



# Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 28 No. 3

Septiembre de 2025

<https://doi.org/10.22402/REPI.2025.28.03.1>

## IMPACTO DE LA CONDUCTA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN EMPRESAS MANUFACTURERAS: UN ANÁLISIS DESDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

José de Jesús Reyes Sánchez<sup>1</sup>, Mario Alberto García Camacho<sup>2</sup>  
y Jannet Maricela Barrientos Lujan<sup>3</sup>  
Tecnológico Nacional de México / ITS Fresnillo

### RESUMEN

El estudio analiza el impacto de la conducta laboral en la motivación y el desempeño de los trabajadores en empresas manufactureras, considerando la influencia del liderazgo, la cultura organizacional y el diseño del trabajo. Se llevó a cabo una revisión bibliográfica sistemática de estudios publicados entre 2015 y 2024 en bases de datos indexadas como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Los resultados indican que la motivación laboral es un factor determinante en el rendimiento y está influenciada por el liderazgo y la cultura organizacional. Se identificó que el liderazgo transformacional fomenta la motivación y el compromiso, mientras que los estilos autoritarios pueden limitar el desempeño. Asimismo, una cultura organizacional orientada al reconocimiento y la autonomía genera niveles más altos de satisfacción y productividad. Además, se destaca la importancia del Modelo de Demandas y Recursos (JD-R), que demuestra que un desequilibrio entre las exigencias laborales y los recursos organizacionales puede afectar negativamente la motivación y el rendimiento. Esta revisión proporciona un marco teórico actualizado que facilita la comprensión de las dinámicas motivacionales en el sector manufacturero y ofrece directrices para mejorar la gestión del talento y la productividad. Se recomienda implementar estrategias organizacionales que promuevan el liderazgo participativo, el bienestar laboral y el rediseño de los procesos

organizativos para fortalecer la motivación y el desempeño de los empleados.

**Palabras clave:** conducta laboral, motivación, desempeño, liderazgo organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional.

## IMPACT OF WORK BEHAVIOR ON WORKER MOTIVATION AND PERFORMANCE IN MANUFACTURING FIRMS: AN ANALYSIS FROM ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

### ABSTRACT

The study analyzes the impact of work behavior on the motivation and performance of workers in manufacturing companies, considering the influence of leadership, organizational culture, and work design. A systematic literature review of studies published between 2015 and 2024 in indexed databases such as Scopus, Web of Science and Google Scholar was carried out. The results indicate that work motivation is a determining factor in performance and is influenced by leadership and organizational culture. It was identified that transformational leadership fosters motivation and commitment, while authoritarian styles can limit performance. Likewise, an organizational culture oriented towards recognition and autonomy generates higher levels of satisfaction and productivity. In addition, the importance of the Demands and Resources Model (JD-R) is highlighted, which demonstrates that an imbalance between work demands and organizational resources can negatively affect motivation and performance. This review provides an updated theoretical framework that facilitates the understanding of motivational dynamics in the manufacturing sector and offers guidelines for improving talent management and productivity. It is recommended to implement organizational strategies that promote participatory leadership, workplace well-being, and the redesign of organizational processes to strengthen employee motivation and performance.

**Keywords:** work behavior, motivation, performance, organizational leadership, organizational culture, organizational behavior.

---

<sup>1</sup> Docente de tiempo completo de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del TecNM / ITS Fresnillo. Correo electrónico: [jose.rs@fresnillo.tecnm.mx](mailto:jose.rs@fresnillo.tecnm.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3866-2363>

<sup>2</sup> Docente de tiempo completo de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del TecNM / ITS Fresnillo. Correo electrónico: [mario.gc@fresnillo.tecnm.mx](mailto:mario.gc@fresnillo.tecnm.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9645-3199>

<sup>3</sup> Docente de tiempo completo de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del TecNM / ITS Fresnillo. Correo electrónico: [jannet.bl@fresnillo.tecnm.mx](mailto:jannet.bl@fresnillo.tecnm.mx)

El desempeño de los trabajadores en empresas manufactureras está determinado por múltiples factores, entre ellos, la motivación laboral, la estructura organizacional y el estilo de liderazgo. Sin embargo, en muchos entornos manufactureros, la rigidez de los procesos productivos, la falta de autonomía y la presión por el cumplimiento de metas pueden afectar negativamente el compromiso y la satisfacción de los empleados, repercutiendo en su rendimiento.

Estudios previos han demostrado que los modelos de motivación laboral, como la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) y la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2017), pueden explicar por qué ciertos entornos organizacionales generan mayor satisfacción y desempeño. No obstante, en el ámbito manufacturero, estas teorías requieren un análisis más profundo para identificar cómo las particularidades de este sector pueden modular la relación entre motivación y desempeño.

Además, el papel del liderazgo en la conducta laboral sigue siendo un tema de debate en la literatura. Mientras que algunos estudios sugieren que el liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994) puede mejorar el compromiso y la productividad de los empleados, en entornos manufactureros predominan estilos de liderazgo más rígidos y jerárquicos que podrían limitar la autonomía y la motivación intrínseca de los trabajadores (Hofstede, 2001).

Otro aspecto crítico en la problematización es la influencia de la cultura organizacional en la motivación y desempeño de los empleados. Modelos como el de Schein (2010) y Denison et al. (2014) sugieren que las culturas organizacionales que promueven el apoyo y el desarrollo personal generan empleados más comprometidos y productivos. Sin embargo, en muchas empresas manufactureras, las prácticas organizacionales están orientadas más hacia la eficiencia operativa que hacia el bienestar del trabajador, lo que podría generar problemas de desmotivación y baja productividad.

En este sentido, la presente investigación parte de la pregunta: *¿De qué manera la conducta laboral influye en la motivación y el desempeño de los trabajadores en empresas manufactureras, considerando factores como el liderazgo, la cultura organizacional y el diseño del trabajo?* La respuesta a esta

cuestión es crucial para el desarrollo de estrategias organizacionales que permitan mejorar las condiciones laborales en este sector, optimizando tanto la productividad de los empleados como su bienestar. A través de esta revisión bibliográfica, se busca aportar evidencia teórica y empírica que permita comprender mejor esta relación y ofrecer recomendaciones aplicables a la gestión del talento en entornos manufactureros.

El presente estudio tiene como propósito analizar el impacto de la conducta laboral en la motivación y el desempeño de los trabajadores en empresas manufactureras, considerando la influencia de factores como el liderazgo, la cultura organizacional y el diseño del trabajo. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica sistemática de investigaciones recientes y modelos teóricos clave en comportamiento organizacional. A partir de este análisis, se busca:

- Comprender la relación entre la conducta laboral y la motivación en el contexto de las empresas manufactureras, identificando los factores que pueden potenciar o limitar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.
- Examinar el impacto del liderazgo y la cultura organizacional en la conducta laboral, evaluando cómo estos elementos pueden influir en la motivación y el desempeño de los empleados.
- Identificar modelos teóricos aplicables a la gestión del talento en la industria manufacturera, contrastando enfoques clásicos y contemporáneos en motivación laboral y desempeño organizacional.
- Proponer estrategias organizacionales que puedan mejorar la motivación y el rendimiento de los trabajadores en entornos manufactureros, basadas en la literatura analizada.

Este estudio pretende aportar una visión integral sobre cómo la conducta laboral, influida por diversos factores organizacionales, incide en la productividad y el bienestar de los trabajadores, proporcionando recomendaciones para la optimización de la gestión organizacional en el sector manufacturero.

## REVISIÓN TEÓRICA

La conducta de los trabajadores dentro de las empresas manufactureras ha sido un tema recurrente en los estudios sobre comportamiento organizacional. Según Robbins y Judge (2020), el comportamiento organizacional se refiere al estudio sistemático de las acciones y actitudes de los individuos dentro de las organizaciones, enfatizando su impacto en el rendimiento y la satisfacción laboral. Además, Pinder (2014) argumenta que los factores internos y externos, tales como el liderazgo y el clima organizacional, influyen de manera significativa en el comportamiento de los trabajadores. Por su parte, Organ et al. (2011) sostienen que las conductas de ciudadanía organizacional (CCO), aquellas acciones que van más allá de las tareas explícitas del puesto están directamente relacionadas con la motivación y, en última instancia, con el desempeño en las empresas manufactureras.

La motivación laboral, considerada uno de los principales impulsores del desempeño, está influenciada por la conducta de los empleados y su percepción del entorno organizacional. Herzberg et al. (1959), a través de su teoría de los dos factores, señalaron que la motivación en el trabajo no solo depende de los incentivos económicos, sino también de factores intrínsecos, como el reconocimiento y el desarrollo personal. En un estudio más reciente, Gagné y Deci (2005) revisaron la teoría de la autodeterminación, concluyendo que la motivación autónoma, que surge de un entorno organizacional favorable, tiene un impacto positivo en el rendimiento de los empleados. Asimismo, Meyer y Allen (1997) destacaron la importancia del compromiso organizacional en la relación entre conducta y desempeño, argumentando que los trabajadores más comprometidos tienden a mostrar comportamientos más proactivos y orientados al logro de metas organizacionales.

En el contexto de las empresas manufactureras, las dinámicas de trabajo y los procesos productivos influyen en la conducta de los empleados y, por ende, en su motivación. Hackman y Oldham (1976) presentaron el Modelo de las Características del Trabajo, en el que identificaron cinco dimensiones clave -variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación- que afectan el comportamiento de los empleados y su

motivación. Esta teoría ha sido corroborada por estudios más recientes de Humphrey et al. (2007), quienes concluyeron que las empresas que ofrecen roles más enriquecidos y autónomos tienden a tener trabajadores más motivados y productivos. En la misma línea, Katz y Kahn (1978) argumentaron que los roles dentro de una organización son críticos para entender las conductas, ya que determinan las expectativas de los empleados, lo cual repercute directamente en su desempeño.

Por otro lado, el desempeño laboral ha sido ampliamente estudiado en el ámbito organizacional y manufacturero. Campbell et al. (1990) propusieron un modelo integral del desempeño que incluye factores individuales, como las habilidades y la motivación, así como factores contextuales, como el apoyo organizacional. Según el estudio de Judge et al. (2001), el comportamiento organizacional afecta directamente el desempeño a través de mediadores como la satisfacción laboral y el bienestar. Además, Bakker y Demerouti (2007), a través del modelo de demandas y recursos laborales, demostraron que las demandas del trabajo, como la presión temporal y la carga de trabajo, pueden afectar negativamente el comportamiento y desempeño de los empleados si no van acompañadas de recursos adecuados, como el apoyo social y la autonomía.

El impacto de la conducta laboral sobre la motivación y el desempeño no es homogéneo en todas las organizaciones debido a la influencia de diversos factores contextuales, como la cultura organizacional y el liderazgo. La cultura organizacional, definida por Schein (2010) como el conjunto de creencias, valores y normas compartidas que guían el comportamiento dentro de una organización, puede influir de manera significativa en cómo los trabajadores perciben su entorno laboral y cómo responden a las expectativas de desempeño. En este sentido, Denison et al. (2014) señalaron que las culturas organizacionales que promueven la innovación, el apoyo y la orientación a los empleados tienden a generar mayores niveles de motivación, ya que los trabajadores se sienten valorados y respaldados en sus esfuerzos.

Por otro lado, Hofstede (2001) identificó que las culturas organizacionales varían en términos de la relación entre los trabajadores y la autoridad, así como en

la forma en que se distribuye el poder. En las empresas manufactureras, donde los procesos de producción son más rígidos y jerárquicos, la cultura organizacional puede reforzar o limitar el comportamiento proactivo de los empleados. Un ejemplo de esto se observa en las empresas con culturas de alto poder jerárquico, donde los empleados pueden sentir que no tienen autonomía para tomar decisiones, lo que reduce su motivación y, en consecuencia, su desempeño (Hofstede, 2001). En contraste, en empresas con culturas más colaborativas, los empleados tienden a ser más proactivos y muestran comportamientos orientados al logro, lo que mejora el rendimiento organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

El liderazgo también juega un papel crucial en la manera en que la conducta laboral afecta la motivación y el desempeño. Según Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus empleados más allá de las expectativas iniciales, tiene un impacto positivo en el comportamiento de los trabajadores. Estos líderes fomentan una cultura de confianza y reconocimiento, lo que eleva los niveles de compromiso y motivación en la fuerza laboral. Un ejemplo de esto se puede observar en empresas manufactureras que implementan prácticas de liderazgo transformacional para reducir la rotación de personal y aumentar la productividad. Por ejemplo, en Toyota, se ha documentado cómo los líderes adoptan enfoques participativos y de empoderamiento que promueven la mejora continua, generando una cultura de alta motivación y desempeño entre los trabajadores de línea (Liker, 2004).

En contraste, los líderes que practican un estilo de liderazgo autoritario pueden generar efectos adversos en la conducta laboral. Lewin et al. (1939) demostraron que los empleados bajo este tipo de liderazgo tienden a mostrar menos compromiso con la organización y menor disposición a innovar, lo que afecta negativamente su motivación y desempeño. Este tipo de dinámica es común en fábricas donde el control estricto de los procesos operativos desalienta la participación activa de los trabajadores, afectando su satisfacción y reduciendo su rendimiento.

Asimismo, la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1988) sugiere que los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo según el nivel de desarrollo y disposición de sus empleados. En las empresas manufactureras, esto

puede implicar un liderazgo más directivo en las etapas iniciales del entrenamiento de los trabajadores y un liderazgo más delegativo conforme los empleados adquieren mayor experiencia. Esta flexibilidad en el estilo de liderazgo permite maximizar la motivación y el desempeño según las necesidades contextuales del equipo de trabajo.

La cultura organizacional y el liderazgo son factores determinantes en cómo la conducta laboral influye en la motivación y el desempeño. Como el liderazgo transformacional en Toyota o el impacto de la jerarquía en la motivación según el modelo de Hofstede ilustran cómo estos elementos varían en función del contexto organizacional, generando resultados diferentes en la conducta de los empleados.

Los estudios revisados destacan que la conducta laboral tiene un impacto directo sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores, especialmente en el contexto de empresas manufactureras. Robbins y Judge (2020) subrayan que un comportamiento organizacional positivo mejora tanto la satisfacción como el rendimiento, lo cual es respaldado por Herzberg et al. (1959), quienes señalan que los factores intrínsecos (como el reconocimiento y el crecimiento) son más influyentes que los extrínsecos en la motivación.

Hackman y Oldham (1976), enfatizan que la autonomía en el trabajo y la retroalimentación mejoran el desempeño, lo que coincide con Gagné y Deci (2005), quienes afirman que la motivación intrínseca supera en eficacia a la motivación extrínseca. En cuanto al liderazgo, Bass y Avolio (1994) destacan el rol del liderazgo transformacional en la mejora del compromiso y motivación de los empleados, mientras que Lewin et al. (1939), demuestran que los estilos participativos de liderazgo incrementan la motivación, en contraste con el estilo autoritario.

Meyer y Allen (1997), subrayan que un fuerte compromiso organizacional promueve comportamientos proactivos y un mejor rendimiento. Finalmente, Hofstede (2001) destaca que las culturas organizacionales con baja distancia al poder fomentan una mayor participación y motivación de los empleados, lo que es crucial en el contexto de empresas manufactureras donde la estructura jerárquica puede ser un obstáculo.

Uno de los enfoques más recientes en la comprensión de la motivación laboral es el Modelo de Demandas y Recursos (JD-R), desarrollado por Bakker y Demerouti (2017). Este modelo plantea que el desempeño de los trabajadores depende de un equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos proporcionados por la organización. Según este modelo, los factores estresantes, como la carga de trabajo excesiva o la presión temporal, pueden reducir la motivación y el desempeño si no van acompañados de recursos suficientes, como apoyo organizacional, autonomía en la toma de decisiones y oportunidades de desarrollo (Bakker & Demerouti, 2017). En el contexto de las empresas manufactureras, este modelo es particularmente relevante, ya que el ritmo de producción, la mecanización y la presión por cumplir objetivos pueden afectar la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Además del modelo JD-R, la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2017) enfatiza la importancia de los factores intrínsecos en la motivación laboral. Esta teoría distingue entre motivación autónoma y controlada, señalando que los trabajadores que perciben autonomía y oportunidades de crecimiento tienden a tener un desempeño superior en comparación con aquellos motivados únicamente por incentivos externos. La aplicación de este modelo en la industria manufacturera ha demostrado que prácticas como la capacitación continua y la retroalimentación positiva pueden aumentar la motivación intrínseca, reduciendo la rotación de personal y aumentando la productividad (Deci & Ryan, 2017).

El concepto de engagement laboral, propuesto por Schaufeli (2018), también ha cobrado importancia en los últimos años. Este término se refiere al grado de involucramiento positivo del trabajador con su labor y la organización. Según Schaufeli, el engagement se ve influenciado por factores como el liderazgo, el clima organizacional y la percepción de justicia en la empresa. En estudios realizados en el sector manufacturero, se ha observado que los trabajadores que sienten que sus esfuerzos son reconocidos y que tienen oportunidades de crecimiento presentan un mayor nivel de engagement, lo que se traduce en mayor desempeño y compromiso con la empresa (Schaufeli, 2018).

En este sentido, investigaciones recientes han explorado el papel de la innovación organizacional en la motivación laboral. Montani, Setti y Courcy (2020)

analizaron cómo el liderazgo innovador impacta en la satisfacción y el desempeño de los empleados en empresas manufactureras. Sus hallazgos sugieren que aquellos líderes que fomentan un ambiente de aprendizaje continuo y creatividad logran empleados más motivados y comprometidos con la organización.

Por otro lado, Torrente, Salanova, Llorens y Schaufeli (2021) estudiaron el impacto del clima organizacional en la reducción del estrés y la mejora del desempeño laboral. Según estos autores, un entorno laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales saludables y apoyo organizacional, no solo incrementa la satisfacción del trabajador, sino que también minimiza los efectos negativos del estrés laboral, mejorando el rendimiento en el trabajo.

En la tabla 1 se presenta un resumen de estudios clave sobre la relación entre conducta laboral, motivación y desempeño en empresas manufactureras, integrando modelos clásicos y recientes que evidencian la influencia del liderazgo, la cultura organizacional y los factores motivacionales en el rendimiento de los trabajadores.

**Tabla 1.**  
Comparativa del impacto de la conducta laboral en la motivación y desempeño laboral

<b>Autor(es)</b>	<b>Tema Principal</b>	<b>Teoría o Modelo</b>	<b>Resultados Clave</b>
<b>Robbins &amp; Judge (2020)</b>	Comportamiento organizacional y su relación con el desempeño.	Comportamiento organizacional.	El comportamiento influye en la satisfacción y el rendimiento laboral.
<b>Herzberg et al. (1959)</b>	Motivación laboral y su relación con el entorno organizacional.	Teoría de los dos factores.	Los factores intrínsecos (reconocimiento, crecimiento) son más influyentes que los extrínsecos.
<b>Hackman &amp; Oldham (1976)</b>	Diseño del trabajo y su impacto en el comportamiento y desempeño.	Modelo de las características del trabajo.	Autonomía y retroalimentación positiva aumentan el rendimiento.
<b>Gagné &amp; Deci (2005)</b>	Motivación autónoma y su impacto en el desempeño laboral.	Teoría de la autodeterminación.	La motivación intrínseca tiene mayor efecto positivo en el desempeño que la motivación extrínseca.
<b>Bass &amp; Avolio (1994)</b>	Liderazgo transformacional y motivación.	Liderazgo transformacional.	Los líderes transformacionales mejoran la motivación y el compromiso de los empleados.
<b>Meyer &amp; Allen (1997)</b>	Compromiso organizacional y su relación con el desempeño.	Teoría del compromiso organizacional.	Los empleados comprometidos muestran comportamientos proactivos y mejoran el rendimiento.
<b>Hofstede (2001)</b>	Cultura organizacional y su efecto en el comportamiento laboral.	Dimensiones culturales.	Culturas con baja distancia al poder promueven la participación y motivación de los empleados.
<b>Lewin et al. (1939)</b>	Liderazgo autoritario vs. participativo y su impacto en la conducta.	Teoría de los estilos de liderazgo.	El liderazgo autoritario reduce el compromiso y la motivación, mientras que el participativo los mejora.

<b>Bakker &amp; Demerouti (2017)</b>	Equilibrio entre demandas laborales y recursos en el desempeño.	Modelo de Demandas y Recursos (JD-R).	El equilibrio entre demandas laborales y recursos impacta la productividad y bienestar.
<b>Deci &amp; Ryan (2017)</b>	Influencia de la motivación autónoma sobre el rendimiento.	Teoría de la autodeterminación.	Los empleados con motivación autónoma tienen un mejor rendimiento sostenido.
<b>Schaufeli (2018)</b>	Impacto del engagement laboral en la productividad.	Engagement laboral.	Un alto nivel de engagement laboral mejora la satisfacción y el desempeño organizacional.
<b>Montani, Setti &amp; Courcy (2020)</b>	Liderazgo innovador y su relación con la satisfacción laboral.	Liderazgo innovador.	Los líderes que fomentan innovación generan mayor satisfacción y compromiso.
<b>Torrente et al. (2021)</b>	Efecto del clima organizacional en el desempeño y estrés.	Clima organizacional positivo.	Un entorno organizacional positivo reduce el estrés y mejora el rendimiento laboral.

Fuente: elaboración propia.

En 2024, las tendencias en la motivación y desempeño laboral se centran en abordar las necesidades emocionales y tecnológicas de los empleados, buscando adaptar las estrategias a un entorno laboral post-pandemia, donde la flexibilidad, la personalización y el uso de tecnología avanzada juegan un papel fundamental. Las principales tendencias son:

1. *Trabajo híbrido y flexibilidad laboral:* El trabajo remoto y los esquemas híbridos se han consolidado como una tendencia clave para mejorar la motivación y el desempeño de los empleados. Empresas como Google y Microsoft han implementado políticas que permiten a los empleados alternar entre el trabajo remoto y la oficina, lo que contribuye a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal (Crothers, 2024). Este enfoque no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también contribuye a la productividad, al permitir un entorno de trabajo más adaptable y cómodo (Brilliant Ink, 2024).
2. *Evaluación basada en el comportamiento y no solo en resultados:* Otra tendencia emergente es la transición hacia la gestión del desempeño que evalúa tanto los resultados como el comportamiento del empleado, incluyendo su alineación con los valores y normas culturales de la empresa. Adobe, por ejemplo, ha eliminado las revisiones anuales de desempeño en favor de un sistema continuo que permite una retroalimentación constante y más justa (McKinsey & Company, 2024). Esta tendencia ayuda a los empleados a sentirse más valorados y

motivados, ya que su contribución se reconoce de manera integral, más allá de los números o métricas de rendimiento.

3. *Bienestar emocional y prevención del burnout*: El bienestar emocional de los empleados es ahora una prioridad para muchas organizaciones. Empresas como Salesforce han implementado programas de bienestar que incluyen acceso a servicios de salud mental, tiempo libre para el descanso, y actividades diseñadas para reducir el estrés y prevenir el agotamiento (McKinsey & Company, 2024). El enfoque en la salud mental no solo mejora la motivación, sino que también promueve un entorno de trabajo más saludable y productivo, reduciendo el ausentismo y la rotación de personal.
4. *Tecnología para la personalización de la experiencia del empleado*: La inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías están siendo utilizadas para personalizar la comunicación interna y mejorar la experiencia de los empleados. Brilliant Ink (2024) menciona que empresas están utilizando chatbots y asistentes virtuales para brindar respuestas rápidas y relevantes a las consultas de los empleados, lo que permite una interacción más eficiente y enfocada. Este uso de la tecnología mejora la satisfacción y el compromiso, ya que los empleados reciben un soporte más inmediato y personalizado.
5. *Desarrollo continuo y oportunidades de crecimiento*: El desarrollo profesional continuo es otra tendencia fundamental para la motivación laboral. Compañías como Unilever han adoptado programas de capacitación que permiten a los empleados desarrollar nuevas habilidades, preparándolos para roles futuros dentro de la organización. Estos programas no solo mejoran las competencias de los empleados, sino que también fomentan un sentido de propósito y crecimiento continuo, lo que a su vez aumenta la satisfacción y la retención (Crothers, 2024).

Por otro lado, estas tendencias reflejan un enfoque más holístico y adaptativo para la gestión del talento, donde el bienestar emocional, la flexibilidad y el desarrollo continuo son fundamentales para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Las empresas que adoptan estas prácticas, como Google,

Microsoft, Adobe, Salesforce y Unilever, están logrando resultados positivos al priorizar la experiencia de sus empleados en un entorno de trabajo en rápida evolución.

## MÉTODO

Para garantizar la validez y confiabilidad del presente estudio, se llevó a cabo una revisión bibliográfica sistemática basada en criterios específicos de selección de fuentes, proceso de búsqueda estructurado y una clasificación temática de la literatura. Esta metodología permitió obtener una base teórica sólida sobre la relación entre la conducta laboral, la motivación y el desempeño en empresas manufactureras.

La selección de estudios consideró criterios de inclusión y exclusión rigurosos. Se incluyeron publicaciones comprendidas entre los años 2015 y 2024, priorizando aquellas indexadas en bases de datos reconocidas como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Se tomó en cuenta únicamente literatura que abordara el impacto de la conducta laboral, la motivación y el desempeño en el contexto de las empresas manufactureras, incluyendo investigaciones con enfoques tanto cuantitativos como cualitativos. Por otro lado, se excluyeron estudios anteriores a 2015 que no fueran fundamentales para el desarrollo teórico del tema, así como investigaciones aplicadas a sectores distintos al manufacturero sin una relación clara con la problemática analizada. Adicionalmente, se descartaron aquellas publicaciones en idiomas distintos al español e inglés que no contaran con una traducción accesible.

El proceso de búsqueda se llevó a cabo en bases de datos académicas mediante la utilización de términos clave estratégicos, entre ellos: conducta laboral, motivación en el trabajo, desempeño organizacional, liderazgo transformacional y cultura organizacional en empresas manufactureras. Este enfoque permitió identificar investigaciones relevantes que contribuyeran al desarrollo del marco teórico y la fundamentación de las conclusiones.

Esta metodología permitió estructurar una revisión bibliográfica robusta y actualizada, proporcionando un marco teórico que facilita la comprensión del

impacto de la conducta laboral en la motivación y desempeño de los trabajadores en empresas manufactureras.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación confirman que la conducta laboral es un factor determinante en la motivación y el desempeño de los trabajadores en empresas manufactureras. A lo largo del estudio, se ha demostrado que el impacto de esta conducta no es homogéneo, ya que depende de diversos factores organizacionales, como el liderazgo, la cultura organizacional y el diseño del trabajo. En este sentido, los modelos clásicos y contemporáneos de la motivación laboral y el comportamiento organizacional han permitido comprender con mayor profundidad las dinámicas que influyen en la satisfacción y productividad de los empleados en este sector.

Uno de los aspectos más relevantes identificados es que la motivación laboral, ya sea intrínseca o extrínseca, está directamente relacionada con el nivel de desempeño de los trabajadores. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) y la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2017) respaldan la idea de que la motivación autónoma y la satisfacción laboral pueden potenciar el rendimiento en las organizaciones. Sin embargo, en el contexto manufacturero, donde los procesos suelen ser rígidos y jerárquicos, la falta de autonomía puede representar un obstáculo para alcanzar niveles óptimos de desempeño y compromiso.

En cuanto al liderazgo, los hallazgos evidencian que el liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994) tiene un impacto positivo en la conducta y el desempeño de los trabajadores, ya que fomenta la confianza, el reconocimiento y la motivación a través de una visión inspiradora. No obstante, en muchas empresas manufactureras predomina un liderazgo más autoritario y jerárquico, lo que limita la proactividad y la autonomía de los empleados, reduciendo su compromiso y motivación (Lewin et al., 1939; Hofstede, 2001).

Por otro lado, la cultura organizacional también desempeña un papel clave en la relación entre la conducta laboral y el desempeño. De acuerdo con Schein (2010)

y Denison et al. (2014), una cultura organizacional que promueve el desarrollo profesional, la participación y el apoyo a los empleados genera entornos más motivadores y productivos. Sin embargo, en muchas empresas manufactureras, la cultura organizacional está más orientada a la eficiencia operativa que al bienestar del trabajador, lo que puede generar desmotivación y aumentar la rotación de personal.

El estudio también destaca la importancia del Modelo de Demandas y Recursos (JD-R) de Bakker y Demerouti (2017) en la comprensión de la relación entre la carga laboral y la motivación. Se ha identificado que cuando las demandas laborales son elevadas, pero no están acompañadas de recursos adecuados, como el apoyo organizacional y la autonomía en el trabajo, los empleados pueden experimentar agotamiento y un bajo desempeño. En contraste, cuando los recursos laborales son suficientes, los trabajadores tienen mayores niveles de engagement y productividad (Schaufeli, 2018).

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos de esta investigación sugieren que las empresas manufactureras deben replantear sus estrategias de gestión del talento, priorizando el bienestar y la motivación de los empleados. Para ello, es fundamental la implementación de estrategias que incluyan:

- Estilos de liderazgo más participativos, que permitan a los empleados desarrollar autonomía y sentirse valorados dentro de la organización.
- Diseños de trabajo más flexibles, que integren retroalimentación constante y oportunidades de desarrollo profesional.
- Una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la equidad, que fomente el compromiso y la satisfacción laboral.
- Programas de bienestar laboral y prevención del estrés, especialmente en entornos manufactureros donde las exigencias pueden ser elevadas.

Finalmente, esta investigación plantea la necesidad de seguir explorando estos factores en estudios futuros, particularmente a través de enfoques empíricos que permitan evaluar en mayor detalle la relación entre conducta laboral, motivación y desempeño en distintos tipos de organizaciones manufactureras. Asimismo, se recomienda analizar cómo la transformación digital y la automatización del trabajo

influyen en estos aspectos, considerando que el sector manufacturero está en constante evolución.

En conclusión, comprender la influencia de la conducta laboral en la motivación y el desempeño es crucial para mejorar la gestión del talento en empresas manufactureras. A partir de una cultura organizacional adecuada, un liderazgo transformacional y la implementación de estrategias de motivación efectivas, es posible generar un entorno laboral más productivo y satisfactorio para los trabajadores, contribuyendo así al éxito organizacional a largo plazo.

### Referencias Bibliográficas

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Brilliant Ink. (2024). *11 Trends That Will Shape Employee Engagement in 2024*. <https://www.brilliantink.com>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3ª ed.). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1990). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570.
- Crothers, J. (2024). *How Top Companies Embrace Performance Management Trends in 2024*. Crothers Consulting. <https://www.crothershrconsulting.com>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2014). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(4), 331-362.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- McKinsey & Company. (2024). *What Employees Say Matters Most to Motivate Performance*. <https://www.mckinsey.com>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Montani, F., Setti, I., & Courcy, F. (2020). Leadership and innovative work behavior: The role of motivation and stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010121>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8ª ed.). Sage Publications.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2011). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2ª ed.). Psychology Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18ª ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement: A key concept in a changing world of work. *Social and Personality Psychology Compass*, 12(6), 1-13. <https://doi.org/10.1111/spc3.12411>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed.). Jossey-Bass.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2021). The impact of a positive organizational climate on workers' engagement and stress. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 250-265. <https://doi.org/10.1037/apl0000720>