



MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL SISTEMA MUNICIPAL DIF DE TLAXCALA: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Karla Viviana Franco Marin¹
ORCID: 0000-0001-8069-584X

¹ Universidad Americana de Europa (UNAE); Estudiante de Doctorado e Investigadora; el presente artículo deriva de tesis doctoral.Karlafrancomarin7@gmail.com

RESUMEN

La motivación laboral constituyó un factor clave para el desempeño institucional en las organizaciones públicas de asistencia social a nivel municipal. En el Sistema Municipal DIF, caracterizado por una alta carga asistencial y limitaciones estructurales, resultó pertinente analizar la interacción entre factores internos y externos que incidieron en el compromiso y desempeño del personal. El objetivo de este estudio fue analizar la influencia de los factores internos y externos en la motivación laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores del Sistema Municipal DIF en los municipios de Santa Isabel Xiloxotla, Santa Ana Chiautempan y Tetla, Tlaxcala, México. Se empleó un enfoque metodológico mixto, con un diseño no experimental y un alcance descriptivo-correlacional. La fase cuantitativa constituyó el eje del estudio y se desarrolló mediante la aplicación de los instrumentos EMSI, VT-GOHISALO y CL-SPC a una muestra de 234 trabajadores; el componente cualitativo tuvo un carácter complementario y se integró mediante triangulación convergente. Los resultados evidenciaron niveles elevados de motivación intrínseca, asociados a la vocación de servicio y al compromiso social del personal. No obstante, se identificaron debilidades significativas en factores extrínsecos, particularmente en el reconocimiento institucional, la equidad organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional, las cuales incidieron negativamente en la satisfacción laboral y el clima organizacional. Se concluyó que la motivación intrínseca, aunque constituyó una fortaleza del trabajo asistencial, resultó insuficiente para sostener un desempeño institucional óptimo sin políticas organizacionales orientadas a la equidad, la profesionalización y el fortalecimiento del clima laboral en el Sistema Municipal DIF.

Palabras clave: Motivación laboral; clima organizacional; Sistema Municipal DIF.

ABSTRACT

Work motivation constituted a key factor for institutional performance in municipal public social assistance organizations. Within the Municipal DIF System, characterized by high assistential demands and structural constraints, it was relevant to examine the interaction between internal and external factors influencing employee commitment and performance. The objective of this study was to analyze the influence of internal and external factors on work motivation and their relationship with employee performance in the Municipal DIF Systems of Santa Isabel Xiloxotla, Santa Ana Chiautempan, and Tetla, Tlaxcala, Mexico. A mixed-methods approach was employed, using a non-experimental, descriptive-correlational design. The quantitative component constituted the core of the study and involved the application of the EMSI, VT-GOHISALO, and CL-SPC instruments to a sample of 234 employees. The qualitative component had a complementary role and was integrated through convergent triangulation. The results indicated high levels of intrinsic motivation, primarily associated with service vocation and social commitment. However, significant weaknesses were identified in extrinsic factors, particularly institutional recognition, organizational equity, and opportunities for professional development, which negatively affected job satisfaction and organizational climate. It was concluded that intrinsic motivation, while representing a key strength in assistential work, was insufficient to sustain optimal institutional performance in the absence of organizational policies aimed at equity, professional development, and the strengthening of organizational climate within the Municipal DIF System.

Keywords: Work motivation; organizational climate; Municipal DIF System.

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral constituye un componente central del desempeño institucional en las organizaciones públicas de asistencia social, particularmente en el ámbito municipal, donde convergen restricciones presupuestales, alta demanda social y estructuras administrativas heterogéneas. En organismos como el Sistema Municipal DIF, orientados a la atención directa de poblaciones en situación de vulnerabilidad, el desempeño del personal se sustenta, en gran medida, en la vocación de servicio y el compromiso social de sus colaboradores. No obstante, estas disposiciones individuales interactúan con condiciones organizacionales que inciden directamente en la motivación laboral, el clima organizacional y la sostenibilidad del desempeño.

La literatura en gestión pública y psicología organizacional reconoce la relación entre motivación laboral, clima organizacional y desempeño en el sector público. Sin embargo, una parte significativa de los estudios se concentra en niveles administrativos estatales o federales, o aborda dichas variables de manera fragmentada. En el ámbito municipal, y específicamente en los sistemas de asistencia social, persiste una limitada evidencia empírica que analice de forma integrada la influencia de factores internos —como las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y la percepción de justicia organizacional— y factores externos —como el reconocimiento institucional, la estructura organizativa y las oportunidades de desarrollo profesional— sobre la motivación y el desempeño laboral.

Esta ausencia de estudios sistemáticos resulta problemática si se considera que, en el contexto municipal, se observan prácticas organizacionales caracterizadas por limitada profesionalización, debilidades en los sistemas de reconocimiento y percepciones de inequidad en la toma de decisiones. Tales condiciones generan tensiones entre la motivación intrínseca del personal asistencial y las dinámicas institucionales, lo que afecta el clima organizacional, la satisfacción laboral y, potencialmente, la calidad de los servicios de asistencia social.

En este contexto, la presente investigación se justifica por la necesidad de generar evidencia empírica específica sobre el Sistema Municipal DIF, que permita comprender cómo interactúan los factores internos y externos de la motivación laboral en organismos de asistencia social municipal. El estudio aporta conocimiento aplicado para el diseño de políticas internas de gestión del capital humano orientadas a fortalecer el desempeño institucional y el clima organizacional en la gestión pública local.

El objetivo general del estudio es analizar la influencia de los factores internos y externos en la motivación laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores del Sistema Municipal DIF en los municipios de Santa Isabel Xiloxotla, Santa Ana Chiautempan y Tetla, Tlaxcala.

Los objetivos específicos son:

- a) Caracterizar los niveles de motivación intrínseca y extrínseca del personal del Sistema Municipal DIF;
- b) Analizar la percepción del clima organizacional y de la justicia organizacional;
- c) Examinar la asociación entre la motivación laboral y el clima organizacional en relación con la satisfacción laboral y
- d) Analizar las implicaciones de estos factores en el desempeño institucional en contextos municipales.

La hipótesis de investigación plantea que, aunque los colaboradores del Sistema Municipal DIF presentan altos niveles de motivación intrínseca asociados a la vocación de servicio, la ausencia de reconocimiento institucional, condiciones organizacionales equitativas y oportunidades de desarrollo profesional limita la sostenibilidad del desempeño laboral y del clima organizacional.

ESTADO DEL ARTE

La relación entre la motivación laboral, el clima organizacional y el desempeño constituye un eje central de análisis en la gestión pública y en la psicología organizacional, especialmente en instituciones

caracterizadas por alta complejidad administrativa y crecientes demandas sociales. La evidencia empírica muestra que, en el sector público, la motivación del personal no depende exclusivamente de incentivos económicos, sino de la interacción entre factores intrínsecos —como la vocación de servicio, el sentido de propósito y la identificación con la misión institucional— y factores extrínsecos vinculados con las condiciones organizacionales, el reconocimiento y la percepción de equidad.

Los estudios empíricos recientes realizados en instituciones públicas latinoamericanas señalan que los trabajadores de organismos dedicados a la provisión de servicios sociales presentan niveles elevados de motivación intrínseca, aun en contextos de recursos limitados. Sin embargo, estas investigaciones también evidencian que la ausencia de reconocimiento institucional, las debilidades en los procesos de profesionalización y las percepciones de inequidad organizacional afectan negativamente la satisfacción laboral, el clima organizacional y el desempeño institucional. En este sentido, el clima organizacional se identifica como un factor mediador relevante que influye en la relación entre motivación laboral y desempeño, aunque no sustituye la necesidad de condiciones estructurales adecuadas.

En el ámbito municipal, la producción académica resulta más limitada y fragmentada. La mayoría de los estudios se concentra en administraciones públicas de nivel estatal o federal, o analiza las variables de manera aislada, sin considerar su interacción. En particular, los sistemas municipales de asistencia social reciben escasa atención empírica, a pesar de su papel estratégico en la implementación de políticas sociales y en la atención directa de poblaciones en situación de vulnerabilidad. Esta carencia de investigaciones sistemáticas restringe la comprensión de las dinámicas motivacionales que caracterizan a estos organismos.

Asimismo, la literatura revela una limitada incorporación de enfoques metodológicos mixtos que permitan articular el análisis cuantitativo de la motivación y el clima organizacional con la comprensión cualitativa de las experiencias laborales del personal asistencial. Esta limitación metodológica reduce la profundidad analítica de los hallazgos y dificulta la formulación de recomendaciones institucionales basadas en evidencia empírica sólida.

En este contexto, persiste un vacío en el análisis integrado de los factores internos y externos que inciden en la motivación laboral y el desempeño del personal en el Sistema Municipal DIF. Atender este vacío permite avanzar en la comprensión de la gestión del capital humano en la asistencia social municipal y generar conocimiento aplicado orientado al fortalecimiento del clima organizacional y del desempeño institucional en la gestión pública local.

MARCO TEÓRICO

La motivación laboral se conceptualiza como un proceso psicológico que orienta, sostiene y regula el comportamiento de los individuos en el contexto organizacional. En el sector público, y particularmente en las instituciones de asistencia social, la motivación adquiere una relevancia específica debido a la centralidad del trabajo humano en la provisión de servicios dirigidos a poblaciones en situación de vulnerabilidad. En este contexto, la motivación laboral se explica a partir de la interacción entre factores intrínsecos vinculados con el sentido del trabajo y factores extrínsecos asociados a las condiciones organizacionales.

Desde una perspectiva integradora, las aportaciones clásicas sobre motivación permiten comprender esta interacción sin incurrir en superposiciones conceptuales. La teoría de necesidades propuesta por Abraham Maslow aporta un marco general para entender cómo las necesidades básicas y de autorrealización influyen en la conducta laboral; sin embargo, su utilidad analítica en este estudio se centra en identificar la relevancia de las necesidades superiores —como el reconocimiento y la pertenencia— en contextos organizacionales públicos.

De manera complementaria, la teoría bifactorial de Frederick Herzberg permite distinguir entre factores motivacionales (intrínsecos) y factores higiénicos (extrínsecos), distinción que resulta especialmente pertinente para el análisis empírico de la motivación laboral en el Sistema Municipal DIF.

Mientras que la vocación de servicio y el sentido de propósito se asocian con factores motivacionales, las condiciones laborales, el reconocimiento institucional y las oportunidades de desarrollo profesional se vinculan con factores higiénicos que influyen en la satisfacción laboral y el clima organizacional.

A su vez, los enfoques contemporáneos sobre justicia organizacional, particularmente los desarrollados por Jason Colquitt, aportan elementos analíticos clave para comprender cómo las percepciones de equidad en los procesos, en la distribución de recursos y en el trato interpersonal inciden en la motivación laboral y en el clima organizacional. En instituciones públicas municipales, estas percepciones adquieren un peso significativo debido a la cercanía entre directivos y personal operativo, así como a la limitada formalización de los procesos administrativos.

El clima organizacional se entiende, en este marco, como la manifestación colectiva de las percepciones que los trabajadores construyen sobre su entorno laboral, y actúa como un factor mediador entre la motivación laboral y el desempeño institucional. Un clima organizacional favorable refuerza los efectos de la motivación intrínseca, mientras que un clima caracterizado por inequidad, falta de reconocimiento y debilidades organizativas tiende a erosionar el compromiso laboral, aun en presencia de altos niveles de vocación de servicio.

Desde esta perspectiva teórica integrada, la motivación laboral, el clima organizacional y la justicia organizacional no se analizan como constructos aislados, sino como dimensiones interrelacionadas que influyen de manera conjunta en el desempeño institucional. Este enfoque resulta particularmente adecuado para el análisis del Sistema Municipal DIF, al permitir vincular los marcos conceptuales clásicos y contemporáneos con las variables empíricas observadas en el contexto de la asistencia social municipal.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Este enfoque permitió analizar de manera integrada los factores internos y externos de la motivación laboral y su relación con el clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño institucional en el contexto de la asistencia social municipal.

El componente cuantitativo constituyó el eje central de la investigación y se orientó a la medición de las variables motivación laboral, clima organizacional y satisfacción laboral. De manera complementaria, el componente cualitativo tuvo un carácter exploratorio y se integró con el propósito de contextualizar e interpretar los resultados cuantitativos. La articulación de ambos enfoques se realizó mediante un diseño de triangulación convergente, en el que los datos se analizaron de forma paralela y se integraron en la fase interpretativa.

La población de estudio estuvo conformada por el personal adscrito al Sistema Municipal DIF de los municipios de Santa Isabel Xiloxotla, Santa Ana Chiautempan y Tetla, en el estado de Tlaxcala, México. Se consideraron trabajadores administrativos, operativos y profesionales vinculados a la prestación de servicios de asistencia social.

La muestra fue de 234 colaboradores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, atendiendo criterios de disponibilidad y participación voluntaria. Este tamaño muestral permitió realizar análisis descriptivos y correlacionales consistentes con los objetivos del estudio.

Para la recolección de la información se aplicaron tres instrumentos validados: la Escala de Motivación en el Servicio Institucional (EMSI) para evaluar motivación intrínseca y extrínseca; el Cuestionario de Clima Organizacional CL-SPC, para analizar la percepción del clima organizacional y la justicia organizacional; y el instrumento VT-GOHISALO, orientado a medir la satisfacción laboral. Los instrumentos se aplicaron de manera presencial y a través de medios digitales, durante la jornada laboral, previa autorización institucional y el consentimiento informado de los participantes, con el fin de facilitar la participación del personal y asegurar la cobertura de la muestra.

El análisis de los datos cuantitativos se realizó mediante estadística descriptiva y análisis correlacional, priorizando la interpretación de relaciones significativas entre variables. Los datos cualitativos se utilizaron como insumo complementario para fortalecer la interpretación de los hallazgos cuantitativos y asegurar coherencia analítica con los objetivos planteados.

RESULTADOS

Los resultados se presentan de manera descriptiva, en correspondencia con los objetivos específicos del estudio, sin incluir interpretaciones analíticas.

En relación con la motivación laboral, el personal del Sistema Municipal DIF presentó niveles elevados de motivación intrínseca, asociados a la vocación de servicio, el compromiso social y el sentido de pertenencia institucional. Estos niveles se observaron de forma consistente en los tres municipios analizados.

Respecto a la motivación extrínseca, se registraron valoraciones moderadas y bajas en dimensiones relacionadas con el reconocimiento institucional, las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de equidad organizacional. Estas condiciones se manifestaron de manera recurrente en los distintos contextos municipales.

En cuanto al clima organizacional, los resultados mostraron valoraciones positivas en las dimensiones vinculadas con las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. No obstante, se identificaron valoraciones menos favorables en los indicadores asociados a justicia organizacional, particularmente en la distribución de responsabilidades, la toma de decisiones y la transparencia institucional.

La satisfacción laboral presentó niveles diferenciados, con mayores puntuaciones en aspectos relacionados con el contenido del trabajo y menores puntuaciones en aspectos vinculados a las condiciones organizacionales y al reconocimiento institucional.

Finalmente, el desempeño institucional se caracterizó por el cumplimiento de las funciones asistenciales establecidas, con variaciones asociadas a las condiciones organizacionales presentes en cada municipio.

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio muestran que la motivación intrínseca ocupa un papel central en el desempeño del personal del Sistema Municipal DIF, lo cual coincide con investigaciones previas realizadas en organizaciones públicas de asistencia social, donde la vocación de servicio y el compromiso social se identifican como factores determinantes del involucramiento laboral. La literatura señala que, en contextos de atención a poblaciones vulnerables, los trabajadores tienden a mantener altos niveles de motivación intrínseca aun en escenarios caracterizados por limitaciones estructurales, hallazgo que se confirma en el presente estudio.

No obstante, los resultados también evidencian debilidades persistentes en los factores extrínsecos de la motivación laboral, particularmente en el reconocimiento institucional, las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de justicia organizacional. Estos hallazgos coinciden con estudios empíricos recientes que documentan cómo la ausencia de políticas organizacionales claras y equitativas afecta negativamente el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones públicas municipales. En este sentido, el estudio refuerza la evidencia que indica que la motivación intrínseca, aunque relevante, no resulta suficiente para sostener un desempeño institucional óptimo sin el respaldo de condiciones organizacionales adecuadas.

En relación con el clima organizacional, los resultados confirman que las relaciones interpersonales positivas y el trabajo en equipo pueden coexistir con percepciones desfavorables de justicia organizacional. Estudios previos destacan que esta combinación genera tensiones internas que limitan el impacto positivo

de la motivación intrínseca sobre la satisfacción laboral y el desempeño, situación que se observa también en el contexto del Sistema Municipal DIF.

Desde una perspectiva de relación causa-efecto, el estudio muestra que las condiciones organizacionales influyen directamente en el clima organizacional y, de manera indirecta, en la satisfacción laboral y el desempeño institucional. La falta de reconocimiento y las percepciones de inequidad tienden a debilitar el compromiso laboral, aun cuando existe una alta disposición vocacional hacia el trabajo asistencial.

Entre las limitaciones del estudio se reconoce su diseño transversal, que impide establecer relaciones causales definitivas, así como el uso de un muestreo no probabilístico, lo cual restringe la generalización de los resultados. A pesar de ello, el estudio destaca por aportar evidencia empírica específica sobre el Sistema Municipal DIF, un ámbito escasamente explorado en la literatura, y por integrar variables motivacionales, organizacionales y de desempeño en el contexto de la gestión pública municipal.

CONCLUSIONES

El estudio confirma que la motivación laboral constituye un elemento central del desempeño institucional en el Sistema Municipal DIF. En particular, se observa que los colaboradores presentan niveles elevados de motivación intrínseca, asociados a la vocación de servicio y al compromiso social, lo cual permite sostener el cumplimiento de las funciones asistenciales en contextos organizacionales con limitaciones estructurales.

No obstante, los resultados muestran que la motivación intrínseca no resulta suficiente para garantizar un desempeño institucional óptimo y sostenible. La ausencia de reconocimiento institucional, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y las percepciones de inequidad organizacional influyen negativamente en el clima organizacional y en la satisfacción laboral del personal, lo que confirma la hipótesis planteada en el estudio.

Asimismo, se concluye que el clima organizacional actúa como un factor mediador entre la motivación laboral y el desempeño institucional. Un clima caracterizado por relaciones interpersonales positivas favorece el compromiso laboral; sin embargo, cuando existen percepciones desfavorables de justicia organizacional, el impacto positivo de la motivación intrínseca se ve limitado.

En relación con los objetivos específicos, el estudio permite caracterizar los niveles de motivación intrínseca y extrínseca, identificar debilidades en la percepción del clima organizacional y evidenciar la asociación entre motivación laboral, satisfacción laboral y desempeño institucional en el ámbito municipal. Estos hallazgos aportan evidencia empírica relevante sobre un contexto institucional escasamente explorado en la literatura.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento del desempeño institucional en el Sistema Municipal DIF requiere el diseño e implementación de políticas organizacionales orientadas al reconocimiento del personal, la equidad en los procesos internos y la profesionalización del capital humano, como condiciones necesarias para complementar la alta motivación intrínseca que caracteriza al trabajo asistencial municipal.

REFERENCIAS

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Pérez-Zapata, D., & Zurita-Ortega, F. (2014). Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones públicas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 67–74.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.001>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.