

**Estrategias de motivación laboral como elemento de apoyo durante el COVID-19 para las empresas de la localidad de Escárcega**

**Work motivation strategies as a support element during COVID-19 for companies in the town of Escárcega**

**Adriana Dolores-Atlahua<sup>1</sup>**

**Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - Mexico**  
**adriana\_atlahua@itsescarcega.edu.mx**

**Wendy Rocío Luna-Cruz<sup>2</sup>**

**Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - Mexico**  
**170205002@itsescarcega.edu.mx**

**Eric Favian López-Guzmán<sup>3</sup>**

**Instituto Tecnológico Superior de Escárcega - Mexico**  
**170205024@itsescarcega.edu.mx**

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.960](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.960)**

V7-N4-1 (ago) 2022, pp. 5-21 | Recibido: 23 de diciembre de 2021 - Aceptado: 10 junio de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición Especial

---

1 Investigadora de Tiempo Completo "A" en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6675-6084>

2 Alumna de la licenciatura en administración en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

3 Actual residente del instituto tecnológico superior de Escárcega

### Cómo citar este artículo en norma APA:

Dolores-Atlahua, 1., Luna-Cruz, 2., & López-Guzmán, 3., (2022). Estrategias de motivación laboral como elemento de apoyo durante el COVID-19 para las empresas de la localidad de Escárcega. 593 Digital Publisher CEIT, 7(4-1), 5-21 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.960>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

Desde la llegada de la pandemia causada por el COVID-19 miles de empresas, empleos y personas se han visto afectadas debido a los cambios y adaptaciones realizadas. La motivación laboral es un tema ampliamente estudiado y que representa un factor de gran importancia en las empresas debido a que como menciona Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi (2008), en la medida en la que el trabajador se sienta satisfecho, este contribuirá con mayor desempeño en el logro de los objetivos de la empresa. De ahí surge el objetivo de analizar las estrategias de motivación implementadas por distintas empresas de servicios de la localidad de Escárcega, Campeche durante tiempos de pandemia. El enfoque de esta investigación es cualitativo-descriptivo no experimental debido a que se pretende describir la situación del entorno local, a través de una investigación de campo enfocada a un sector local, basándose en la teoría de Herzberg sobre los factores higiénicos y motivaciones. Los resultados obtenidos han demostrado que, en la localidad de Escárcega, Campeche, se emplean estrategias de motivación laboral, en su mayoría, de carácter higiénico, siendo las principales, las estrategias de seguridad. 53% de los empleados señalan que se colocan insumos de desinfección y limpieza al alcance del personal y 70% indica que la empresa emplea señalamientos y barreras de protección dentro del establecimiento. La motivación es un factor de gran importancia, 47% de los empleados indican que el factor motivacional influye de manera habitual el desempeño de las diversas funciones a realizar en la empresa.

**Palabras clave:** motivación laboral; estrategias; empresas; COVID-19.

## ABSTRACT

Since the arrival of the pandemic caused by COVID-19, thousands of companies, jobs and people have been affected due to the changes and adaptations made. Work motivation is a widely studied topic that represents a factor of great importance in companies because, as mentioned by Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi (2008), to the extent that the worker feels satisfied, this It will contribute with greater performance in the achievement of the objectives of the company. Hence the objective of analyzing the motivational strategies implemented by different service companies in the town of Escárcega, Campeche during times of pandemic. The focus of this research is qualitative-descriptive non-experimental because it is intended to describe the situation of the local environment, through field research focused on a local sector, based on Herzberg's theory of hygiene factors and motivations. The results obtained have shown that, in the town of Escárcega, Campeche, work motivation strategies are used, mostly of a hygienic nature, the main ones being safety strategies. 53% of the employees indicate that disinfection and cleaning supplies are placed within the reach of the staff and 70% indicate that the company uses signs and protection barriers within the establishment. Motivation is a factor of great importance, 47% of employees indicate that the motivational factor regularly influences the performance of the various functions to be performed in the company.

**Keywords:** work motivation; strategies; companies; COVID-19.

## Introducción

Desde la llegada de la emergencia sanitaria mundial causada por el COVID-19 la sociedad sufrió cambios drásticos y con ellos, grandes pérdidas. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (2020), esta es una enfermedad causada por el nuevo coronavirus llamado SARS-COV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).

La crisis global del coronavirus aún no está superada, actualmente se encuentra controlada; Sin embargo, nos enfrentamos, ahora, a un cambio en el escenario de adaptación en diferentes áreas de la vida, especialmente en modelos de negocios. Una publicación de Meza (2020), menciona que de acuerdo a datos revelados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), más de un millón de micro, pequeñas y medianas empresas han cerrado permanentemente por un período de 17 meses; lo que ha provocado que miles de empleados se vean afectados al perder sus trabajos fijos o parciales, disminuyendo así la fuente de ingresos con los que subsisten. Sin embargo, aquellos quienes aún conservan sus puestos han tenido que atenerse a las distintas adaptaciones solicitadas por la Secretaría de Salud, lo que en muchos casos ha venido a dificultar los servicios otorgados y la manera en que las personas se desempeñan laboralmente.

La situación actual ha orillado a las empresas a implementar diferentes acciones que les permita sobrellevar la situación, sin embargo, estas acciones repercuten directamente en los empleados. Gallo (2020) asegura que el exceso de trabajo, falta de horarios fijos, soledad y no poder compartir la cotidianidad con sus compañeros, son las principales razones que exponen a los empleados que tienen la posibilidad de trabajar desde casa, quienes, después de largos meses, añoran regresar a sus sitios de empleo; sin embargo aquellas personas que no pueden dejar sus espacios de trabajo y quienes

han vuelto, presentan jornadas arduas y el temor a contagiarse o contagiar a algún familiar es una de las posibles razones que frenan el completo desempeño de los empleados a nivel mundial.

Sin duda alguna la constante disminución en fuentes de ingresos ha ocasionado problemas para sobrellevar la situación tanto por parte de empleados como de empresas, no obstante, la implementación de estrategias enfocadas a la reactivación económica ha dado un giro a la situación, ya que empresas que llevan a cabo su implementación han encontrado un soporte en el cual afianzarse para continuar con sus actividades económicas, añadiendo a esto grandes mejoras en la relación entre sus colaboradores, debido a que empleados motivados mantiene niveles altos de compromiso, hecho que puede aumentar las ganas de asumir nuevas responsabilidades.

De lo anterior surge el interés de conocer si los empleados de las empresas reciben algún estímulo que los motive a realizar sus actividades con cotidianidad. En el presente artículo se presentan los resultados de una investigación en la cual se planteó conocer si las empresas de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, de la localidad de Escárcega, implementaban estrategias de motivación laboral antes de la llegada de la pandemia y si han cambiado con la llegada de ésta.

Tal como mencionan Evans & Lindsay (2015) la medición de la eficiencia, la satisfacción y el compromiso de la fuerza laboral es importante para determinar cómo se desempeñan los sistemas laborales y de qué manera contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización, así como para proporcionar las bases para el mejoramiento.

Lo anterior nos lleva a hablar de la motivación, Robbins & Judge (2017) mencionan que “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (pág. 175) entonces podemos mencionar que, si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr

cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Berardi (2015) menciona que son muchos los elementos que influyen en la motivación laboral tales como, ambiente confortable, la comunicación dentro de la organización, la cultura organizacional, los incentivos, la satisfacción en el trabajo etc. y todos dependen exclusivamente de las políticas que aplique la Organización a sus recursos humanos, ya que muy pocos son los elementos que se encuentran en manos del personal, y ese es el gran desafío que hoy deben enfrentar las Organizaciones.

Angyris, 1979 citado en Varela Juárez (2006, pág. 22) comenta que una de las formas en la que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo.

La motivación es un tema de gran interés dentro del área de recursos humanos. A lo largo del tiempo se han propuesto diferentes teorías que intentan describir a la motivación; la más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Chiavenato (2011) hace mención de las necesidades humanas que Maslow categoriza en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). Por lo que se puede resumir a estas necesidades de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie).

2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse

de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades.

3. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas.

4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.

**Figura 1**

*Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow*



*Nota.* Tomado de Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (pág. 258), por Chiavenato I. 2011, McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA.

Relacionado a esta teoría, Turienzo (2016), menciona que, a grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación.

Otra de las teorías más conocidas es la de los Factores de Herzberg. Chiavenato (2011),

menciona que mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida).

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores: los factores higiénicos los cuales se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estas corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Y los Factores motivacionales que se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

**Figura 2**

*Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados*



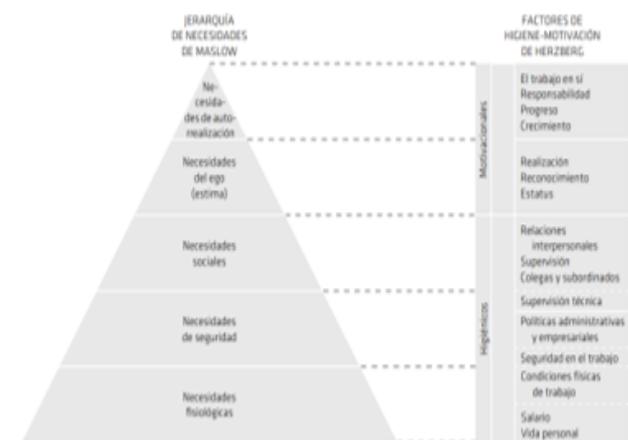
*Nota.* Tomado de Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (pág. 43), por Chiavenato I. 2007, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Tanto Maslow como Herzberg fueron pioneros en el estudio de la motivación como

un factor importante para el comportamiento de las personas. Se puede notar que hay un punto de similitud entre ambas teorías y esto ha sido analizado por diferentes autores. Por ejemplo, Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, (2013), observan que, con la teoría de Maslow, se puede observar que los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la clasificación jerárquica de las necesidades de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

**Figura 3**

*Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg*



*Nota.* Tomado de Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (pág. 46), por Chiavenato I. 2007, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES

Igualmente, Parra Penagos, Bayona Albarracín, & Salamanca Gómez (2018) exponen que los componentes que involucran el crecimiento del ser humano, por ejemplo, los factores higiénicos se conectan con las necesidades primarias; a la vez, la pirámide de las necesidades las clasifica como fisiológicas, de seguridad y sociales; las fisiológicas, están asociadas en la teoría Bifactorial con el salario, la vida personal; las de seguridad, se relacionan con la estabilidad en el trabajo, las políticas administrativas y empresariales; las sociales, están ligadas con las relaciones interpersonales y la supervisión. Los factores de la motivación

están conectados con las necesidades de estima y autorrealización; las necesidades de estima están sujetas a la realización, estatus y al reconocimiento; las necesidades de autorrealización están aliadas a la responsabilidad, progreso y crecimiento, que un individuo tiene en una organización.

## Método

El proceso de esta investigación se lleva a cabo mediante un enfoque cualitativo debido a que este tipo de investigación no trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Se trata de una investigación de tipo descriptiva no experimental, debido a que, buscó definir, clasificar o categorizar una situación en concreto, sin embargo, no se manipulan las variables estudiadas.

Se toma como metodología el diseño de investigación propuesto por Benassini (2009) quien propone los siguientes pasos:

1. Formulación del problema
2. Búsqueda de las fuentes de
3. Preparación de los medios de recopilación de datos
4. Diseño de la muestra
5. Recopilación de la información
6. Análisis de los datos recabados

## Formulación del problema

La problemática surge del deseo de conocer si los empleados de las empresas reciben algún estímulo que los motive a realizar sus actividades con cotidianeidad. Es por ello que se tiene como objetivo la descripción de la situación de las alternativas de motivación laboral empleadas por empresas de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, de la localidad de Escárcega en tiempos de COVID 19 para reactivar negocios, proporcionando aquellos datos que son los que interesan desarrollar

## Búsqueda de las fuentes de información

La información necesaria para esta investigación es directa, debido a que se necesita un análisis de campo y la opinión de distintos representantes de las empresas locales, debido a que se toman en cuenta las empresas de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, de la localidad de Escárcega, Campeche. Por lo que se toma como fuentes de información a las distintas empresas de este giro.

## Preparación de los medios de recopilación de datos

Para recopilar la información necesaria se diseñaron dos cuestionarios de preguntas de opción múltiple, con respuestas establecidas en la escala de Likert. Uno de ellos dirigido a los propietarios y gerentes de las empresas del giro seleccionado, mientras que el segundo fue diseñado para aplicarse a los empleados y colaboradores del establecimiento, ambos cuestionarios se enfocaron en analizar el tipo de estrategia aplicada, basándose en los factores motivacionales propuestos por La teoría de motivación de Herzberg.

## Diseño de la muestra

La investigación se llevó a cabo en la localidad de Escárcega, localizada al centro del estado de Campeche. Tomando como población a las empresas cuya actividad económica sea el Servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, ubicados en la en la localidad de Escárcega que, además, poseen un rango de 6 a 100 empleados. De acuerdo a datos publicados por DENUÉ (2020), en la ciudad de Escárcega hay un total de 34 establecimientos que cumplen con las características mencionadas, sin embargo, a consecuencia de las circunstancias y restricciones causadas por la emergencia sanitaria del COVID-19, la muestra de estudio se redujo a 30 establecimientos.

A continuación, se presentan los establecimientos seleccionados para dicho análisis.

**Tabla 1**  
*Establecimientos de la localidad de Escárcega estudiados*

No.	Empresa	Dirección
1	Bohemia Lounge Sport Bar	Av. Justo Sierra Méndez entre calle 49 y 51-A
2	Burger King	Av. Héctor Pérez Matínés entre calle 55 Col. Unidad Esfuerzo Trabajo 2
3	Carnitas Estilo Michoacán	Av. Héctor Pérez Martínez entre calle 55 y 53
4	Cochinita Pibil El Chechen	Av. Héctor Pérez Martínez entre 31-B. Col. Morelos.
5	El Chechen	C. 36-A, Flores Magón
6	Hotel El Tutul-ha	Av. Héctor Pérez Martínez entre calle 55 y 53.
7	Nevería ITSE	Calle 10 Col. Jeringa
8	Posada Los Tulipanes	Calle 59-D entre 50-A Col. Carlos Salinas de Gortari
9	Restaurante La Teja	Av. Solidaridad entre calle 55 Col. Carlos Salinas de Gortari
10	Pizzería Chely	Calle 47 entre 24 y 26 Col. Esperanza
11	Rosticería El Pio Cheli Numero 2	Calle 31 entre 26 y 28 Col. Centro
12	Taquería Cristy	Av. Solidaridad Col. Unidad Esfuerzo y Trabajo 2
13	Taquería Los Compadres	Calle 31 entre Av. Héctor Pérez Martínez y calle 21 Col. Centro
14	Taquería “el compadre 1”	Calle 31 entre 26 y 21 Col. Morelos
15	Taquería Los Compas	Av. Justo Sierra Méndez entre 27 y 29 Col. Centro
16	Taquería Pepe El Toro	Av. Hecto Pérez Martínez entre 41 y 43 Col. Morelos
17	Antojitos Linares	Calle 69 entre 28 y 26 Col. Unidad Esfuerzo y Trabajo 1
18	Deli’s Café	Calle 49 entre 26 y 28, Col. Esperanza
19	Hotel Real Primavera	Calle 55 entre Av. Héctor Pérez Martínez y calle 57 Col. Unidad Esfuerzo y Trabajo 2
20	Pizza Rain Brow	Av. Héctor Pérez Martínez entre calle 59 y 61 Col. Unidad Esfuerzo y Trabajo 2
21	Taquería Luna	Av. Héctor Pérez Martínez entre 27 y 29 Col. Centro
22	Bar “La Jacaranda”	Calle 31 Col. Centro
23	Pecos Bill	Av. Héctor Pérez Martínez entre Calle 1
24	Bungee	KM1, Villahermosa - Chetumal, Lic Carlos Salinas de Gortari,
25	Taquería “El cerrito”	Calle 59 entre 22 y 24, Unidad Esfuerzo y Trabajo II
26	Taquería “el chino perez”	Champton-Escarcega 525, Lic Carlos Salinas de Gortari
27	Taquería “cristy 2”	Calle 30-A entre 47 Vicente fox, Revolución
28	Bar Dubai	Av. Héctor Pérez Martínez entre 31 y 27 Col. Centro
29	Taquería el güero	Carretera Candelaria-Escárcega por 53-A Col. Revolución
30	Restaurante Y Cafetería Donde Quieras	Av. Héctor Pérez Martínez entre calle 55 y 53 Col. Unidad Esfuerzo y Trabajo 2

Para obtener un resultado objetivo de la situación que enfrentan los empleados de establecimientos locales, se pretende estudiar tanto al gerente/propietario como a uno de los empleados de cada uno de los establecimientos.

### Recopilación de la información

El diseño final del cuestionario fue realizado para adaptarse a la plataforma GoogleForms, con la finalidad de facilitar su aplicación, así como agilizar el tiempo de colecta y conteo de datos. Para la recolección de los datos, se realizó una visita al establecimiento en el que se llevó a cabo la aplicación del cuestionario a las empresas elegidas previamente.

### Análisis de los datos recabados

De la información obtenida, tanto la documental como las respuestas obtenidas de la aplicación de los cuestionarios, se realizó un concentrado de las respuestas obtenidas, en el programa Excel, en donde se le asignó una ponderación a cada respuesta para después recurrir al uso de medidas estadísticas de localización, dispersión y frecuencia para obtener graficas que permitan interpretar las frecuencias en las respuestas del instrumento aplicado e identificar los tipos de incentivos utilizados en las empresas.

### Resultados

De la aplicación de los cuestionarios se encontraron diferentes perspectivas de las respuestas. A continuación, se presenta las gráficas de las respuestas más importantes del estudio:

### Estudio a gerentes y propietarios

**Figura 4**

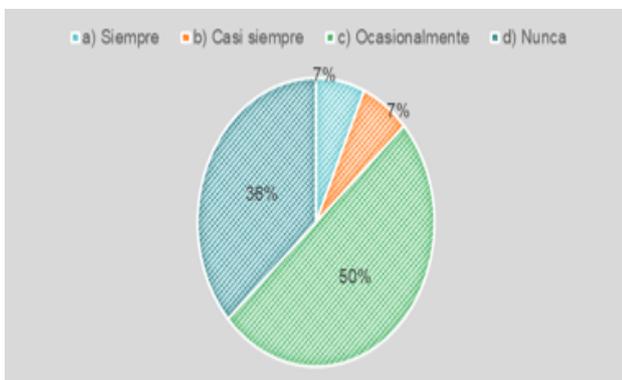
*Actitudes de los empleados notadas por gerentes*



Los 54% de los gerentes ha notado que sus empleados presentan ansiedad ante la posibilidad de contagio, el 30% menciona que sus empleados no notan ninguna actitud negativa en sus empleados, el 10% ha notado una resistencia al cambio y únicamente el 3% cree notado que no se siguen las normas establecidas.

**Figura 5**

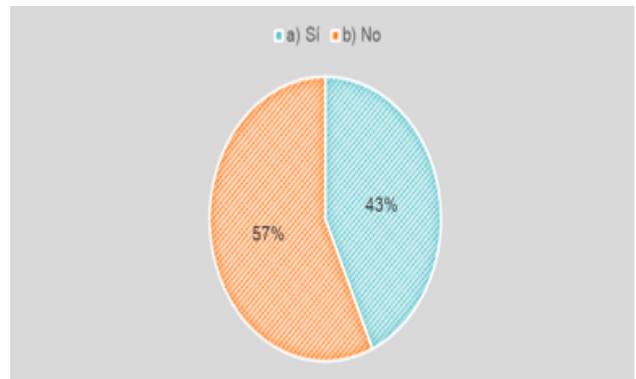
*Frecuencia de otorgamiento de Incentivos antes de la pandemia según propietarios*



Los resultados obtenidos indican que antes de la llegada del COVID-19 el 7% de las empresas estudiadas, siempre otorgaban a sus trabajadores incentivos. 7% los otorgaban casi siempre y 50% de manera ocasional, sin embargo, 36% de estas nunca otorgaron incentivos a sus empleados antes de la llegada de la pandemia.

**Figura 6**

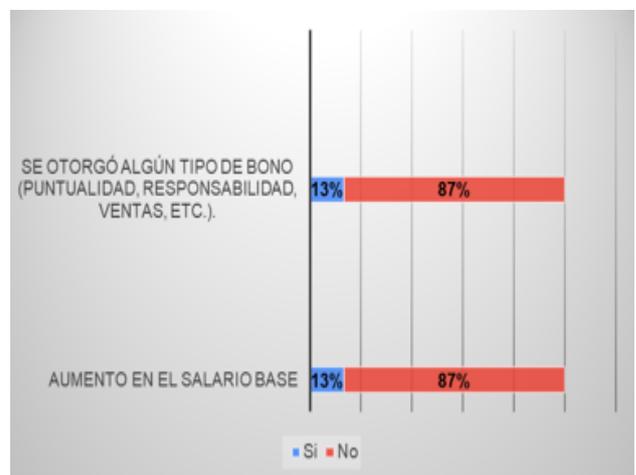
*Frecuencia de otorgamiento de Incentivos después de la pandemia según propietarios*



Durante a pandemia, el 43% de los propietarios considera que, si implementaron algún tipo de incentivo a sus empleados, sin embargo, el 57 no cree no haber aplicado ningún tipo de estrategia.

**Figura 8**

*Estrategias económicas empleadas en las empresas según propietarios*



Se observa que; en el apartado de estrategias económicas el 87% de las empresas no otorgan bonos a los empleados como parte de una estrategia de motivación, de igual manera el aumento del salario es una táctica poco implementada ya que tan solo el 13% de las empresas en cuestión presentaron algún tipo de aumento en el salario establecido para sus trabajadores.

**Figura 8**

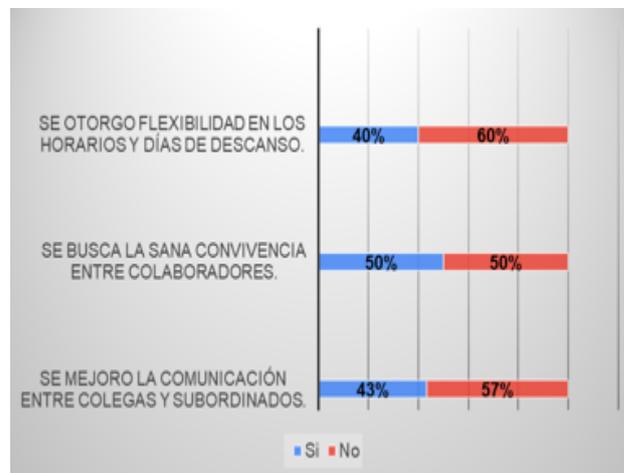
*Estrategias de seguridad empleadas en las empresas según propietarios*



Se observa que; del total de empresas analizadas tan solo el 10% de los gerentes mencionan que en las empresas se realizan un seguimiento para conocer el estado de salud de sus empleados, si bien este es un hecho alarmante cabe destacar que el 30% de ellas lleva a cabo medidas de seguridad como el establecer restricciones en cuanto al número de clientes que se atienden en el establecimiento, de igual manera el 53% de empresas emplea señalamientos y barreras de protección dentro de los establecimientos, así como el uso de gel antibacterial y diversos sanitizantes que se encuentran al alcance de los empleados y clientes aplicado por 87% de las empresas, según los gerentes.

**Figura 9**

*Estrategias sociales empleadas en las empresas según propietarios*



Se observa que en cuanto al apartado de estrategias sociales un factor que destaca de manera negativa es el hecho de que el 50% de las empresas no le dan realce a la búsqueda de la sana convivencia entre los colaboradores de las empresas, sin embargo, se observa que el 57% de las empresas se preocupan por mejorar la comunicación entre los colaboradores pertenecientes a la empresa, de igual manera otra estrategia que si bien no destaca si se implemento fue el aumento en la flexibilidad de horarios y días de descanso.

**Figura 10**

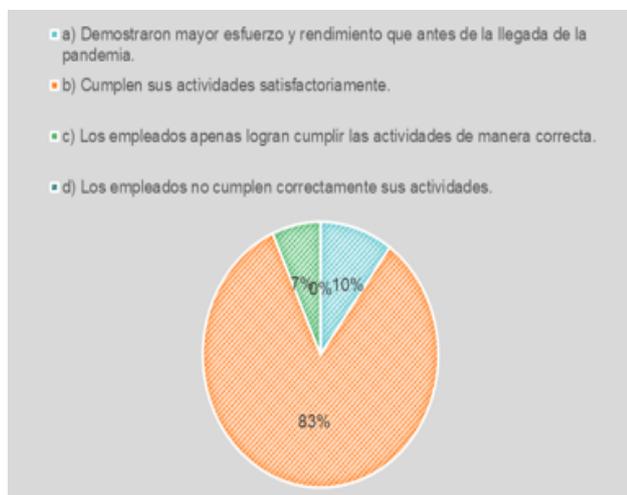
*Estrategias de estima empleadas en las empresas según propietarios*



El apartado de incentivos de estima es uno de los menos tomados en cuenta por las empresas puesto que se observa que, únicamente en 3% de las empresas existen posibilidades de ascenso esto en base a la experiencia y el esfuerzo del empleado, de igual manera se aprecia que el 3% de las empresas procuran una disminución en la carga laboral de los empleados, únicamente 10% considera que realizan menciones especiales frente a otros empleados.

**Figura 11**

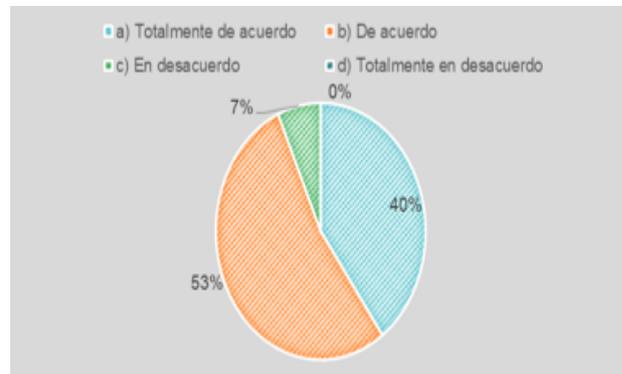
*Cambio en la actitud de los empleados al emplear alguna estrategia de motivación según propietarios*



Los gerentes mencionan que 83% de sus empleados cumplen sus actividades satisfactoriamente si se les otorga alguna estrategia de motivación. 10% menciona que con la implementación de estrategias de motivación los empleados demuestran mayor esfuerzo y rendimiento que antes. Solamente 7% cree que sus empleados apenas logran cumplir las actividades sin importar las estrategias implementadas.

**Figura 12**

*Percepción del uso de estrategias de motivación como herramienta para el aumento de rendimiento de los empleados*

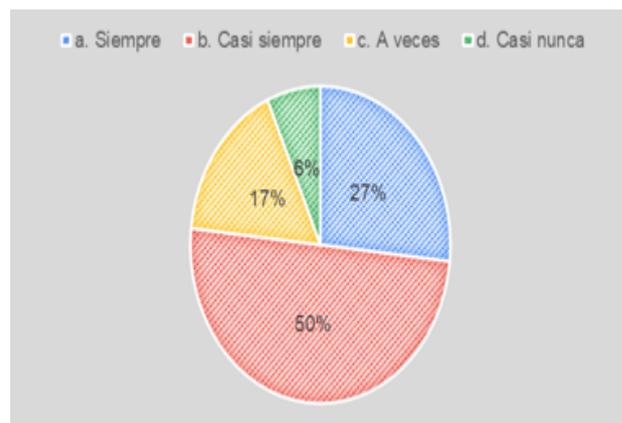


Se observa que, 40% de los gerentes y propietarios están totalmente de acuerdo en que usar estrategias de motivación aumenta el rendimiento de los empleados, 53% está de acuerdo con ello y 7% de ellos está en desacuerdo con esa afirmación.

**Estudio a empleados**

**Figura 13**

*Interés de la empresa por la motivación de los empleados durante la pandemia*

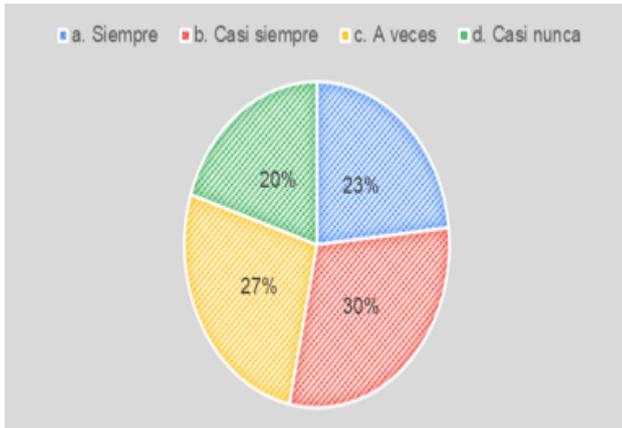


Del total de empresas estudiadas desde la perspectiva del colaborador, se concluye que el 50% de ellas muestran interés en el grado de motivación de su personal, de igual manera se observa que un 27% del total de empresas estudiadas muestran una respuesta favorable en su totalidad. Siendo así que el 23% restante indica que en las empresas en las cuales laboran

es muy poco el interés que muestran con respecto a la motivación de sus colaboradores.

**Figura 14**

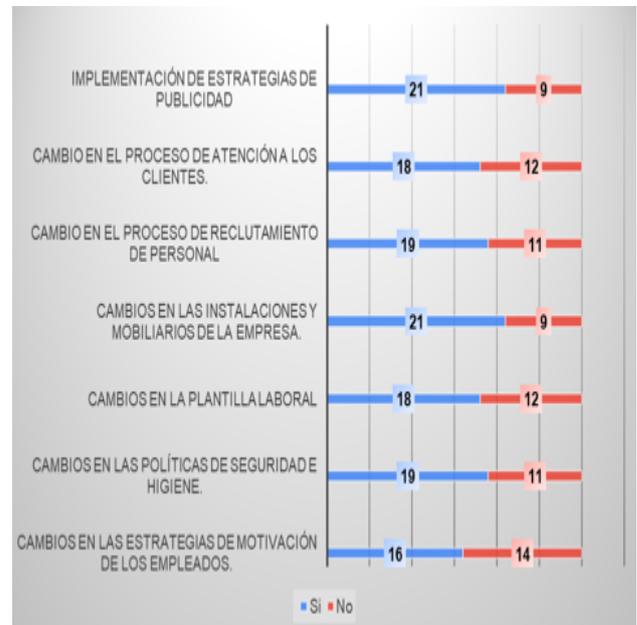
*Frecuencia de otorgamiento de Incentivos antes de la pandemia según empleados*



Un 30% de las empresas brindan con frecuencia a sus empleados algún tipo de incentivo o reconocimiento en relación a su desempeño laboral antes del comienzo del periodo de la pandemia, mientras que en un 27% de las empresas muestran que los incentivos y reconocimientos eran ocasionales sin ningún tipo de frecuencia. De igual manera se aprecia que un 23% otorgaban incentivos y reconocimientos de manera continua.

**Figura 15**

*Cambios implementados en las empresas según empleados*



Se observa que el 66% de los empleados encuestados afirman que durante el periodo de pandemia se implementaron cambios en temas de política laboral, de seguridad e higiene y en estrategias de motivación, mientras que el 34% restante no presenció ningún cambio.

**Figura 16**

*Influencia de la motivación como factor de desempeño*

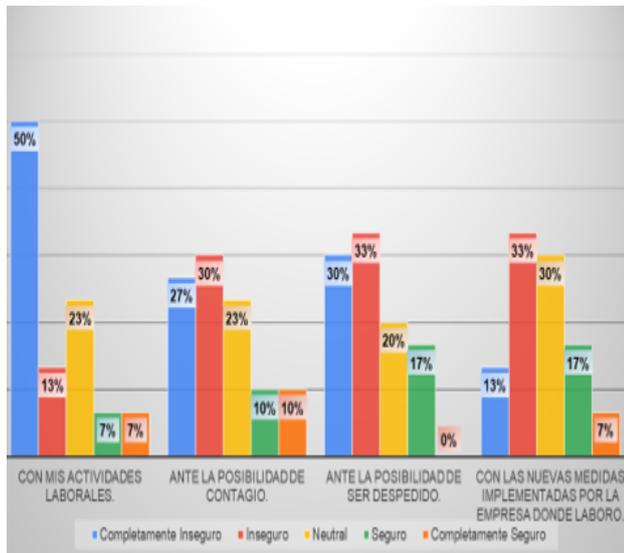


Se puede observar que, en la mayor parte de las empresas conformando un 47% indican que el factor motivacional influye de manera habitual el desempeño de las diversas funciones a realizar en la empresa, mientras que un 33%

afirma que la motivación es un factor de poca relevancia al momento de llevar a cabo sus actividades laborales.

**Figura 17**

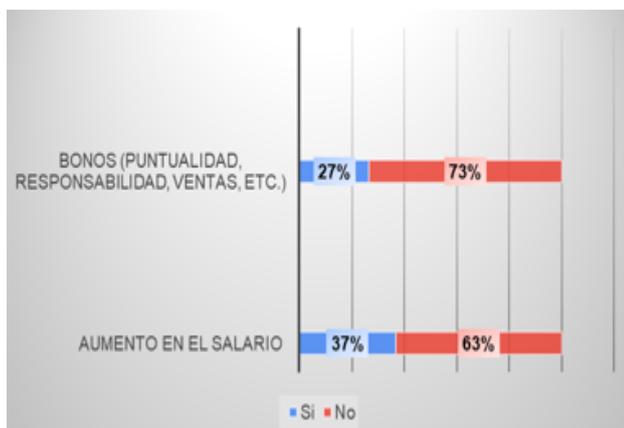
*Grado de seguridad de los empleados ante circunstancias en pandemia*



Se puede observar que; el 50% de los empleados pertenecientes a las empresas estudiadas indican que se sienten completamente inseguros al llevar a cabo sus actividades laborales, de igual manera el 33% afirma que se sienten inseguros ante la posibilidad de contagio, mientras que un 17% se siente seguro con las nuevas medidas de seguridad implementadas.

**Figura 18**

*Estrategias económicas empleadas en las empresas según empleados*

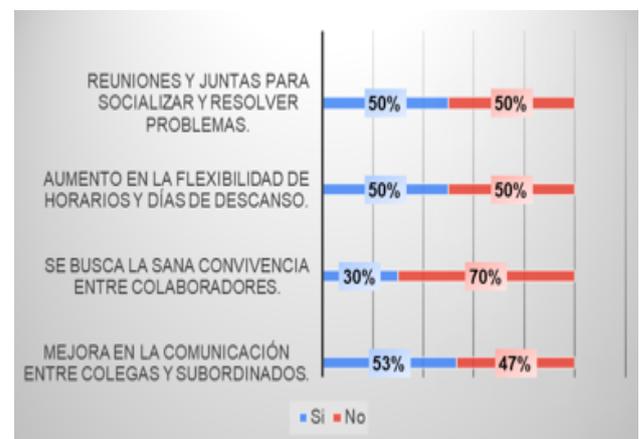


Se observa que; en el apartado de incentivos económicos el 73% de las empresas no otorgan bonos a los empleados como parte de una estrategia de motivación, de igual manera el aumento del salario es una táctica poco implementada ya que tan solo el 37% de las empresas en cuestión presentaron algún tipo de aumento en el salario establecido para sus trabajadores.

Se observa que; del total de empresas analizadas tan solo el 40% de ellas realizan un seguimiento para conocer el estado de salud de sus empleados, el 73% de ellas lleva a cabo medidas de seguridad como el establecer restricciones en cuanto al número de clientes que se atienden en el establecimiento, de igual manera el 70% de empresas emplea equipos de seguridad.

**Figura 19**

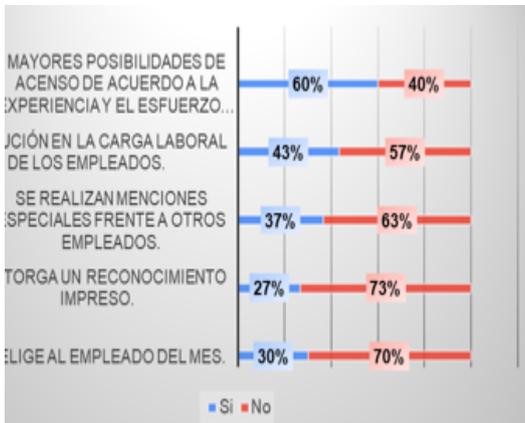
*Estrategias sociales empleadas en las empresas según empleados*



El 70% de las empresas no le dan importancia a la sana convivencia entre los colaboradores de las empresas, sin embargo, se observa que el 53% de las empresas se preocupan por mejorar la comunicación entre los colaboradores pertenecientes a la empresa, mientras que el 50% presento un aumento en la flexibilidad de horarios y días de descanso.

**Figura 20**

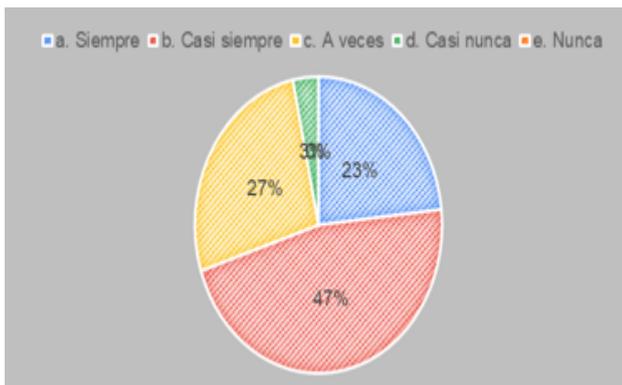
*Estrategias de estima empleadas en las empresas según empleados*



En el apartado de incentivos de estima se observa que en el 60% de las empresas existen mayores posibilidades de acenso esto en base a la experiencia y el esfuerzo del empleado, de igual manera se aprecia que el 43% de las empresas procuran una disminución en la carga laboral de los empleados, y el 73% de las empresas no otorgan reconocimientos o algún tipo de mención especial sobre sus trabajadores.

**Figura 21**

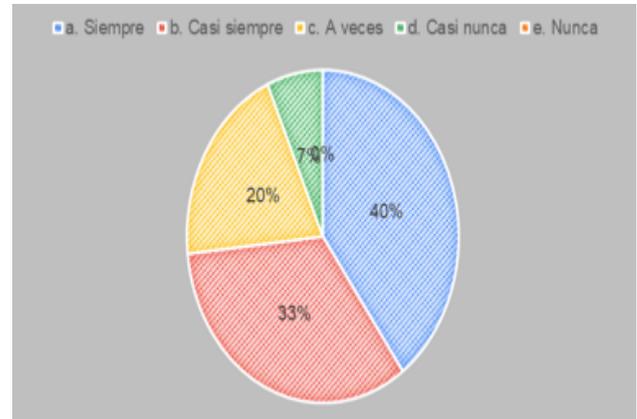
*Cambio en la actitud de los empleados al emplear alguna estrategia de motivación*



Se observa que el 47% de las empresas afirman que al emplear estrategias de motivación la actitud de los empleados presenta cambios favorables al desarrollar sus actividades laborales, de igual manera el 27% afirma que esto es algo relativo que solo sucede en ocasiones y un 23% afirma que siempre tiene existe relación entre dichos factores.

**Figura 22**

*Percepción del uso de estrategias de motivación como herramienta para el aumento de rendimiento*



El 40% de las empresas afirman que las estrategias de motivación laboral son un factor decisivo para el buen desempeño de los trabajadores, de igual manera el 33% de las empresas señalan que si bien no es un factor decisivo si tiene relación con el desempeño del trabajador, mientras que el porcentaje restante de las empresas no consideran este factor influyente en el desempeño de las actividades.

**Conclusiones**

Para analizar detalladamente la situación actual de las empresas escarceguenses, se realizó la investigación tomando a consideración dos perspectivas fundamentales, encargados del personal tales como propietarios y gerentes de los establecimientos, así como de los empleados. Ambas perspectivas son fundamentales pues los primeros se encargan de tomar decisiones que pueden afectar en gran medida al resto de miembros de la empresa y los segundos son quienes se encuentran cara a cara con el peligro de la enfermedad, además de ser el sujeto de interés de esta investigación pues su motivación es fundamental para determinar el entusiasmo con el que realicen sus actividades.

De acuerdo con los responsables de la empresa antes de la llegada de la pandemia el 36% de estas nunca otorgaron incentivos a sus empleados; mientras que 20% de los empleados mencionan que casi nunca recibían este tipo de motivadores. Es importante mencionar que, el resto de las empresas si otorgaban incentivos a sus empleados de manera más frecuente antes de la llegada de la pandemia del COVID-19. Sin embargo, después de la llegada de ésta, las actividades económicas se vieron afectadas y las empresas cambiaron diferentes aspectos y maneras de realizar sus actividades. Dentro de estas modificaciones el 43% de los gerentes y propietarios afirman que si implementaron algún tipo de incentivo a sus empleados.

Tal y como menciona Sergueyevna Golovina & Mosher Valle (2013), existen similitudes entre la teoría propuesta por Herzberg con la teoría de Maslow, los autores mencionan que los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la clasificación jerárquica de las necesidades de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales), mientras que los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización). Es por esta razón que a cada uno de los sujetos estudiados se les realizó una serie de preguntas acerca de las estrategias implementadas, entre las que se consideraron 4 categorías: Económicos, Seguridad, Sociales y Estima; los primeros tres buscan identificar estrategias enfocadas a los factores higiénicos y la última engloba a los factores motivacionales.

Los aumentos en el salario son las estrategias con mayor aplicación en las empresas, 37% de los empleados de las empresas en cuestión aseguran que presentaron algún tipo de aumento en el salario durante el periodo de pandemia.

Una de las categorías con mayores respuestas favorables es la de Seguridad, en donde un gran porcentaje coincide con que se aplicaron este tipo de estrategias en las empresas donde laboran. 53% de los empleados (87% gerentes) señalan que se llevan a cabo medidas de seguridad como insumos de desinfección y

limpieza al alcance del personal, de igual manera el 70% (53% gerentes) de los empleados indica que la empresa emplea señalamientos y barreras de protección dentro de los establecimientos, así como las restricciones en el número de clientes a atender dentro del establecimiento.

En el aspecto social, desde la perspectiva de los empleados, el 53% las empresas se preocupan por mejorar la comunicación entre los colaboradores pertenecientes a la empresa, de igual manera otra estrategia que si bien no se destaca en un porcentaje mayor, si está presente con un 50% el aumento en la flexibilidad de horarios y días de descanso, esto derivado principalmente a que la disminución de la actividad laboral orilló a las empresas a tomar acciones para que no se viera afectado tanto la empresa como el colaborador, al disminuir de manera significativa la entrada económica las empresas optaron por modificar de manera significativa los horarios de trabajo.

En cuanto a la categoría de estima, en la localidad de Escárcega, hay una muy baja aplicación de este tipo de estrategias, los datos proporcionados por los gerentes señalaron que únicamente 3% de las empresas proporcionan posibilidades de ascenso con base en la experiencia y el esfuerzo del empleado, de igual manera se aprecia que el 3% de las empresas procuran una disminución en la carga laboral de los empleados, únicamente 10% considera que realizan menciones especiales frente a otros empleados.

De lo anterior se obtiene que, en la localidad de Escárcega, Campeche, si se emplean estrategias de motivación laboral y que, además, estas si se pueden categorizar dentro de la Teoría propuesta por Herzberg, siendo aplicadas en Escárcega, en su mayoría, estrategias higiénicas, las cuales, de acuerdo a la teoría, estas tienen un carácter preventivo pues busca evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente laboral.

De lo anterior se puede concluir que la motivación es un factor fundamental en el desempeño de los empleados, pues un 47% de ellos indican que el factor motivacional

influye de manera habitual el desempeño de las diversas funciones a realizar en la empresa. Mientras que 40% de los gerentes y propietarios de los establecimientos mencionan que, están totalmente de acuerdo en que usar estrategias de motivación aumenta el rendimiento de los empleados. Lo que nos deja claro que dentro de la población escarceguense, se tiene conocimiento de la importancia de cuidar a los empleados.

Esta investigación sugiere líneas de investigación futuras debido a sus limitaciones. La investigación solo toma como muestra una pequeña parte de las empresas de una actividad económica específica; tomar una actividad económica con diferente número de empresas permitiría ampliar el panorama de las estrategias implementadas por diferentes giros empresariales y profundizar en el tipo de estrategias implementadas y realizar una comparativa entre los tipos de giro.

## Discusión

Es indudable negar que la Pandemia causada por el COVID-19, es un acontecimiento que ha desencadenado cientos de cambios que han demostrado que muchas de las empresas no están totalmente preparadas a adaptarse a un entorno cambiante; esta situación ha sido tomada como un área de interés para las diferentes investigaciones que se pueden realizar ante los distintos sectores que componen a la sociedad. Sin embargo, hasta el momento, hay muy pocas publicaciones acerca de investigaciones con temática y dimensiones similares a este, no obstante, si hay investigaciones dedicadas al análisis de la motivación laboral durante la pandemia, de los cuales se toman a consideración ciertos aspectos expuesto por los autores.

A nivel nacional, una investigación realizada por Gazca Herrera, Zárate Hernández, & Mota Hernández (2020), buscó identificar el grado de motivación que tienen los colaboradores en las medianas empresas de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, específicamente en las áreas funcionales de la estructura organizacional, se realizó el diagnóstico bajo el análisis de las teorías de motivación y necesidades humanas

de Maslow. Los resultados obtenidos arrojaron que el personal no siente que se cumplan en su mayoría sus necesidades de reconocimiento ni de autorrealización. La prueba de hipótesis estadística demostró que más del 60% de los colaboradores no están motivados con su entorno laboral. Por lo ya expresado se concluyó que es necesario que se establezcan metas claras para poder aprovechar las potencialidades de los colaboradores, en el mismo sentido diseñar programas de incentivos, reconocimiento de logros personales y de ser necesario cambios en el planteamiento del trabajo.

A nivel internacional podemos enumerar a Morales Castro (2021), quien ejemplifica a través de un estudio realizado a la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica menciona que, en el caso de los hoteles, éstos tuvieron que cerrar puertas completamente para luego ir abriendo paulatinamente de acuerdo con la capacidad permitida. Por otro lado, los restaurantes no podían recibir comensales en el salón, únicamente podían entregar comida a domicilio o permitir que la recogieran en el lugar. Así mismo, ambas industrias siguen viéndose afectadas por la crisis económica que la pandemia ha traído al país, donde miles de costarricenses se encuentran desempleados, con operaciones suspendidas o con reducciones laborales. Esto nos brinda una perspectiva a nivel internacional de cómo se ven afectadas estas actividades económicas.

Mientras tanto Mucha Cabrejos (2021), a través de una investigación cualitativa, aplicando la técnica de la encuesta a una muestra de 68 empleados de casinos en San Isidro, con un muestreo no probabilístico y por conveniencia del investigador; señala que los resultados refieren que los factores higiénicos no son considerados puntos de motivación como tal, sino como atractivos para laborar en este tipo de empresas; tomando más relevancia los factores motivacionales ya que estos hacen que el colaborador se desempeñe mejor. Se llegó a la conclusión que todos aquellos que trabajan en servicio solo pueden dar lo mejor de sí gracias a la vocación de servicio.

A pesar de que los datos presentados con anterioridad no pertenecen a empresas con el mismo ramo o actividad económica señalada como característica limitante e incluso no son de México, esta información permite obtener un panorama general de la situación en la que se encuentra el país y si generar una perspectiva de las circunstancias que se presentan de manera local. Se puede afirmar que el capital humano busca adquirir de su labor beneficios adicionales, los cuales no siempre son económicos o extrasalariales, como parte de estos se encuentra el fomento al reconocimiento de manera individual o grupal al realizar una labor, de igual manera cabe destacar que el salario emocional y la motivación es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que el valor del capital humano se ve reflejado en el valor de la empresa.

### Referencias bibliográficas

- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: Enfoque para América Latina*. México: PEARSON EDUCACIÓN .
- BERARDI, L. (2015). MOTIVACION LABORAL Y ENGAGEMENT". *FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS*, 67.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- DENUE.(2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores.
- Fuentes Julio, Y., García Piedrahita, M. C., Guevara Calderón, J. P., & Montoya Higuera, D. G. (2020). *Estrategia de motivación que mejoran la productividad laboral en la empresa La Despensa durante la pandemia del COVID 19*. Bogotá.
- Gallo, C. (30 de 11 de 2020). *El cansancio al teletrabajo y la repentina nostalgia por la oficina*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201130-covid19-pandemia-teletrabajo-desgaste-laboral-socializacion>
- Gazca Herrera, L. A., Zárate Hernández, X. M., & Mota Hernández, A. A. (2020). Estudio de Motivación de Colaboradores en las Medianas Empresas en la Ciudad de Xalapa, México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(2), 1-11.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 1213-1230.
- Meza, E. (02 de 12 de 2020). *Más de un millón de mipymes han cerrado en México por la pandemia: Inegi*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mas-de-un-millon-de-mipymes-cierran-definitivamente-por-la-pandemia-INEGI-20201202-0089.html>
- Morales Castro, A. C. (2021). *Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020*. San José, Costa Rica: Instituto Tecnológico De Costa Rica.
- Mucha Cabrejos, J. A. (2021). Motivación laboral desde la perspectiva de jóvenes entre 18 a 30 años que trabajan en casinos de San Isidro, 2021. *Universidad César Vallejos*. Obtenido de <https://purl.org/repo/ocde/ford#5.02.04>
- Parra Penagos, C. O., Bayona Albarracín, J. A., & Salamanca Gómez, T. P. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Hezberg.

*Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(27).

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

Salud, O. M. (14 de 10 de 2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=CjwKCAjw5p\\_8BRBUEiwAPpJO6wYjqGEd0-r2dMTxQ1UIgtxOUO-RaUNePeXI1642kB5HPZtzZBIALxoCCosQAvD\\_BwE](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=CjwKCAjw5p_8BRBUEiwAPpJO6wYjqGEd0-r2dMTxQ1UIgtxOUO-RaUNePeXI1642kB5HPZtzZBIALxoCCosQAvD_BwE)

Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. L. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9(26), 5-18.

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta Editorial.

Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (Primera ed.). México: Pearson Educación .