucho gusto.	

**Fuente: Elaboración propia**

## DISCUSIÓN

Es ahí donde los meseros mencionan que, realizan adecuadamente su trabajo, lo que no necesariamente tiene que ver con una recompensa, sino solo por el hecho de hacerlo bien, pues atender a un cliente y ver qué este se va feliz por una atención adecuada es el premio que reciben. Sin embargo, ese el caso de quienes llevan a cabo su trabajo por motivación intrínseca; todo lo contrario, cuando buscan ese reconocimiento externo, en donde esperan que el gerente, principalmente, le reconozca, y cuando no es así, se sienten desmotivados.

Sin embargo, en los meseros, no solo la cuestión económica es la que debe guiarlos para mejorar su desempeño laboral, aunque muchos de ellos se ven impulsados a dar una atención mejor a los clientes, para que, al menos su salario se vea equilibrado con las propinas recibidas, no obstante, también el clima laboral en el que trabajan puede afectarlos, pues además mencionan que cuando sus superiores están de mal humor, entonces, los tensan al regañarlos más, por lo que eso se ve reflejado en una mala atención que reciben los clientes.

Por otro lado, la atención al cliente en un restaurante, refleja mucho el servicio que se otorga así como puede generar ese prestigio que necesita para seguir existiendo, si bien, muchos empleados pueden desarrollar de manera adecuada su trabajo por la motivación intrínseca que los mueve a trabajar bien, muchos de ellos también necesitan que la empresa se preocupe por ellos, y sea capaz de reconocer como llevan a cabo sus actividades de manera objetiva, sin que

se vean involucrados sentimientos u opiniones personales, considerando así una motivación extrínseca que los impulse a efectuar sus labores satisfactoriamente.

No obstante, el trabajo de mesero implica, en muchas ocasiones, la competencia de recibir y atender más clientes, pues eso a su vez se traduce en más propinas. Por lo que puede ser un motivo de generar un mal clima laboral entre estos trabajadores y quizás se ayuden cuando una familia o servicio implica muchos comensales, pero principalmente el ambiente es competitivo. Eso no quiere decir, que con el tiempo no se puedan estrechar lazos de amistad por la diaria convivencia, pues es uno de los impulsos manifestados en las respuestas en donde les gusta convivir entre compañeros.

## CONCLUSIÓN

De manera que, la motivación es un factor importante que en el ámbito laboral puede ayudar o perjudicar el desempeño laboral de los empleados. Puesto que, cuando se presenta de manera positiva puede beneficiar en las actitudes, comportamientos y actividades a desarrollar de una manera más eficiente. Pero, por el contrario, cuando se presenta de manera negativa la motivación, también esos aspectos pueden ser perjudiciales, convirtiéndose en errores, inasistencias, rotación y malas actitudes con los compañeros de trabajo o, en este caso, clientes.

Por lo tanto, cuando una empresa dedicada al servicio busca mejorar en la atención al cliente, tendrá que iniciar en el cuidado de sus empleados, tanto de manera individual, revisar qué es lo que le inquieta y lo que le motiva, así como de manera externa, qué es lo que limita en sus actividades, para trabajar en ello, pues con esta investigación podemos concluir que, de manera interna el personal puede verse afectado por la falta de reconocimiento de su trabajo, así como en el aspecto externo, un mal clima laboral puede afectar su desempeño. Reconocer las necesidades de sus colaboradores le permitirá a la empresa, diseñar e implementar estrategias que logren enriquecer su ambiente laboral en consecuencia, mayor productividad y eficiencia mismo que repercute en el servicio al cliente y por ende a un posicionamiento de marca.

## REFERENCIAS

- Adams, J.S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. J. Abnorm. Psychology 67, 422–436.  
<https://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Alderfer, C.P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. Organ.
- Arnold, J., Randall, R. y González, A., M.L. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. Pearson Educación, México, D.F., México.
- Bandura, A. (1999). *Ejercicio de la eficacia personal y colectiva en sociedades cambiantes*. Bilbao: Desclée De Brower.



- Behav. Hum. Perform. 3, 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Behav. Hum. Perform. 4, 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Cortez, R., y García, A. (2011). *Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: el caso de Nicaragua*. Apuntes: Revista de Ciencias Sociales, 39(69), 81-100.
- Fernández, J.L. (1987). *Escala de motivaciones psicosociales (MPS)*. Madrid: TEA Ediciones
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuaderno de Administración, (42), 43–62. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Hodgetts, S. y Altman, S. (1981). *El proceso de la motivación*. En R. Hodgetts, S. Altman, y H. Corona de Contín (Eds.). *Comportamiento en las organizaciones* (pp. 95- 121). Florida International University. México: Nueva editorial Interamericana.
- Ivancevich, I., Konopaske, R. y Matteson, M.T., (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill, México D.F., México.
- Kanfer, R., Chen, G. (2016). *Motivation in organizational behavior: history, advances and prospects*. Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 136, 6–19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organ.
- Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychol. Rev. 50, 370–396. <https://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. (1967). *Money as a motivator: some research insights*. McKinsey quarterly, 4, 10-21.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- McClelland, D.C. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. Am. Psychol. 20, 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- Núñez, C, Pérez, M. Fernández, Y. y Del Canto, E. (2008). *Análisis del nivel de aplicación de las competencias básicas de la inteligencia emocional por supervisores de operaciones*. Caso: Pepsicola Venezuela c.a., planta Valencia. Revista científica teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales –TEACs-, 1(1), 27- 42.
- Ollarves, Y. (2006). *Cultura organizacional y propiedades motivacionales del puesto de trabajo en una institución de educación superior*. Investigación y Postgrado, 21(1), 125- 151.

- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales, XVI (3), 493–505.
- Pérez, G. y Sáenz, F. (2010). *Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas*. Cuadernos de Economía, 29, 183- 211.
- Prieto, J (2004). *El abandono voluntario del mercado de trabajo*. Revista de economía aplicada, XII (35), 83-104.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción* (3ª. ed.). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Robinson, S (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Sánchez, C. (2008). *Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?* Acción psicológica, 5(1), 9-28
- Sheppard, H. L. y Belitsky, H. (1966). *The job hunt: Job-seeking behavior of unemployed workers in a local economy*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL).
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York, EE. UU.