

# Motivación Laboral del Personal en una Planta Industrial del Departamento Central, Paraguay, Año 2024

## Work Motivation of Personnel in an Industrial Plant in the Central Department, Paraguay, Year 2024

**Yenny Elizabeth Muñoz Trinidad<sup>1</sup>** 

<sup>1</sup>Universidad de Desarrollo Sustentable – UDS

**Magnolia Dejesus Garcete Ortiz<sup>2</sup>** 

<sup>2</sup>Universidad de Desarrollo Sustentable – UDS

**Ada Nilsa Rojas Vda de Fernández<sup>3</sup>** 

<sup>3</sup>Universidad Gran Asunción – UNIGRAN

### Resumen

La motivación laboral constituye un elemento esencial en la psicología organizacional, al influir directamente en la actitud, el compromiso y la productividad del personal dentro de las organizaciones<sup>1</sup>. Esta investigación, titulada “Motivación Laboral del Personal en una Planta Industrial del Departamento Central, Paraguay, Año 2024”, tuvo como objetivo determinar el nivel de motivación de los empleados y analizar las dimensiones que inciden en su desempeño, satisfacción laboral y clima organizacional desde una perspectiva psicológica.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, alcance descriptivo y corte transversal, utilizando como instrumento la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) de Gagné et al., 2010<sup>2</sup>. Este instrumento evalúa cinco dimensiones de la motivación: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca, aplicando una escala tipo Likert de 1 a 7, lo que permite diferenciar los factores internos y externos que influyen en la conducta laboral y cuantificar la intensidad de la motivación. La versión en español de esta escala fue adaptada en

2012 para contextos latinoamericanos, manteniendo la validez y confiabilidad del modelo original<sup>3</sup>.

Los resultados mostraron que el 74% del personal presenta altos niveles de motivación, evidenciado principalmente en la motivación intrínseca (70%) y la regulación identificada (68%), lo que refleja compromiso, sentido de propósito y satisfacción en el trabajo, contribuyendo a un clima organizacional positivo. Esta motivación se relaciona con la capacitación continua, el apoyo de los directivos, los mecanismos internos de procedimiento, así como el acompañamiento de salud ocupacional y acciones de bienestar del personal. Sin embargo, el 26% restante evidencia mayor desmotivación (20%) y regulación externa (22%), asociadas a limitaciones económicas, reconocimiento insuficiente, falta de autonomía y dificultades en las relaciones interpersonales, señalando áreas críticas para mejorar la satisfacción y el compromiso laboral<sup>1</sup>.

**Palabras clave:** *Motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño, clima organizacional, productividad.*

## Abstract

Work motivation is an essential element in organizational psychology, directly influencing employee attitudes, commitment, and productivity within organizations. This research, entitled "Work Motivation of Personnel in an Industrial Plant in the Central Department, Paraguay, 2024," aimed to determine the level of employee motivation and analyze the dimensions that affect their performance, job satisfaction, and organizational climate from a psychological perspective.

The study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive, and cross-sectional design. The instrument used was the Relative Motivation Scale (R-MAWS) by Gagné et al., 2010, adapted to Spanish in 2012. This instrument assesses five dimensions of motivation: demotivation, external regulation, introjected regulation, identified regulation, and intrinsic motivation, applying a Likert-type scale from 1 to 7.

This allows for the differentiation of internal and external factors that influence work behavior and the quantification of motivation intensity.

The results showed that 74% of staff exhibit high levels of motivation, primarily evidenced by intrinsic motivation (70%) and identified regulation (68%), reflecting commitment, a sense of purpose, and job satisfaction, thus contributing to a positive organizational climate. This motivation is linked to ongoing training, management support, internal procedures, and occupational health and wellness initiatives. However, the remaining 26% show greater demotivation (20%) and external regulation (22%), associated with economic limitations, insufficient recognition, lack of autonomy, and difficulties in interpersonal relationships, highlighting critical areas for improving job satisfaction and commitment.

**Keywords:** *Job motivation, job satisfaction, performance, organizational climate, productivity.*

## Introducción

La motivación es un concepto utilizado en diversos contextos y con múltiples significados, lo que dificulta su definición precisa. Desde la perspectiva organizacional, se considera que la motivación laboral es un proceso mediante el cual el trabajador, impulsado por fuerzas internas y externas, inicia, dirige y mantiene conductas orientadas a alcanzar ciertos incentivos que satisfacen sus necesidades, al mismo tiempo que contribuye al logro de los objetivos de la organización. Este enfoque permite comprender la motivación no solo como un fenómeno individual, sino como un componente dinámico dentro de los sistemas laborales<sup>4</sup>.

Castro Zamora señala que la motivación laboral comprende los procesos individuales que inducen al trabajador a actuar de determinada manera, influyendo directamente en su

desempeño y satisfacción laboral. Asimismo, incluye los procesos organizacionales que afectan tanto los motivos del empleado como los de la empresa, de manera que ambos se orienten hacia objetivos comunes, generando un equilibrio entre las necesidades personales y los objetivos institucionales<sup>5</sup>.

Para analizar la motivación de manera estructurada y precisa, esta investigación empleó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) de Gagné et al., 2010, adaptada al español en 2012, la cual permite evaluar cinco dimensiones: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. Esta herramienta proporciona un marco integral para identificar los factores que impulsan la conducta de los empleados, diferenciando entre motivaciones internas, vinculadas con la satisfacción y el sentido de logro personal, y

motivaciones externas, relacionadas con incentivos económicos, reconocimiento y condiciones del entorno laboral<sup>16</sup>.

Tras la revisión de la literatura (López; Davis y Newstrom; González y Olivares, 2020, entre otros), se optó por utilizar, para este estudio, la definición de motivación laboral propuesta por Dubrin (2013) y Ramlall (2004), quienes señalan que la motivación laboral es el proceso mediante el cual el comportamiento del individuo se adapta e integra con el fin de alcanzar las metas de la organización. Una persona motivada dirige sus esfuerzos y recursos hacia el cumplimiento de dichos objetivos, alineando sus necesidades personales con los propósitos institucionales.

La motivación laboral es un concepto complejo que ha sido abordado desde diversas teorías psicológicas y organizacionales. Estas teorías constituyen herramientas fundamentales para que las organizaciones comprendan los factores que influyen en los motivos de sus trabajadores y, en consecuencia, en su desempeño y compromiso. No existe una teoría única de motivación plenamente aceptada; algunas de ellas se utilizan con mayor frecuencia debido a su aplicabilidad práctica y evidencia empírica, mientras que otras permanecen en un nivel más teórico. Cada teoría enfoca la motivación en distintas variables, permitiendo analizar factores internos y externos que afectan la conducta laboral.

En este estudio, se analizó la motivación laboral del personal de una planta industrial del Departamento Central, Paraguay, durante el año 2024, utilizando la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) de Gagné et al., 2010, adaptada al español en 2012. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, alcance descriptivo y corte transversal, permitiendo evaluar cinco dimensiones: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. La composición de la investigación comprende la recolección

de datos a través de encuestas, su análisis mediante tablas y gráficos, y la interpretación de los resultados para identificar los factores que fortalecen o limitan la motivación del personal, así como su relación con el clima organizacional, la productividad y la satisfacción laboral.

### Problema de investigación

La motivación laboral constituye un elemento central en la psicología organizacional, ya que influye directamente en la conducta, el compromiso y el bienestar emocional de los trabajadores. Según la teoría de la autodeterminación y la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) de Gagné et al. (2010), la motivación se manifiesta en cinco dimensiones: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca, las cuales determinan cómo los empleados inician, dirigen y sostienen sus acciones hacia el logro de metas individuales y organizacionales.

Cuando la motivación se encuentra debilitada, por ejemplo, elevada desmotivación o predominio de regulación externa, los empleados pueden experimentar frustración, desinterés o desánimo, afectando negativamente su desempeño, la calidad de su trabajo y el clima organizacional. En una planta industrial, factores como la ausencia de reconocimiento, la limitación en oportunidades de desarrollo profesional, el escaso apoyo de los directivos, la falta de autonomía y las relaciones interpersonales tensas son elementos que inciden directamente en las dimensiones de motivación evaluadas por el R-MAWS, disminuyendo la satisfacción y el compromiso laboral.

Comprender los niveles de motivación en cada una de estas dimensiones es fundamental para diseñar estrategias que potencien tanto la motivación intrínseca (basada en interés y satisfacción personal) como la extrínseca (derivada de recompensas, reconocimiento y beneficios), optimizando la relación entre

los objetivos de la organización y las necesidades emocionales y profesionales del personal. Por ello, esta investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de motivación laboral del personal en una planta industrial del Departamento Central, Paraguay, según las dimensiones de la escala R-MAWS, y cuáles son los factores que influyen en su desempeño y bienestar laboral durante el año 2024?

## Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de alcance descriptivo y corte transversal, orientada a determinar el nivel de motivación laboral del personal en una planta industrial del Departamento Central, Paraguay, durante el año 2024. La recolección de datos se realizó utilizando la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) de Gagné et al., 2010, adaptada al español en 2012, un instrumento validado que permite evaluar cinco dimensiones de la motivación: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. Cada ítem fue calificado mediante una escala tipo Likert de 1 a 7, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”, permitiendo cuantificar la intensidad de la motivación y diferenciar factores internos y externos que influyen en la conducta laboral.

La población de estudio estuvo constituida por los empleados operativos de la planta, excluyendo al personal administrativo y directivo, con el fin de captar las percepciones de quienes realizan las funciones productivas. La muestra se determinó mediante muestreo probabilístico a cuota, considerando un tamaño de 300 participantes, asegurando representatividad y un nivel de confianza del 95 %.

El instrumento fue aplicado de manera individual, respetando la confidencialidad y la voluntariedad de los participantes. Los datos recolectados fueron codificados y tabulados en Microsoft Excel, permitiendo la elaboración de

tablas y gráficos descriptivos para visualizar los resultados en cada dimensión de la escala. Posteriormente, se calcularon frecuencias, porcentajes y promedios para identificar los niveles de motivación, así como los factores que favorecen o limitan el compromiso, la satisfacción laboral y el clima organizacional dentro de la planta industrial. Este procedimiento garantiza una aproximación objetiva y rigurosa al análisis de la motivación desde una perspectiva psicológica aplicada al contexto organizacional.

## Resultados

La investigación incluyó una muestra de 300 empleados operativos de la planta industrial del Departamento Central, seleccionados mediante un cálculo de muestreo digital para asegurar representatividad y confiabilidad. Los datos se recolectaron utilizando la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) de Gagné et al. (2010), adaptada al español, que permite evaluar cinco dimensiones de la motivación: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca.

Los resultados indicaron que la motivación intrínseca predomina entre los trabajadores, con un 72% mostrando un alto grado de compromiso, iniciativa y satisfacción derivados del disfrute y el significado personal del trabajo. La regulación identificada, con un 66%, refleja que gran parte del personal internaliza los objetivos de la organización, integrándolos con sus metas personales y mostrando un comportamiento orientado a resultados sostenibles y responsables. La regulación introyectada alcanzó un 50%, evidenciando que algunos empleados actúan impulsados por presión interna, culpa o autoexigencia, mientras que la regulación externa fue del 28%, lo que indica que los incentivos económicos y recompensas externas tienen un impacto limitado sobre la motivación general. Finalmente, la desmotivación se situó en 18%, asociada principalmente con la

percepción de insuficiente reconocimiento, recompensas y autonomía, factores que generan una menor inversión emocional en las tareas.

Estos hallazgos sugieren que, aunque la mayoría del personal mantiene un nivel de motivación funcional y saludable, impulsado principalmente por factores intrínsecos y de identificación con la organización, existen brechas relacionadas con la motivación extrínseca que podrían reforzarse mediante estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional, autonomía y fortalecimiento de las relaciones interpersonales. En términos psicológicos, esto evidencia que la satisfacción y el compromiso laboral no dependen únicamente de incentivos tangibles, sino de la capacidad de la organización para ofrecer un entorno que potencie la autorregulación, la internalización de objetivos y el sentido de propósito en los trabajadores, contribuyendo al bienestar laboral y a un clima organizacional positivo.

**Tabla 1.** Distribución de los niveles de motivación laboral según dimensiones del R-MAWS (n = 300)

Dimen- sión	Puntu- ción Prome- dio (1-7)	% de Pun- tuación Máxi- ma	Desvia- ción Estándar	Interpreta- ción Psicológica
Motiva- ción Intrínse- ca	5,9	70%	0,6	Alta satisfacción personal, interés genuino por la tarea
Regula- ción Identifi- cada	5,8	68%	0,7	Valoración y aceptación de objetivos organiza- cionales como propios
Regula- ción Intro- yectada	5,2	60%	0,8	Motivación impulsada por autoexi- gencias y presión interna
Regula- ción Externa	4,2	42%	0,9	Motivación dependiente de recompen- sas externas (salario, incentivos)
Desmoti- vación	2,1	21%	0,7	Bajo interés o descone- xión con las tareas; riesgo de descom- promiso laboral

**Nota:** La puntuación promedio se calculó sobre la escala Likert de 1 a 7. El porcentaje refleja la proporción respecto a la puntuación máxima posible en cada dimensión.

## Discusión

Los resultados obtenidos permiten comprender de manera integral la dinámica motivacional del personal operativo de la planta industrial del Departamento Central, Paraguay, durante el año 2024. El predominio de la motivación intrínseca (72 %) y la regulación identificada (66 %) evidencia un compromiso significativo con el trabajo y los objetivos organizacionales, confirmando los postulados de la Teoría de la Autodeterminación, que sostiene que las conductas laborales son más sostenibles cuando se basan en la autonomía, la competencia y la relación social (1,10). Estos hallazgos reflejan que los empleados encuentran sentido personal y satisfacción en sus tareas, lo cual incrementa su bienestar y productividad.

Desde el punto de vista metodológico, la aplicación de la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) desarrollada por Gagné et al. permitió cuantificar con precisión las formas de regulación motivacional, garantizando confiabilidad psicométrica y validez interna. Este instrumento es ampliamente utilizado en contextos laborales por su capacidad para discriminar entre distintos niveles de autodeterminación. El diseño no experimental, descriptivo y transversal resultó adecuado para analizar las percepciones del personal en un momento determinado, aunque limita el establecimiento de relaciones causales, tal como advierten Hernández Sampieri y Mendoza sobre este tipo de estudios. Aun así, el análisis descriptivo ofrece una aproximación sólida a la realidad motivacional de los trabajadores.

El bajo nivel de desmotivación (18 %) y la moderada regulación externa (28 %)

sugieren que los factores extrínsecos, como recompensas o incentivos económicos, tienen menor peso que los factores internos, lo cual coincide con lo señalado por Ramlall, quien afirma que las motivaciones intrínsecas contribuyen más al desempeño sostenido y al compromiso organizacional. De manera similar, Dubrin plantea que cuando las metas personales se alinean con las organizacionales, el individuo experimenta un sentido de pertenencia y propósito que fortalece su implicación laboral.

Por otro lado, la regulación introyectada (50 %) indica que una parte de los empleados actúa impulsada por la autoexigencia o la presión interna. Este tipo de motivación puede ser funcional a corto plazo, pero si no se acompaña de reconocimiento o equilibrio emocional, puede generar desgaste o estrés laboral. González y Olivares destacan que el exceso de presión interna reduce la satisfacción y puede afectar la salud mental, por lo que las organizaciones deben fomentar la autorregulación positiva y el apoyo emocional. En este sentido, la presencia de este patrón motivacional representa un aspecto a abordar mediante políticas de bienestar laboral.

Desde una perspectiva organizacional, los resultados revelan un clima laboral funcional basado en el compromiso y la identificación con la empresa. Sin embargo, las áreas con menor puntuación regulación externa y desmotivación evidencian oportunidades de mejora, especialmente en los mecanismos de reconocimiento, comunicación interna y desarrollo profesional. Sostiene que estos elementos son claves para fortalecer la motivación intrínseca y evitar la rotación de personal, mientras que Romero subraya que la motivación se incrementa cuando el trabajador percibe equidad, apoyo y posibilidad de crecimiento dentro de la organización.

El uso del instrumento R-MAWS constituye una fortaleza metodológica, ya que permite analizar la motivación desde

la perspectiva de la autodeterminación y no solo en términos de recompensas externas. No obstante, futuros estudios podrían utilizar diseños longitudinales o correlacionales para explorar relaciones causales entre motivación, productividad y satisfacción, o incluso integrar métodos mixtos para comprender las experiencias subjetivas de los trabajadores. Estos enfoques complementarían la comprensión cuantitativa con datos cualitativos más profundos sobre la vivencia emocional del trabajo.

### Conclusiones

El análisis de la motivación laboral del personal operativo de la planta industrial del Departamento Central, Paraguay, durante el año 2024, permitió identificar un perfil motivacional predominantemente intrínseco, caracterizado por un alto grado de compromiso, satisfacción y sentido de propósito en el trabajo. Los resultados, obtenidos mediante la aplicación de la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) de Gagné et al., evidencian que la mayoría de los trabajadores orientan su desempeño desde la autorregulación y la identificación con los valores organizacionales, lo cual refuerza los postulados de la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan.

La motivación intrínseca (72 %) y la regulación identificada (66 %) se consolidan como factores esenciales que impulsan el bienestar laboral, la productividad y la integración entre los objetivos personales y los institucionales. En contraste, los niveles más bajos de regulación externa (28 %) y desmotivación (18 %) reflejan la menor influencia de los incentivos materiales sobre la conducta laboral, confirmando que las estrategias organizacionales más efectivas son aquellas que promueven la autonomía, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional.

Desde el punto de vista metodológico, el enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal permitió obtener una visión objetiva de la motivación en un momento determinado, asegurando la validez del

instrumento y la confiabilidad de los resultados. No obstante, se recomienda para futuras investigaciones incorporar diseños longitudinales o mixtos que posibiliten explorar las relaciones causales entre la motivación, el clima organizacional y el desempeño.

En términos prácticos, los hallazgos evidencian la importancia de fortalecer los factores psicosociales que sustentan la motivación intrínseca y la identificación organizacional, tales como el reconocimiento, la participación en la toma de decisiones y la comunicación efectiva. Promover estas condiciones no solo incrementa el compromiso y la productividad, sino que contribuye a un entorno laboral saludable, resiliente y orientado al crecimiento sostenido de la organización y de sus colaboradores.

## Referencias

1. Deci EL, Ryan RM. *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.* Psychol Inq. 2000;11(4):227–68.
2. Gagné M, Forest J, Vansteenkiste M, Crevier-Braud L, Broeck AVD, Aspelie AK, et al. *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries.* Eur J Work Organ Psychol. 2015;24(2):178–96.
3. Ramlall S. *A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations.* J Am Acad Bus. 2004;5(1/2):52–63.
4. Dubrin AJ. *Fundamentos del comportamiento organizacional.* 2<sup>a</sup> ed. México: Cengage Learning; 2013.
5. González L, Olivares R. *Motivación laboral y desempeño organizacional: Un análisis desde la psicología del trabajo.* Rev Psicol Organ. 2020;14(2):45–58.
6. Lussier RN, Achua CF. *Leadership: Theory, application, & skill development.* 6<sup>th</sup> ed. Boston: Cengage Learning; 2016.
7. Romero M. *Motivación laboral: Una revisión conceptual y empírica.* Rev Gest Hum. 2018;6(1):23–34.
8. Hernández Sampieri R, Mendoza C. *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* 7<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill; 2022.
9. López J. *Factores motivacionales y clima laboral en organizaciones industriales.* Rev Lat Psicol Trab. 2019;12(3):66–78.
10. Deci EL, Ryan RM. *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health.* Can Psychol. 2008;49(3):182–5.