

**Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de
Ecuador**

Herzberg's theory of factor: experience in a detailing establishment of Ecuador

Laritza Guzmán Vilar¹

Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

laritza.guzman@yahoo.es

Silvia Patricia Alarcón Castro²

Universidad UTE.

silvia05051988@hotmail.com

Gelmar García Vidal³

Universidad UTE, Santo Domingo, Ecuador.

gelmar.garcia@ute.edu.ec

Recibido: 29/09/2021

Aceptado: 20/10/2021

Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

Guzmán, L.; Alarcón, S.; García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg, experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 25-48.

¹ Licenciada en Historia del Arte. Master en Gestión Turística. Doctora en Arte.

² Ingeniera en Empresas y Negocios. Estudiante egresada de la UTE, sede Santo Domingo.

³ Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad UTE, sede Santo Domingo, Ecuador.

Resumen

El objetivo del estudio es la satisfacción laboral de los empleados de un establecimiento detallista y los factores que inciden en la misma. El enfoque teórico que se asume en la investigación es la teoría de dos factores de Herzberg. Para el desarrollo de la investigación se empleó la interacción directa con los empleados de la entidad los que facilitaron la información requerida a través de un cuestionario. La metodología utilizada imbrica pruebas estadísticas como ANOVA de un factor y prueba de Wilcoxon para explicar las relaciones entre los factores de estudiados. Los resultados permitieron identificar los factores que afectan la satisfacción y establecer recomendaciones para su mejora.

Palabras clave: Satisfacción laboral, comercio detallista

Abstract

The objective of the study is the job satisfaction of the employees of a detailing establishment and the factors that affect it. The theoretical approach taken in the research is Herzberg's two-factor theory. For the development of the research, direct interaction with the employees was used, who provided the required information through a questionnaire. The methodology used overlaps statistical tests such as one-way ANOVA and Wilcoxon test to explain the relationships between the studied factors. The results made it possible to identify the factors that affect satisfaction and establish recommendations for their improvement.

Key words: Job satisfaction, retail trade

Introducción

Desde la lógica del Comportamiento Organizacional (CO) la satisfacción con el trabajo es una variable dependiente esencial en la comprensión del ser humano en su ambiente laboral (Robbins & Judge, 2013). Referentes importantes en el estudio del CO y la Administración del Talento Humano (ATH) señalan que la satisfacción laboral es un objetivo legítimo de la organización destacando su responsabilidad de proveer a los empleados trabajos retadores e intrínsecamente remuneradores (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013). Es amplio el reconocimiento del talento humano como el elemento esencial para el éxito de una organización (Kotni & Karumuri, 2018; Saad & Hasanein, 2018). En consonancia con lo antes comentado y con las nuevas tendencias de gestión de la calidad en el servicio de establecimientos detallistas se busca enfocarse en la satisfacción de sus empleados ya que, se asume que los empleados satisfechos son más productivos y que solo un empleado satisfecho puede proporcionar satisfacción a los clientes (Kotni & Karumuri, 2018; Tan & Waheed, 2011).

La satisfacción laboral es uno de los temas laborales más ampliamente investigados en psicología organizacional, el CO y la ATH (Marin Samanez & Placencia Medina, 2017; Saad & Hasanein, 2018; Vásquez Mancilla, 2017), siendo considerada un factor importante del éxito de una organización (Alromaihi, Alshomaly, & George, 2017; Fareed & Jan, 2016).

En Ecuador son pocos los estudios relacionados con la satisfacción laboral. (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017; Vásquez Mancilla, 2017).

La presente investigación tiene como objetivo medir cuál es el estado de la satisfacción y qué determina esta satisfacción en el puesto de los empleados del establecimiento detallista estudiado. Con el desarrollo del presente estudio, se pretende

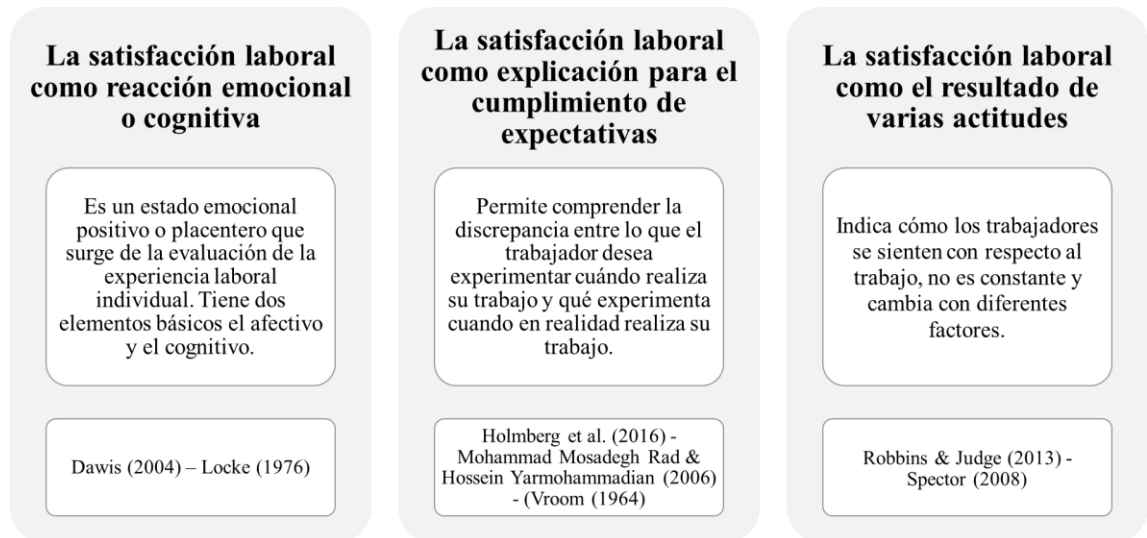
aportar recomendaciones que permitan mejorar en los aspectos que afectan en la actualidad a la satisfacción laboral de sus empleados para que desarrollen las acciones respectivas que conduzcan a su atenuación o eliminación total y así lograr sus objetivos de crecimiento y liderazgo en la atención al cliente.

Desarrollo

La definición de satisfacción laboral es descrita por muchos autores desde perspectivas diferentes (Fareed & Jan, 2016; Kian et al., 2014; Robbins & Judge, 2013). Esta diversidad de aristas es consustancial al concepto, ya que es una suma compleja de diversos aspectos a integrar en la mente del trabajador: su evaluación, relaciones con el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros (Alromaihi et al., 2017; Brayer & Marcinowicz, 2018; Marin Samanez & Placencia Medina, 2017). Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013). Para una comprensión de las diversas aproximaciones al concepto de satisfacción ver Figura 1.

Figura 1:

Posiciones relacionadas con el concepto de satisfacción laboral



Diferentes estudiosos del tema ha abordado la identificación de los factores que pueden generar satisfacción laboral entre los trabajadores (Alromaihi et al., 2017; Grijalva et al., 2017; Holmberg et al., 2016; Vásquez Mancilla, 2017). La literatura científica indica que existen factores diversos que conducen a la satisfacción en el puesto por lo que responder a la pregunta de qué es lo que determina la satisfacción también implica un análisis profundo y la necesidad de llegar a un consenso (Dhanapal et al., 2013). Entre los factores más comentados en la literatura se encuentran trabajo desafiante a nivel cognitivo (Katzell, Thompson, & Guzzo, 1992), recompensas equitativas (Dhanapal et al., 2013), condiciones de trabajo (Kian et al., 2014; Vásquez Mancilla, 2017), interacción social (Robbins & Judge, 2013), ajuste personalidad – puesto (Hogan & Blake, 1999).

Los dos enfoques más ampliamente utilizados son una clasificación global única y un marcador de suma integrado por diversas facetas del puesto (Robbins & Judge, 2013). La literatura especializada reconoce que la suma de respuestas a un número de

factores del puesto podría permitir una evaluación más precisa de la satisfacción en el puesto. Sin embargo, las comparaciones de las clasificaciones globales tienen una mayor validez al resultar una medida más inclusiva (Robbins & Judge, 2013). En esta investigación se asumirá una combinación de métodos en aras de aprovechar los beneficios de ambos.

Una buena parte de los estudios realizados ha encontrado que la satisfacción laboral influye significativamente en el ausentismo (Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014), la rotación (De Simone, Planta, & Cicotto, 2018; Mathieu & Babiak, 2016), el desempeño laboral (Davar & RanjuBala, 2012).

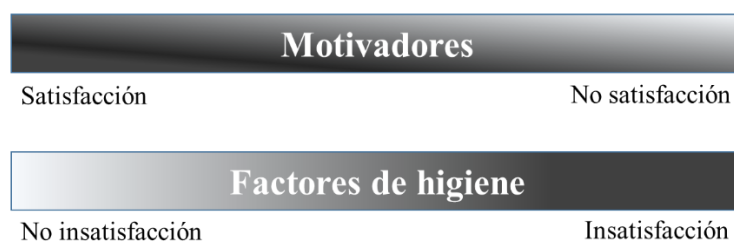
En 1959 Herzberg propuso su teoría de la motivación – higiene. Esta teoría sostiene que la actitud de un individuo hacia su trabajo puede determinar la contribución positiva o negativa en el desempeño de dicho individuo en relación con la labor que realiza (Alshmemri et al., 2017). Herzberg creó un paradigma bidimensional de factores que influyen en las actitudes de las personas hacia el trabajo (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959). Inicialmente, formuló una hipótesis de que la satisfacción y la insatisfacción con un trabajo se veían afectadas por dos conjuntos diferentes de factores, por lo que la satisfacción y la insatisfacción no se podían medir de manera confiable en el mismo continuo (Alshmemri et al., 2017; Holmberg et al., 2017). La hipótesis principal de la teoría de Herzberg era que ciertos factores conducen a actitudes positivas hacia el trabajo y otros conducen a actitudes negativas (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959). La teoría de Herzberg es ampliamente utilizada para determinar e identificar el nivel de satisfacción laboral en la investigación en una variedad de entornos internacionales (Brayer & Marcinowicz, 2018; Holmberg et al., 2017; Saad & Hasanein, 2018; Vásquez Mancilla, 2017).

Herzberg sostiene que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción y que la eliminación de los factores insatisfactorios del trabajo no necesariamente lo convierte en satisfactorio; además asevera que los factores que llevan a la satisfacción son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el trabajo (Herzberg, 2008; Wan Yusoff et al., 2013).

La esencia de la teoría de los dos factores plantea la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral como dos dimensiones ortogonales; presenta la diferencia entre los factores de motivación (intrínsecos) e higiene (extrínsecos). Así, los factores de motivación operan solo para aumentar y mejorar la satisfacción laboral; mientras que los factores de higiene trabajan para reducir la insatisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017; Holmberg et al., 2017). Entre los factores de higiene, cuando estos se deterioran a un nivel inferior al que el empleado considera aceptable, se produce una insatisfacción laboral. Sin embargo, lo contrario no es cierto. Cuando el contexto laboral se pueda caracterizar como óptimo, no se obtendrá insatisfacción, pero tampoco satisfacción (ver Figura 2).

Figura 2:

Continuo dual de la teoría de Herzberg.



Nota: (Robbins & Judge, 2013)

En la tabla 1 se resumen las variables que se consideran en cada factor

Tabla 1.

Relación entre factores y variables

Factor	Motivación	Higiene
Variables	Promoción	Relaciones interpersonales
	El trabajo en sí	Salario
	Posibilidad de crecimiento	Políticas y administración de la empresa
	Responsabilidad	Supervisión
	Reconocimiento	Condiciones de trabajo.
	Logro	Seguridad en el empleo

Como se aprecia de lo antes expuesto, los factores que provocan satisfacción laboral son diferentes de los que influyen en la insatisfacción laboral. Por lo tanto, para motivar a los empleados, las organizaciones tienen que lidiar con un conjunto de factores para aumentar la satisfacción laboral y un conjunto completamente diferente de factores para reducir la insatisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017; Olaleke et al., 2017; Sanjeev & Surya, 2016).

Lo anterior ha sido abordado por estudios anteriores (Kotni & Karumuri, 2018; Tan & Waheed, 2011) en contexto de ventas detallistas como es el caso que ocupa a esta investigación, reconociendo que este sector es un elemento crucial para la mayoría de las economías, principalmente por su gran escala e importancia a nivel local, nacional e incluso internacional y su contribución al crecimiento, la economía y la estabilidad de cualquier país. En este sector el esfuerzo y la contribución de sus empleados es la característica clave de la ventaja competitiva y el éxito comercial de la empresa (Kotni & Karumuri, 2018) razón por la que el estudio de la satisfacción laboral se hace imprescindible para mantener a los empleados inspirados en la realización de sus tareas y que sus actitudes, comportamientos y tratamientos hacia sus clientes conduzcan al éxito de la organización.

La teoría que se asume en la investigación para el estudio de la satisfacción laboral es la de los factores de Herzberg y se justifica a partir de una de las críticas a esta teoría originalmente presentada como una teoría de motivación.

Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó la investigación de campo, partiendo de la interacción directa con los miembros del establecimiento detallista. Esta población está compuesta por 30 colaboradores mayoritariamente del sexo masculino (96.7%). El nivel educativo es medio (86.7% con Bachillerato) y solo el 13.3% ostenta título universitario. El 86.7% desarrollan la labor de auxiliar de servicios generales y el 6.6% tiene un cargo directivo (Jefe y Subjefe de la agencia). El 96.7% cuenta con un contrato indeterminado (a tiempo completo). El sistema de trabajo se realiza en lo fundamental por turnos rotativos (56.7%). Los empleados son en su mayoría jóvenes con una media de 31,03 años y estabilidad laboral con una media de 6.83 años en el puesto.

Tomando en cuenta el reducido número de empleados se decidió trabajar con la población en pleno y no utilizar una muestra de la misma temiendo la no representatividad de la información derivada de la investigación.

El instrumento de investigación empleado cuenta con cuatro escalas. La primera mide los factores que tributan a la satisfacción laboral, la segunda mide los factores que contribuyen a la insatisfacción laboral ambas escalas van desde Alta contribución (3) a Ninguna contribución (-3). Estas escalas apuestan por el enfoque de medición de la satisfacción de marcador de suma.

Considerando el tamaño de la población a investigar no se realizó el análisis de fiabilidad de la encuesta y su validez fue analizada a través del método la consulta a cinco expertos de la población objeto de estudio y tres expertos de la academia elegidos a juicio, a través del calculó el Ratio de Validez de Contenido cuyo valor fue de 0,85 el cual es adecuado respecto a la cantidad de expertos participantes e indica que estos expertos perciben imbricación entre el instrumento y el dominio que se está analizando (Lawshe, 1975).

Estas escalas de procesaron a través de la estadística descriptiva permitiendo la construcción de un gráfico derecha – izquierda que facilitó la comprensión de los factores que tributan a la satisfacción y aquellos que contribuyen a la insatisfacción. Con los datos recopilados se analizó si existen diferencias significativas entre lo subfactores del factor de motivación y el factor de higiene. Mediante una prueba ANOVA (Andrews, Morgan, Sonquist, & Klein, 1973) con las hipótesis siguientes:

H₀: No hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados de la organización.

H₁: Hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados de la organización.

H₀: No hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Higiene entre los empleados de la organización.

H₁: Hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Higiene entre los empleados de la organización.

De igual manera se estudió cuál de los dos factores contribuye más a la satisfacción e insatisfacción. Para poder corroborar de forma significativa estas

contribuciones se aplicó la prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas (Sheskin, 2007, pp. 225-237). La hipótesis que se evaluarán son:

H₀: No hay una diferencia significativa entre Higiene y Motivación para los empleados.

H₁: Hay una diferencia significativa entre Higiene y Motivación para los empleados.

Finalmente se determinó si existe una relación significativa entre ambos factores y la satisfacción laboral mediante un análisis de correlación entre estas variables (Spiegel & Stephens, 2009).

Una tercera escala se utilizó para medir la satisfacción laboral con criterios de evaluación que van desde Muy satisfecho (3) a Muy Insatisfecho (-3). Esta escala permitió, una vez recopilados los datos asociados, identificar la relación entre los subfactores motivación y la satisfacción laboral a través de un análisis de regresión, planteándose las hipótesis siguientes:

H₀: No existe una relación significativa entre los subfactores de motivación y la satisfacción laboral. Cuando no existe correlación alta ni significativa.

H₁: Si existe una relación significativa entre los subfactores de motivación y la satisfacción laboral. Cuando existe correlación alta y significativa.

La cuarta y última escala, mide las perspectivas de cambio en el estado actual de la satisfacción laboral a través de una escala de siete puntos en ascenso y descenso en función de la percepción de los encuestados. Para el procesamiento se utilizaron diferentes medidas o estadígrafos descriptivos. Se calculó en primer lugar el Coeficiente de perspectivas (*Cp*) (Cuesta Santos, 1990).

Finalmente el instrumento presenta ocho preguntas de carácter clasificatorio de los encuestados: categoría ocupacional, sexo, edad, nivel de estudio, tipo de relación laboral, horas de trabajo semanal, antigüedad en la empresa. Estas variables se procesarán con estadística descriptiva y se relacionarán con los resultados de satisfacción laboral a través de correlaciones o pruebas de χ^2 para analizar el nivel de asociación existente. Los resultados serán tratados haciendo uso del IBM SPSS 23.0.

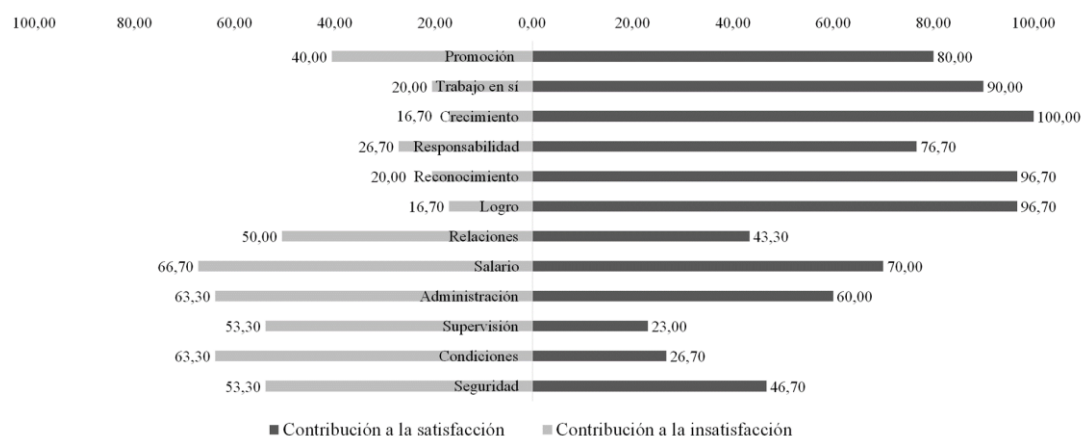
Las estrategias para la mejora se delinean a través un trabajo en equipo analizando los resultados encontrados y determinar el curso de acción a seguir aplicando como método de selección el Triángulo de Fuller (Medina León et al., 2014).

Resultados

El primer resultado obtenido es producto del análisis univariado de los ítems de la escala para satisfacción e insatisfacción (Ver Figura 3).

Figura 3:

Elementos que contribuyen a la satisfacción e insatisfacción de los empleados.



Como se muestra ciertos elementos presentan una relación consistente con la

satisfacción en el puesto (factores del lado derecho de la figura), y otros con la insatisfacción en el puesto (el lado izquierdo de la figura).

En el caso de los empleados en la entidad de análisis se aprecia que los factores que más inciden en la satisfacción son Crecimiento (100%), Reconocimiento y logro (96,7%), seguido de Trabajo en sí (90.0%) y Promoción (80.0%). Es de significar que el elemento salario que generalmente se considera un subfactor de higiene o extrínseco resulta altamente influyente en la satisfacción (70.0%) cuando en la base de la teoría se presenta como un subfactor que si existe no genera insatisfacción, pero tampoco satisfacción. Este resultado es una diferencia significativa del estudio que aquí se presenta con estudios de similar factura citados en esta investigación. En cuanto a los factores que más inciden en la insatisfacción se encuentran en orden de relevancia el salario (66,7%), la administración y las condiciones de trabajo (63.3%), seguidos de supervisión y seguridad (53.3%) y finalmente relaciones (50.0%)

El análisis ANOVA para identificar si existen diferencias significativas entre los subfactores de la motivación y la higiene se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

ANOVA de un factor por variables clasificatorias

Factor	Significación				
	Categoría ocupacional	Sexo	Nivel de estudio	Antigüedad	Edad
Higiene	,553	,805	,333	,305	,233
Motivación	,008*	,107	,004*	,090	,600

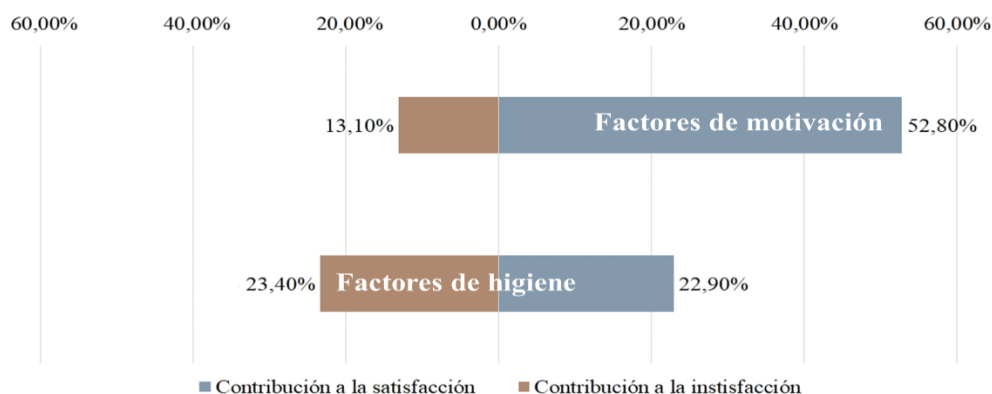
Como se observa es posible decir que hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados si se toma en cuenta su categoría ocupacional y el nivel de estudio. No se encontraron diferencias significativas entre los

subfactores para el resto de las variables clasificatorias analizadas. En cuanto a los subfactores de Higiene es posible decir que no hay una diferencia significativa entre ellos como para elegir alguno de influencia significativa en la insatisfacción de los empleados. Las interpretaciones anteriores se basan en la comparación de los niveles de significación con el valor asumido de 0.05. Siempre que los valores de significación obtenidos sean inferiores a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de la no existencia de diferencias significativas entre los subfactores analizados.

En la figura 4 de forma general se puede expresar que los factores de motivación contribuyen más a la satisfacción que los factores de higiene y estos últimos contribuyen más a la insatisfacción que los factores de motivación.

Figura 4:

Contribución de los factores a la satisfacción e insatisfacción



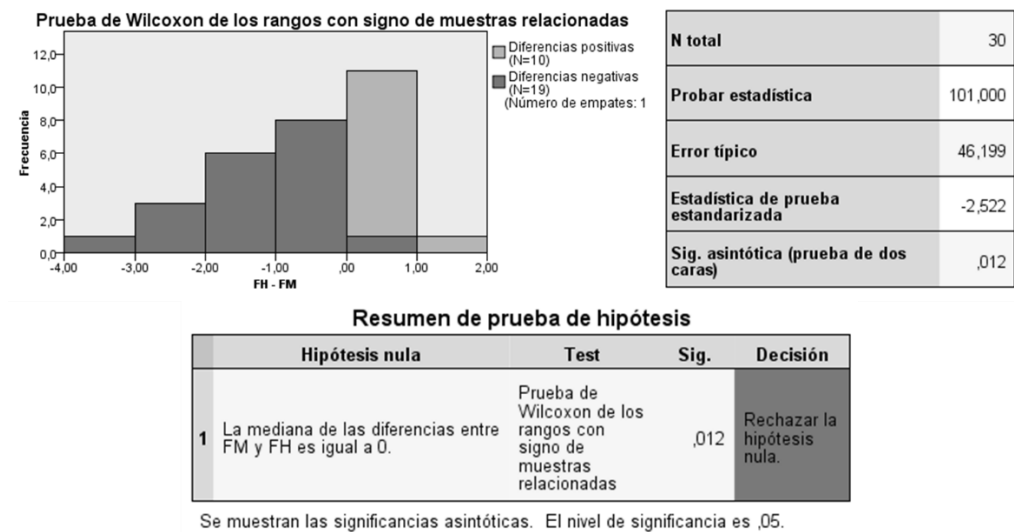
No obstante, la diferencia encontrada en cuanto a la contribución de los factores de higiene a la satisfacción e insatisfacción es bastante similar, esto se debe en lo fundamental al comportamiento del elemento salario. Se desarrolló la prueba de

Wilcoxon para determinar si existen diferencias significativas entre los factores analizados (Ver Figura 5).

Es posible observar que 19 encuestados obtuvieron una puntuación más alta para Motivación que Higiene y 10 encuestados obtuvieron una puntuación más alta para Higiene que Motivación. Además, como significación de la prueba 0,012 es inferior al nivel de significancia asumido (0.05) se rechaza la hipótesis nula, razón por la cual es posible afirmar que los factores de higiene y motivación tienen diferencias significativas a la hora de ser percibidos en su contribución a la satisfacción e insatisfacción.

Figura 5:

Resultados de la prueba de Wilcoxon



En un intento de demostrar cuál de los factores tienen mayor influencia en la satisfacción se desarrolló una correlación entre ambos factores y la evaluación global de la satisfacción laboral realizado por los empleados. Según los datos proporcionados por los empleados, el estado de la satisfacción en una valoración global se muestra en la tabla 3.

Tabla 3*Resultados de la valoración de la satisfacción laboral (evaluación global)*

	Escala utilizada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	12	40,0	40,0	40,0
	Satisfecho	9	30,0	30,0	70,0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	4	13,3	13,3	83,3
	Insatisfecho	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los resultados de la correlación entre factores y la valoración global de la satisfacción laboral se muestran en la tabla 4.

Tabla 4

Análisis de correlación

		Evaluación de la satisfacción	Facto de Motivación	Factor de Higiene
Evaluación global de la satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	,809**	-,186
	Sig. (bilateral)		,000	,324
	N	30	30	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar existe una alta correlación positiva y significativa entre el factor de motivación la evaluación global de la satisfacción laboral. Un comportamiento contrario se manifiesta con el factor de higiene. Para probar la hipótesis de si existe o no una relación significativa entre los factores de motivación y la satisfacción laboral se desarrolló una correlación entre la valoración global de la satisfacción laboral y los subfactores del factor de motivación. Los resultados se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5

Correlación entre subfactores del factor de motivación y la satisfacción

		Promoción	Trabajo en sí	Crecimiento	Responsabilidad	Reconocimiento	Logro
Evaluación de la satisfacción laboral	R ²	,197	,721**	,701**	,121	,731**	,831**
	Sig. (bilateral)	,296	,003	,005	,376	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El análisis de correlación demostró que a excepción de los subfactores promoción y responsabilidad, el resto de los subfactores del factor de motivación muestran una correlación alta y significativa (**) con la evaluación global de la satisfacción laboral.

Continuando con el análisis de la satisfacción laboral se midió la perspectiva de cambio en el estado actual de la satisfacción laboral. En este análisis se pudo constatar que el Coeficiente de perspectivas (*Cp*) alcanzó un valor de 1, lo que significa que todos los empleados tienen perspectivas en ascenso (positivas). Siendo el escalón más veces marcado el 4. Debido a la homogeneidad de la muestra con respecto a sus variables clasificatorias no fue posible realizar los estudios de independencia para demostrar relaciones entre la satisfacción laboral y dichas variables.

Para tomar decisiones acerca de las estrategias y las líneas de acción a seguir se facilitó una tormenta de ideas de la que se pudo identificar cuatro grandes estrategias que fueron sometidas a análisis y selección a través de la aplicación del método que se sigue para determinar prioridad mediante el triángulo de Fuller (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Pesos de las estrategias luego de votación

Estrategia	Peso de la estrategia	Criterio de selección
E1: Promoción interna de los empleados.	0.16	No
E2: Incentivar la participación de los empleados.	0.50	Si*
E3: Rotación de puesto de trabajo.	0.16	No
E4: Pago por resultados.	0.16	No

*Mayor peso. Estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada contribuye a incrementar la responsabilidad como la autoridad en relación con el trabajo lo cual está relacionado con obtener satisfacción al recibir la responsabilidad y la libertad de tomar decisiones. Una vez seleccionada la estrategia a seguir se diseñaron las líneas de acción a utilizar.

- Facilitar la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos de la agencia.
- Utilizar mecanismos para favorecer la participación de los empleados en la agencia.
- Creación del buzón de sugerencias a través del cual los trabajadores pueden hacer llegar sus ideas para mejorar la situación laboral.
- Facilitar la participación a empleados en el establecimiento y revisión de los objetivos de trabajo.
- Creación de comités de calidad para la atención al cliente.

Conclusiones

La investigación permitió corroborar, en el contexto ecuatoriano del sector detallista, la validez de la teoría de los dos factores de Herzberg encontrando que los factores de motivación tributan más a la satisfacción laboral que los factores de higiene.

Los resultados obtenidos son similares a otros estudios de similar factura (Kotni & Karumuri, 2018; Tan & Waheed, 2011).

El presente estudio mostró que los empleados perciben que su satisfacción laboral está influenciada por elementos el crecimiento, reconocimiento, logro y trabajo en sí, lo cual presenta un comportamiento similar a otros estudios realizados (Kotni & Karumuri, 2018; Olaleke et al., 2017; Saad & Hasanein, 2018). Resulta contrastante con las premisas en la teoría de los dos factores, el hecho que el salario tiende comportarse más como un factor de motivación en lugar de un factor de higiene, ya que contribuye a la satisfacción laboral y no solo a la prevención de la insatisfacción.

Los hallazgos del estudio indican hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación solo si se toma en cuenta su categoría ocupacional y el nivel de estudio. En cuanto a los subfactores de Higiene es posible decir que no hay una diferencia significativa entre ellos como para elegir alguno de influencia significativa en la insatisfacción de los empleados.

Se identificó una alta correlación positiva y significativa entre el factor de motivación la evaluación global de la satisfacción laboral. Siendo el trabajo en sí, crecimiento, reconocimiento y logro los que más aportan a dicha correlación. Del estudio de las perspectivas de mejora en la satisfacción laboral todos los empleados tienen perspectivas en ascenso (positivas). La estrategia favorecida para mejora la satisfacción laboral actual fue la de Incentivar la participación de los empleados.

Referencias bibliográficas

Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2017). Job Satisfaction and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship between the Two

- Variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. doi:10.7537/marslsj140517.03.
- Andrews, F., Morgan, J., Sonquist, J., & Klein, L. (1973). *Multiple classification analysis*. (2nd ed.). Ann Arbor: University of Michigan.
- Brayer, A., & Marcinowicz, L. (2018). Job satisfaction of nurses with master of nursing degrees in Poland: quantitative and qualitative analysis. *BMC Health Services Research*, 18(1), 239. doi:10.1186/s12913-018-3053-6
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334. doi:10.1007/BF02310555
- Cuesta Santos, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Davar, S. C., & RanjuBala. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290-305.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>

- Fareed, K., & Jan, F. A. (2016). Cross-Cultural Validation Test of Herzberg's Two Factor Theory: An Analysis of Bank Officers Working in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, *X*(2), 285-300.
- Filtvedt, R. E. (2015). *Motivation and Job Satisfaction: - does Herzberg's "two-factor" theory apply to knowledge workers of today?* (Master Thesis), Norwegian University of Life Sciences, Oslo.
- Grijalva, A. M., Palacios, J. C., Patiño, C. E., & Tamayo, D. A. (2017). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Analitika. Revista de análisis estadístico*, *13*(1), 7-45.
- Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business School Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hogan, R., & Blake, R. (1999). John Holland's Vocational Typology and Personality Theory. *Journal of Vocational Behavior*, *55*(1), 41-56.
doi:<https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1696>
- Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2017). Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International Journal of Mental Health Nursing*, *27*(2), 581-592. doi:10.1111/inm.12339
- Holmberg, C., Sobis, I., & Carlström, E. (2016). Job Satisfaction Among Swedish Mental Health Nursing Staff: A Cross-Sectional Survey. *International Journal of Public Administration*, *39*(6), 429-436. doi:10.1080/01900692.2015.1018432

- Katzell, R. A., Thompson, D. E., & Guzzo, R. (1992). How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction* (pp. 195-217). New York: Lexington Books.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job Satisfaction And Motivation: What Are The Difference Among These Two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kotni, V. V. D. P., & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24-42.
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte médico*, 17(4), 42-52. doi:10.24265/horizmed.2017.v17n4.08
- Matei, M.-C., & Abrudan, M.-M. (2016). Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 95-104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.094>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>
- Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuétara Sánchez, L. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 94-104.

- Olaleke, O., Gift, E. B., Matthew, A. O., & Daberenchi, O. (2017). *The Frederick Herzberg Two Factor Theory of Job Satisfaction and Its Application to Business Research*. Paper presented at the 4th Covenant University Conference on E-Governance in Nigeria (CUCEN 2017), Ota.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15 ed.). México: Pearson.
- Saad, S. G., & Hasanein, A. M. (2018). Impact of Herzberg's Theory on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Egyptian Hotels: Frontline Employees-Case Study. *Egyptian Journal of Tourism Studies*, 17(1), 1-25.
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173. doi:10.1007/s40745-016-0077-9
- Sheskin, D. J. (2007). *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*. (4th ed.). Boca Ratón: Chapman & Hall/CRC.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Vásquez Mancilla, J. R. (2017). *Mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Anguetrans S.A en Santo Domingo, 2016*. (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas), Universidad Tecnológica Equinoccial, Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Wan Yusoff, W. F., Shen Kian, T., & Mohamed Idris, M. T. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does Its Work for Today's Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>