



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Análisis de los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura. Recomendaciones a partir de una teoría antropológica de la motivación humana

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

**Mariella de los Angeles Pingo Talledo
Claudia Lizeth Siancas Vilela**

**Asesor(es):
Dra. Jacqueline Mariela García Rojas**

Piura, setiembre de 2022



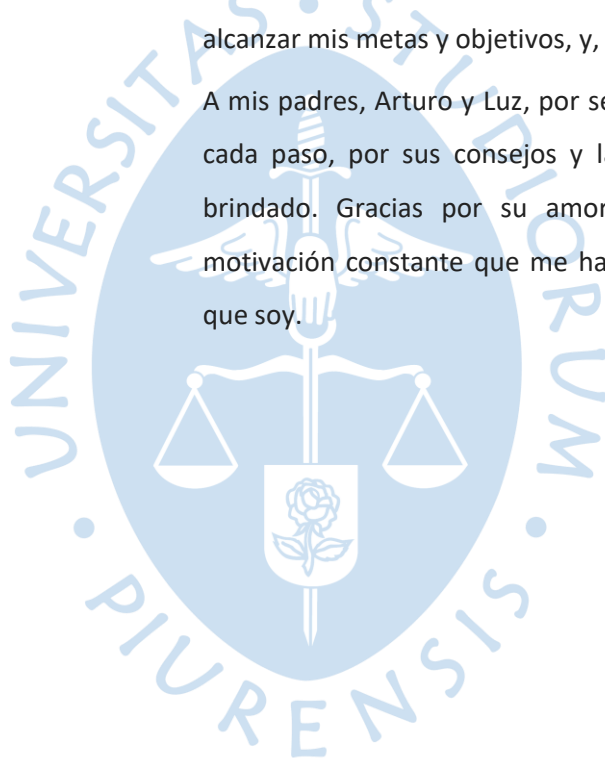
Dedicado a Dios, porque sin Él no somos nada; a Mariela del Amparo y a Pedro, mi familia, por estar conmigo, enseñarme, apoyarme y guiarme en mi desarrollo personal y profesional.

Mariella

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí, por darme fuerza y salud para alcanzar mis metas y objetivos, y, por su amor infinito.

A mis padres, Arturo y Luz, por ser mi motor, apoyarme en cada paso, por sus consejos y la educación que me han brindado. Gracias por su amor incondicional y por su motivación constante que me ha permitido ser la persona que soy.

Claudia





Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de identificar los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura, 2020, estableciendo recomendaciones, a partir de una teoría antropológica de la motivación humana y de los resultados obtenidos en el cuestionario, para mejorar las condiciones de satisfacción e higiene en los colaboradores de la empresa Caja Sullana-Agencia Mercado.

Considerando las críticas de la teoría de Motivación e Higiene, este estudio ha sido de tipo descriptivo y diseño no experimental. Tuvo como muestra poblacional a los 58 colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, conformada por tres áreas: de Créditos, Operaciones y Cobranzas. Se emplea la encuesta como técnica de recolección de datos; y, el cuestionario como instrumento.

Como resultado, se determina que los factores de motivación más relevantes en los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado son: la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y el logro. Y, que los factores de higiene más relevantes son: el salario, las condiciones de trabajo y el estatus.

Por lo tanto, se concluye que los factores de motivación más recurrentes en todos los niveles son la responsabilidad y el trabajo en sí mismo. En cambio, el factor de higiene más recurrente es el salario. Estos resultados se contrastan con las bases teóricas de la motivación e higiene de Herzberg que manifiesta que el factor más recurrente en la motivación es la responsabilidad; y, en los de higiene, el salario. Asimismo, permitirán que la empresa plantee estrategias de incentivos en el aspecto laboral, dirigidas a los colaboradores, que incluya su desarrollo personal y profesional, de modo que se sientan cómodos y puedan tener un mejor desempeño.

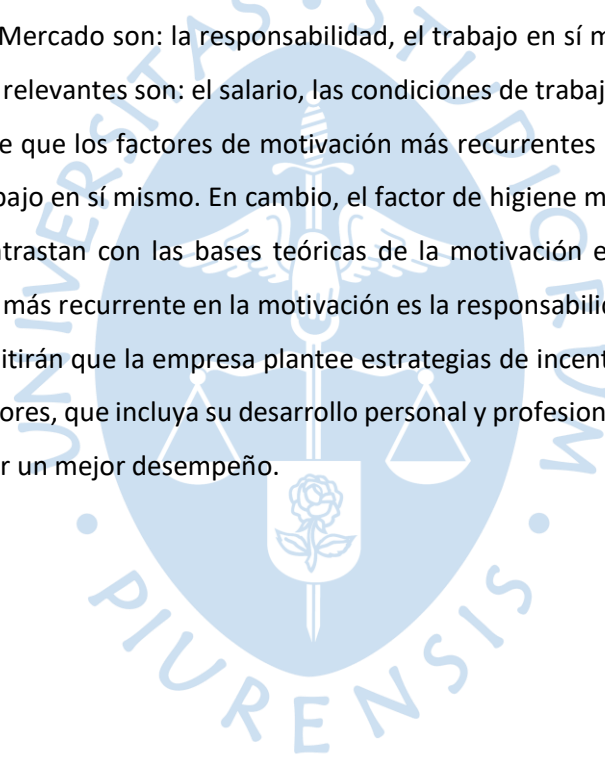




Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1. Fundamentación	17
1.1. Planteamiento del problema	18
1.1.1. Problema general.....	18
1.1.2. Problemas específicos.....	18
1.2. Sistema de hipótesis	18
1.2.1. Hipótesis general	18
1.2.2. Hipótesis específica	18
1.3. Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación.....	18
1.5. Delimitación de la investigación.....	19
1.6. Limitaciones de la investigación.....	19
Capítulo 2. Marco teórico.....	21
2.1. Antecedentes: estudios análogos seleccionados. Síntesis de aportes y su actual relevancia para el estudio	21
2.2. La motivación	24
2.2.1. Antecedentes teóricos de la motivación	24
2.2.2. Concepto de motivación	25
2.2.3. La motivación laboral.....	26
2.2.4. La importancia de la motivación laboral	28
2.3. Teorías de la motivación en el trabajo	28
2.3.1. Teorías de contenido	29
2.3.2. Teorías de procesos	34
2.4. La teoría de motivación-higiene de Herzberg	35
2.4.1. Factores higiene o de insatisfacción.....	36
2.4.2. Factores motivacionales o de satisfacción	37
2.4.3. Síntesis de la teoría de motivación-higiene.....	38
2.4.4. Vigencia de este enfoque en las empresas	40
2.4.5. Análisis crítico de las limitaciones de la teoría de motivación–higiene	41
2.5. Teoría antropológica de la motivación humana de Pérez López	42
2.5.1. Modelos mecánicos o de sistema técnico.....	44

2.5.2. Modelos orgánicos: la organización como organismo	45
2.5.3. Modelos antropológicos: la organización como institución	45
Capítulo 3. Metodología de la investigación	47
3.1. Tipo de investigación	47
3.2. Diseño de la investigación	47
3.3. Población y muestra de estudio	48
3.3.1. Muestra	48
3.3.2. Muestreo	48
3.4. Técnicas e instrumentos	48
3.4.1. Instrumento	48
3.4.2. Validez y confiabilidad	49
3.5. Técnica de análisis de datos	50
Capítulo 4. Resultados y discusión	51
4.1. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera	51
4.2. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según el sexo	52
4.3. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según edad	54
4.4. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según tipo de contrato	57
4.5. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según puesto laboral	59
4.6. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según área de trabajo	61
4.7. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según tiempo en la empresa	63
4.8. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según nivel de estudios del colaborador	67
4.9. Nivel de los factores de motivación trascendentes en los colaboradores de la entidad financiera	70
4.10. Análisis y discusión de resultados	73
Capítulo 5. Plan de acción	77
5.1. Introducción	77
5.2. Objetivos del plan de acción	77

5.2.1. Objetivo general	77
5.2.2. Objetivos específicos	77
5.3. Alcances	77
5.4. Justificación	77
5.5. Desarrollo de la propuesta	78
5.5.1. Respecto a los factores de motivación	79
5.5.2. Respecto a los factores de higiene	81
5.5.3. Respecto a los motivos trascendentes	84
5.6. Recursos y presupuesto	85
5.7. Responsables	86
5.8. Medios de verificación	88
5.9. Resumen de la propuesta	89
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Lista de referencias	95





Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de los resultados.....	71
Tabla 2. Propuesta de indicadores de evaluación de desempeño	78
Tabla 3. Capacitaciones cofinanciadas	79
Tabla 4. Recompensa de días por cumplimiento de metas semanales	80
Tabla 5. Recompensa por cumplimiento de metas por semanas consecutivas	80
Tabla 6 Niveles de colaboradores	81
Tabla 7. Presupuesto por actividad	85
Tabla 8. Responsables de las actividades propuestas	86
Tabla 9. Medios de verificación por actividad.....	88
Tabla 10. Resumen de la propuesta.....	89





Lista de figuras

Figura 1. Necesidades de Maslow	29
Figura 2. Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow modificada por Alderfer.	32
Figura 3. Teoría de motivación-higiene: situaciones según el nivel de los factores	39
Figura 4. Nivel de los factores de motivación-higiene en general.....	51
Figura 5. Nivel de los factores de motivación-higiene, sexo femenino	52
Figura 6. Nivel de los factores de motivación-higiene, sexo masculino	53
Figura 7. Nivel de los factores de motivación-higiene, edad 20 – 30 años.....	54
Figura 8. Nivel de los factores de motivación-higiene, edad 31 – 40 años.....	55
Figura 9. Nivel de los factores de motivación-higiene, edad 41 años a más	56
Figura 10. Nivel de los factores de motivación-higiene, colaboradores a plazo fijo.....	57
Figura 11. Nivel de los factores de motivación-higiene, colaboradores a plazo indeterminado	58
Figura 12. Nivel de los factores de motivación-higiene, colaboradores Auxiliares/Asistentes.....	59
Figura 13. Nivel de los factores M-H, colaboradores Analistas/Jefaturas/Gerentes	60
Figura 14. Nivel de los factores M-H, colaboradores de Áreas de Créditos/Cobranzas.....	61
Figura 15. Nivel de los factores M-H, colaboradores de Áreas de operaciones/Administración.....	62
Figura 16. Nivel de los factores de motivación-higiene, tiempo laboral menor o igual a 1 año	63
Figura 17. Nivel de los factores de motivación-higiene, tiempo laboral entre 1 a 3 años	64
Figura 18. Nivel de los factores de motivación-higiene, tiempo laboral entre 3 a 5 años	65
Figura 19. Nivel de los factores de motivación-higiene, tiempo laboral mayor a 5 años	66
Figura 20. Nivel de los factores M-H, colaboradores Egresado/Técnico/Bachiller	68
Figura 21. Nivel de los factores de motivación-higiene, colaboradores: licenciado/magister	69
Figura 22. Nivel de los factores trascendentes.....	70
Figura 23. Árbol de causas y efecto.....	78



Introducción

El desarrollo de una organización está ligado al desempeño que tenga el personal en esta. Ello depende, principalmente, de la motivación que se le brinde para realizar las tareas asignadas. El comportamiento del colaborador está sujeto a los medios que se le proporcione para que pueda desempeñar sus actividades de la mejor manera, a los conocimientos que posee (habilidades y aptitudes) y al deseo de realizar bien su labor. La motivación es un factor primordial para conseguir un mejor desempeño del colaborador dentro de la empresa.

Peña (2015) manifiesta que la motivación en los colaboradores implica el compromiso con la organización, cuando esto se alcanza, se obtienen resultados positivos que benefician a la empresa y a los colaboradores, porque lograr todos los objetivos de las organizaciones dependerá del grado de motivación que tenga cada uno de sus colaboradores. Motivar al personal corresponde, primordialmente, a los directivos, por lo que este es un desafío principal en la actualidad.

A partir de lo anterior, la tesis “Análisis de los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura. Recomendaciones a partir de una teoría antropológica de la motivación humana” establece como objetivo general “Identificar los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura. Recomendaciones a partir de una teoría antropológica de la motivación humana”. Para una mejor comprensión, se ha estructurado en cuatro capítulos: Aspectos de la problemática, Marco teórico, Metodología de la investigación, Resultados y discusión.

En el capítulo 1, se presenta la fundamentación de la investigación, que comprende: el planteamiento del problema, sistema de hipótesis, objetivos de la investigación, justificación y delimitación de esta.

En el capítulo 2, se menciona el marco teórico de la investigación, referenciando, en primera instancia, los antecedentes que consideran la variable objeto de estudio. Además, se describen las teorías que tienen relación con la investigación.

En el capítulo 3, se describe la metodología de la investigación, detallando el tipo, diseño, población y muestra de estudio, así como la técnica de observación y la de análisis de datos.

Y, ya en el capítulo 4, se analiza la información recopilada a través de la encuesta y la aplicación del cuestionario, la que, analizada por un programa estadístico, permite obtener tablas de frecuencias y gráficos. Además, se contrasta con teorías y estudios, lo que permite respaldar la investigación. También se mencionan las conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos planteados.



Capítulo 1. Fundamentación

En el plano mundial, la evidencia empírico-científica ha demostrado que existe una fuerte relación entre la motivación y la respuesta en el desempeño de los colaboradores, la cual genera que, a mayor cantidad de estrategias orientadas a fortalecer el capital humano, desde la motivación, mejor sea el desempeño laboral de los colaboradores.

Sin embargo, tal como afirma Hemakumara (2020), dada la naturaleza de los mercados y de las organizaciones en el mundo, las estrategias y métodos adoptados también son distintos, tanto a nivel país como a nivel sector; mientras que, para algunos países (o sectores) los factores extrínsecos (a comparación de los factores intrínsecos o trascendentes) presentan un mayor impacto en el desempeño de los colaboradores; para otros, el impacto de los factores intrínsecos es el que prima sobre el desempeño laboral. Por lo anterior, resulta importante conocer cuáles son los factores que más valoran los colaboradores para, de acuerdo a ello, plantear recomendaciones sobre los factores menos atendidos, con miras a fortalecer el capital humano.

En la misma línea, Bohórquez et al. (2020) resalta que las empresas, muchas veces, otorgan muy poca relevancia al capital humano, argumentando que el costo de la aplicación de estrategias y métodos orientados a motivar a los colaboradores sería mayor a los beneficios que obtendrían. Ello engloba aspectos como la visión del empresariado a largo plazo, o si las estrategias adoptadas se encuentran acorde a lo que expresan y necesitan los colaboradores.

En el Perú, el tema de la motivación laboral en las organizaciones ha cobrado mayor relevancia, lo que ha generado que las organizaciones fortalezcan el capital humano cada vez más. Asimismo, las CMAC (cajas municipales de ahorro y crédito) se han caracterizado por su alto crecimiento en materia de posicionamiento, desde su creación, convirtiéndose en la mejor alternativa para algunos clientes que antes no podían acceder a un crédito, impulsando así el desarrollo financiero y el crecimiento económico en el Perú.

La Caja Sullana, organización que ha estado a la vanguardia de los cambios de las microfinanzas en el Perú, continúa brindando soluciones financieras a las empresas y familias peruanas. Actualmente, las 14 agencias que tiene a lo largo de la costa del Perú han venido sobreponiéndose al difícil contexto actual generado por la pandemia, en el cual la situación de las personas, empresas y de las microfinancieras se vio afectada enormemente, por las modificaciones en las operaciones que realizan los colaboradores de las empresas en general.

Actualmente, el desarrollo de estrategias orientadas a mejorar los niveles de motivación y desempeño en los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado han sido muy pocas. Esto se evidencia en la insatisfacción de los colaboradores debida a la falta de materiales para desarrollar una adecuada labor, la poca comprensión para un equilibrio satisfactorio entre su vida personal y laboral,

las bajas remuneraciones y comisiones que perciben, el horario de trabajo o los pocos incentivos para que brinden ideas e iniciativas, entre otros.

Por ello, en concordancia a lo expresado por Hemakumara (2020), este estudio busca a encontrar los factores que más valoran los colaboradores para realizar sus actividades, de modo que sea posible generar recomendaciones orientadas a motivar y lograr un mejor desempeño de las actividades de los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Problema general

¿Cuáles son los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura?

1.1.2. Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de motivación de los factores motivacionales e higiénicos en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura?

1.2. Sistema de hipótesis

1.2.1. Hipótesis general

Los factores motivacionales más relevantes de Herzberg son: responsabilidad, el trabajo en sí mismo y el logro; mientras que, entre los factores higiénicos se encuentran el salario, las condiciones de trabajo y el estatus.

1.2.2. Hipótesis específica

El nivel de los factores motivacionales en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura es alto (mayor a 50%); mientras que, el nivel de los factores higiénicos en los colaboradores de la mencionada entidad, en el año 2020, es bajo (menor al 50%).

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de acción para mejorar los niveles de satisfacción de la motivación de los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar el nivel de motivación de los factores motivacionales de los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura.
- b) Identificar el nivel de motivación de los factores higiénicos de los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura.

1.4. Justificación

El estudio presenta una justificación teórica, orientada a proveer de evidencia científica sobre cuáles son los factores de motivación de Herzberg que presentan una mayor valoración en los colaboradores de una entidad financiera en la ciudad de Piura. Esto lleva a generar una mayor

indagación científica sobre aquellos factores más valorados, de acuerdo con la teoría de motivación-higiene de Herzberg.

Asimismo, presenta una justificación práctica, pues se orienta a brindar recomendaciones orientadas a solucionar la problemática relacionada con la baja motivación y desempeño de los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, promoviendo la calidad directiva en materia de inversión y fortalecimiento del capital humano de la empresa.

Finalmente, a nivel de justificación social, se considera que la investigación puede contribuir para que las empresas del sector financiero de la región y del país tengan una mayor orientación sobre los factores más valorados por los colaboradores; y, en el rubro de las microfinanzas, para un mejor desempeño de sus actividades laborales, generando beneficios sobre la masa trabajadora de la sociedad peruana.

1.5. Delimitación de la investigación

El estudio se desarrolló en el año 2020 (delimitación temporal), teniendo como unidad de análisis a los colaboradores de la empresa Caja Sullana-Agencia Mercado, ubicada en la ciudad de Piura (delimitación espacial), conformada por 58 colaboradores (delimitación de universo encuestado).

La investigación abarca el estudio de los factores de motivación a través de la teoría de motivación-higiene de Herzberg (delimitación de contenido). Su contenido nos permite identificar los factores de satisfacción motivacional e higiénicos más valorados e incidir, con recomendaciones, en la mejora de aquellos que presentan menores niveles de satisfacción para su debida atención.

1.6. Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones del estudio realizado estuvo vinculada a las restricciones de información, como consecuencia del contexto de la pandemia del COVID-19, para disponer de un sustento más amplio de la investigación, a nivel científico. Asimismo, debe indicarse que los resultados obtenidos se restringen, estrictamente, a la agencia analizada y no se extienden a todas las agencias de la Caja Sullana. Hubiera resultado más enriquecedor realizar un estudio más amplio, involucrando una mayor cantidad de agencias de la empresa, o todas, así como otras empresas del sector microfinanciero de la región.



Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Antecedentes: estudios análogos seleccionados. Síntesis de aportes y su actual relevancia para el estudio

En la actualidad, se vienen realizando investigaciones relacionadas con la motivación dentro de las organizaciones, las cuales están permitiendo comprender un poco más la influencia de algunos aspectos en la motivación de las personas. A continuación, se mencionan investigaciones que se relacionan con este tema:

A nivel internacional, se encuentra la investigación realizada por Vivanco (2015) denominada: “Análisis de los niveles de motivación intrínseca y extrínseca y propuesta de mejora del personal de tres agencias bancarias en la ciudad de Quito en el año 2014”, con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora de las prácticas de motivación para los colaboradores de las agencias en estudio, con base en los factores intrínsecos y extrínsecos propuestos por la teoría de Frederick Herzberg.

El estudio fue descriptivo y de campo; el diseño utilizado fue no experimental y de temporalidad transversal. La población en estudio la conformaron los colaboradores de las tres agencias, 25 de cada una, constituyendo una muestra de 75 personas. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta; y se utilizó, como instrumento, el cuestionario estructurado de 18 preguntas, 9 de las cuales fueron para cada tipo de factores.

Los resultados indicaron que los factores no presentaron el mismo nivel en las agencias, estudiadas, pues el factor extrínseco tuvo un mayor nivel en 2 de las 3 agencias. Por esta razón, se concluyó que cada agencia contaba con variables y factores muy desiguales y aunque pertenecían al mismo sector corporativo, cada una presentaba un estilo de capital humano diferente. Esto permitió diseñar programas de motivación intrínseca y extrínseca, que fueron implementados de acuerdo con las necesidades identificadas en cada agencia, enfocándose principalmente en los factores con más bajo promedio de motivación.

La utilidad de la propuesta son los programas concretos de los factores intrínsecos: planes de reconocimiento (Yo soy el mejor), programas de crecimiento profesional (Aprende fácil, *posting job*), capacitación y comunicación; y, los programas de factores extrínsecos: salario (Conoce tus beneficios, beneficios flexibles), programa equilibrio familiar- laboral (Mi familia es importante, flexibilidad horaria) y condiciones de trabajo y seguridad.

Luego, Damij, Levnajic, y Rejec (2015) realizaron el estudio: “¿Qué nos motiva para trabajar? Intrincada red de factores más allá del dinero y el prestigio”. La investigación tenía como objetivo analizar los factores que motivan y desmotivan (inhiben) a los colaboradores eslovenos de educación superior. Para ello, utilizaron el núcleo de la teoría de Herzberg (1959), que postula que la motivación laboral está determinada por factores motivadores e higiénicos.

El estudio fue de alcance descriptivo y de diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio la conformaron los colaboradores de las organizaciones públicas y privadas de Eslovenia; y la muestra, 273 colaboradores de 50 organizaciones que contratan colaboradores con educación superior. La técnica de recolección de datos fue definida como la encuesta; y el instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado, basado en la teoría de Herzberg, que constó de 30 preguntas sobre motivadores y 30 sobre inhibidores. Además, el cuestionario utilizó una escala de calificación cuyo rango va de 0 (sin efecto en la motivación laboral) a 6 (efecto máximo en la motivación laboral).

Los resultados indicaron que los tres principales motivadores, según el lugar de residencia, el sector laboral y la categoría salarial, fueron el sentido de logro en la calidad del trabajo terminado, trabajo interesante que motiva y satisface, y las buenas relaciones con los colegas. En tanto, los principales factores inhibidores eran las malas relaciones con los superiores, las inadecuadas relaciones con los colegas y los compañeros inútiles. Por este motivo, concluyen que el factor humano tiene un rol predominante como inhibidor en el entorno laboral y que la naturaleza intrínseca del trabajo es el principal motivador.

El aporte importante del estudio es la utilización de nuevas metodologías, como el análisis de red, mediante el cual capturan la estructura de los patrones de correlación entre motivadores e inhibidores. Esto permite identificar y clasificar factores, según su grado de centralidad, cuya utilidad reside en que las estrategias que pueden diseñar los empleadores se orientan a motivadores centrales, identificados con el análisis de red.

Luego, Juariyah y Rizky (2018) investigaron “¿Los motivadores determinan la satisfacción laboral de los colaboradores?”. El estudio tuvo como objetivo poner a prueba la teoría de la motivación de Herzberg, en el contexto de los cafés y restaurantes indonesios. Por ello, se desarrolló para probar las siguientes hipótesis: i) Los motivadores tienen un efecto positivo significativo en la satisfacción laboral de los colaboradores; ii) Los factores de higiene tienen un efecto positivo significativo en la satisfacción laboral de los colaboradores y iii) Los motivadores tienen un mayor efecto positivo en la satisfacción laboral de los colaboradores en comparación con los factores de higiene.

El estudio fue de nivel explicativo y utilizó un enfoque cuantitativo. El diseño fue no experimental y de corte transversal; y, la población estudiada corresponde al total de colaboradores pertenecientes a 40 negocios de restaurantes y cafeterías de la ciudad de Malang; mediante un proceso con criterios de selección, se estima una muestra de 170 colaboradores. La técnica utilizada fue la encuesta; y, el instrumento, el cuestionario tipo Likert, que consta de cinco puntos que van desde el 5 ("totalmente de acuerdo") al 1 ("muy en desacuerdo"). Para probar las hipótesis se utilizó la regresión lineal múltiple con un grado de confianza del 95%.

Los resultados permiten determinar que ambos factores influyen de manera positiva y significativa en la satisfacción laboral. Se identifica que los factores de higiene tienen un efecto mayor

en la satisfacción laboral (coef. = 0,511), en comparación con los factores motivadores (coef. =0,424). Ambos explican el 79,4% de la variación de la satisfacción laboral. Se concluye que los principales factores motivadores son las oportunidades de mejora y el trabajo interesante, y proponen que los empleadores presten atención, en primer lugar, a los factores de higiene y, luego, a los motivadores.

Este estudio permitió corroborar que los factores de higiene son condiciones necesarias; es decir, los motivadores (por sí solos) no permiten trabajar plenamente y desarrollar la satisfacción laboral. Además, se pudo determinar que los factores no afectan de manera constante; sino que también dependen de la edad de los colaboradores, por lo que se les presta particular atención a los colaboradores jóvenes.

A nivel nacional, se encuentra el estudio de Gutiérrez y Huamán (2014): “Influencia de la motivación laboral en la productividad en la financiera Uno Oechsle – Huancayo”, que tenía como objetivo diagnosticar y determinar la influencia de la motivación laboral en la productividad de la entidad financiera en estudio. La investigación utilizó como base teórica la Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg (1959).

La investigación fue de tipo aplicada, de nivel explicativa, de diseño no experimental, de temporalidad transversal para el año 2014 y con la modalidad de campo. La población en estudio estuvo compuesta por 28 colaboradores de la financiera, por lo que se aplicó el censo. Además, se utilizó la técnica de la encuesta y, como instrumento, el cuestionario, que constó de 10 preguntas.

Los resultados del estudio evidencian que, antes de aplicar el incentivo de los bonos extra a los colaboradores, el porcentaje de cumplimiento era del 48% en enero; y del 59% en febrero para las tarjetas aprobadas; y, para los seguros de la tarjeta de crédito, el porcentaje de cumplimiento era de 61% en enero y del 55% en febrero. Luego de aplicar el incentivo, se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 95%, para la colocación de tarjetas de crédito, y de 103%, para el total de seguros vendidos. Por tanto, se concluye que existe relación entre la motivación laboral y la productividad.

Como aporte, el estudio permite comparar los resultados de productividad, antes y después de la aplicación de un incentivo de motivación laboral. Esto evidencia que los incentivos orientados a aumentar la motivación laboral impulsan a los colaboradores a lograr metas.

En el mismo sentido, se encuentra el estudio de Santa (2017) denominado: “Factores motivacionales que afectan en las ventas de los representantes financieros del Banco Interbank Tienda 615, 2016”, cuyo objetivo fue determinar de qué manera los factores motivacionales inciden en las ventas que realizan los representantes financieros de la entidad bancaria. En esta investigación también se utiliza, como fundamento, la teoría bifactorial de Herzberg (1959).

El tipo de estudio fue cuantitativo, descriptivo - correlacional, transversal y de diseño no experimental. La población estudiada estuvo conformada por los ocho representantes financieros. La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada mediante el cuestionario que constó de 50 preguntas tipo

Likert (0 Nunca, 1 A veces, 2 Casi siempre y 3 Siempre), referidas a las dimensiones de reconocimiento, retribución económica, estabilidad y seguridad, relaciones, condiciones de trabajo, oportunidad de superación, autonomía y participación.

De acuerdo con los resultados obtenidos, existe una correlación positiva y significativa entre los factores motivacionales y los ingresos por ventas con un coeficiente de Spearman de 0,646. Por tanto, se concluyó que los factores motivacionales se relacionan directamente con el volumen de ventas. Por ello, se recomienda promover e implementar programas de motivación para mejorar el compromiso de los representantes financieros y llegar a las metas.

Este estudio, a diferencia de otros, considera una variable propia del giro del negocio de la entidad financiera (los ingresos por ventas de los representantes financieros). Es decir, no relaciona la motivación laboral con la satisfacción laboral, clima organizacional o el desempeño laboral, sino que, de forma más concreta, la relaciona con los resultados.

2.2. La motivación

2.2.1. Antecedentes teóricos de la motivación

Respecto a la importancia de la motivación laboral, Quintanar (2005) asevera que antes de la revolución industrial nadie se ocupaba de los problemas o conflictos que surgían a propósito de la motivación de los colaboradores en las empresas. En las industrias, todavía no se disponía del desarrollo suficiente en materia de motivación; por ello, las cuestiones sobre este tema no se consideraban relevantes; sin embargo, existía una gran necesidad, con respecto a su atención, entre los miembros de la organización empresarial.

Luego, con la revolución industrial se produjeron cambios significativos. El crecimiento acelerado del mercado ocasionó que las demandas de producción se incrementen y sean más competitivas. Esto, a su vez, hizo que los propietarios comiencen a presionar al personal para que alcancen una mayor productividad, generando que los problemas de eficiencia y motivación cobren relevancia e importancia para los dueños de las empresas (Quintanar, 2005).

A partir de ahí, nace la psicología organizacional, que se define como una división aplicada de la psicología relacionada con el estudio del comportamiento humano en el trabajo, las organizaciones y la productividad (Regia y Assumpcao, 2017). En este campo, los psicólogos se preocupan por los temas de liderazgo, comunicación, motivación del empleado, satisfacción laboral, manejo de conflicto, cambio organizacional y de los procesos grupales dentro de una organización (Aamodt, 2010).

En 1901 la psicología industrial, que sostuvo el doctor Walther Dill Scott Psicólogo de la Northwestern University, analiza las probabilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Quintanar, 2005). En adelante, esta área de la psicología se encargará de estudiar la conducta humana a nivel individual, grupal y organizacional.

El primero en realizar estudios e investigaciones en la organización fue Taylor, padre de la administración científica, quien a partir de 1878 desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos, por medio de los cuales cada empleado era estandarizado. Introdujo el incentivo del sueldo de manera que el colaborador recibía un ingreso adicional por aumentar su producción (Quintanar, 2005). Esto conllevó a que los colaboradores se sintieran manipulados como piezas y objetos de producción.

Posteriormente, el sociólogo Elton Mayo, en los años 1920, realizó una investigación en la fábrica textil de Filadelfia, sobre la excesiva rotación de personal y el antagonismo del colaborador. Mayo determinó que esto se debía a la monotonía de trabajo, por lo que sugirió que se diera tiempos de descansos a los colaboradores, propuestos por estos, lo que permitió que disminuyera la rotación del personal y aumentara la producción.

Con esta investigación, Mayo determina que los colaboradores buscaban algo más que dinero al ejecutar el trabajo. El dinero, probablemente, solo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con el reconocimiento de otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas (Quintanar, 2005).

De igual modo, en otro estudio realizado por Mayo, en la Western Electric Company en Hawthorne, se analizó la productividad en la empresa, utilizándose un grupo de seis personas que trabajaban en condiciones motivacionales, distintas a las del resto de la planta: “Eran tratados como si fueran importantes y únicos. Tenían voz para decidir la administración de su propio tiempo, fueron tratados como seres humanos” (Gellerman, 1978).

A partir de estos antecedentes, se inició el estudio del comportamiento humano respecto a su productividad, en el contexto laboral y en el ámbito de las organizaciones. Uno de los temas de estudio son los factores que incentivan o desincentivan la motivación de los colaboradores.

Por lo señalado, a continuación, se desarrollan los conceptos de motivación y motivación laboral.

2.2.2. Concepto de motivación

Algunas de las nociones existentes sobre la motivación, se detallan a continuación. Partiendo de la definición de la RAE (2014), se la define como el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. Asimismo, la motivación se define como el motivo y como la acción y efecto de motivar.

Quintanar (2005) realiza una síntesis, definiendo a la motivación como un estado subjetivo que orienta la conducta a una dirección, el cual se puede producir del interior de la persona por la presencia de un deseo o una necesidad y, también, desde el exterior, que puede ser porque existe una meta, fin u objetivo (p. 35).

Desde la psicología, la motivación se entiende como un conjunto concatenado de procesos psíquicos, que combina aspectos de la personalidad con objetos y estímulos de la actividad externa,

los cuales determinan la dirección, intensidad y el sentido del comportamiento y que van dirigidos a satisfacer las necesidades humanas (González, 2008, p. 52).

Desde las ciencias administrativas, se documenta que la motivación es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o que origina una tendencia concreta a un comportamiento específico (Chiavenato, 2011, pág. 41). Asimismo, se entiende como los procesos que influyen en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para lograr un determinado propósito (Robbins y Coulter, 2014).

Según la revisión de Guerra (2018), el término motivación procede del latín *motivus o motus*, que hace referencia a movimiento o causa del movimiento; y del sufijo -ción, que significa acción y efecto. La motivación se define como el esfuerzo y movimiento de una persona para satisfacer una necesidad, creando o aumentando el impulso necesario para que realice dicha acción o para que deje de hacerlo.

Sintetizando, la motivación es la fuerza de una persona, que puede proceder de su interior o de su contexto, que la impulsa a realizar determinadas acciones con el propósito de satisfacer necesidades o lograr determinados objetivos. Por la motivación, las personas pueden realizar diversas acciones, en los diferentes ámbitos de la vida, entre los cuáles se encuentra el laboral.

En esta investigación se desarrolla la motivación en el trabajo o laboral.

2.2.3. La motivación laboral

La motivación laboral o del entorno laboral hace referencia al grado de disposición que tiene un colaborador para realizar un esfuerzo de manera sostenida, para lograr las metas institucionales (Bennett, 2006, pág. 2).

Gallardo, Espluga y Triadó (2007) consideran que la motivación laboral debe ser definida en el ámbito del compromiso entre la persona y la empresa, para lograr objetivos de beneficio común, y que se fundamenta en factores característicos del colaborador (intrínsecos) y en factores propios de la empresa hacia el colaborador (extrínsecos).

Por su parte, León y Díaz (2013) definen la motivación laboral como un proceso mediante el cual, por un lado, se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de determinadas metas que permiten satisfacer necesidades que son importantes para la persona; y, por otro, permite el logro de las metas organizacionales (p. 151).

Para Olivares y González (2014) la motivación laboral comprende dos aspectos: los procesos individuales que llevan al colaborador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la organización; y, los procesos organizacionales que influyen para que los motivos del colaborador y los de la empresa marchen en la misma dirección (p. 63).

En tanto, Saget (2006) presenta la evolución del concepto de motivación en tres generaciones, desde inicios del siglo XX. En la primera, se presenta en el contexto de la industrialización, donde la

motivación significaba trabajar por temor a un empleador, por el incentivo de obtener mejores condiciones de vida o para ganar dinero para alimentar a una familia. Es decir, se consideraba que la motivación del colaborador residía, principalmente, en tener un trabajo que le permita ganarse la vida y alimentar a su familia. Por tanto, se consideraba que todas las personas son iguales (p. 136).

En la segunda generación, la motivación se da alrededor de la mitad del siglo XX en adelante; se enfoca en el estudio de la persona en el trabajo y qué lo motiva. Así, surgen contribuciones referidas a la escala de necesidades de la persona, la importancia de la necesidad de expresarse en el trabajo, los factores de satisfacción e insatisfacción laboral, entre otros. Es decir, se considera que la motivación subyace en la necesidad de la persona de ser escuchada, tener una posición adecuada y que sus contribuciones sean reconocidas (50Minutes, 2017). Por tanto, se considera que no todas las personas son idénticas, sino que tienen características que pueden identificarse e incluso categorizarse (Saget, 2006, pág. 137).

La tercera generación apareció en la década de 1990. En esta, el enfoque se centra en la persona como un ente particular; se considera que cada persona es individual y que, a la vez, es un sistema complejo tomado de otro sistema complejo: el de la empresa y su entorno. En este caso, la motivación subyace en la búsqueda de significado en el trabajo, en la curiosidad mental, en el deseo de crecer, evolucionar, llegar a ser más cada día quien podría ser y quien quiere ser la persona, es decir, en la transformación personal (Saget, 2006, p. 149).

Por ello, se considera que no solo la tarea está en el centro de la motivación, sino el interés en hacerlo. Aquí, la gestión intuitiva del gerente es importante para encontrar una solución personalizada que debe adaptarse y, a vez, integrarse en un sistema complejo (50Minutes, 2017, p. 5); y, analizar la adecuación entre el proyecto personal del individuo y el proyecto de la compañía (Saget, 2006, p. 147).

Esta revisión permite identificar que la denotación de la motivación laboral ha cambiado conforme han ido apareciendo las teorías que buscan explicarla. Una apreciación importante es que, el concepto ha cambiado según el enfoque que se tiene respecto a la persona. Inicialmente, en la primera generación, se considera que todos los colaboradores son iguales y buscan lo mismo. En la segunda, se consideran que las características, necesidades, incentivos y objetivos de estos pueden clasificarse, reconociendo cierto grado de individualidad.

Finalmente, en la tercera generación, se desagrega el enfoque de tal manera que se considera a cada colaborador como un ente particular y complejo, reconociendo que los factores que subyacen en la motivación laboral responden a objetivos trascendentales. Por tanto, se puede compendiar que la motivación laboral la constituyen las diversas fuerzas, internas o externas, que subyacen en los esfuerzos del colaborador para realizar sus actividades de tal modo que están orientadas a lograr los objetivos de la organización a la que pertenece y a sus objetivos personales.

Entonces, para que una organización promueva la motivación de sus colaboradores debe incentivarlos y facilitarles lo que haga falta para que tengan disposición para alcanzar sus metas y objetivos, tanto personales como organizacionales.

2.2.4. La importancia de la motivación laboral.

El capital humano es uno de los factores de producción más importantes que poseen las empresas, porque les permite encaminarse hacia el logro de los objetivos organizacionales. En relación con ello, Varma (2017, pág. 14) refiere que las organizaciones tienen la necesidad de motivar a sus colaboradores porque así los ayuda a lograr los siguientes objetivos organizacionales:

- Dirección unificada del grupo o equipos.
- Mayor nivel de efectividad y eficiencia.
- Compromiso organizacional elevado.
- Uso óptimo de los recursos.
- Creación de un entorno orientado al rendimiento (creativo e innovador).
- Aumento de la capacidad de la organización para enfrentar desafíos comerciales inciertos.
- Retención y atracción de colaboradores para un suministro de mano de obra estable y continuo.

Además, la motivación laboral también es importante porque ofrece, principalmente, beneficios no solo para la empresa sino también para sus colaboradores y para los clientes. En ese sentido, Sum (2015, pág. 3) puntualiza que la motivación laboral tiene consecuencias psicológicas positivas en los colaboradores, como:

- La autorrealización.
- El sentirse competente y útil.
- Mantener autoestima.
- Sentido de pertenencia organizacional.
- Desarrollo de liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Por tanto, la motivación es importante para cualquier empresa y permite a los colaboradores tener un mejor desempeño laboral. Esto contribuye a que la empresa logre su objetivo de largo plazo, que se establece en su visión. Por ello, la motivación laboral puede considerarse como un aspecto fundamental, que permite alinear los objetivos de los colaboradores con los de la organización.

2.3. Teorías de la motivación en el trabajo

Las teorías de la motivación se pueden clasificar según su enfoque, es decir, de acuerdo con el aspecto particular que buscan explicar. Por ello, Kispál (2016) documenta que la taxonomía clásica de las teorías de motivación es agruparlas en dos conjuntos principales: teorías de contenido y de proceso.

2.3.1. Teorías de contenido

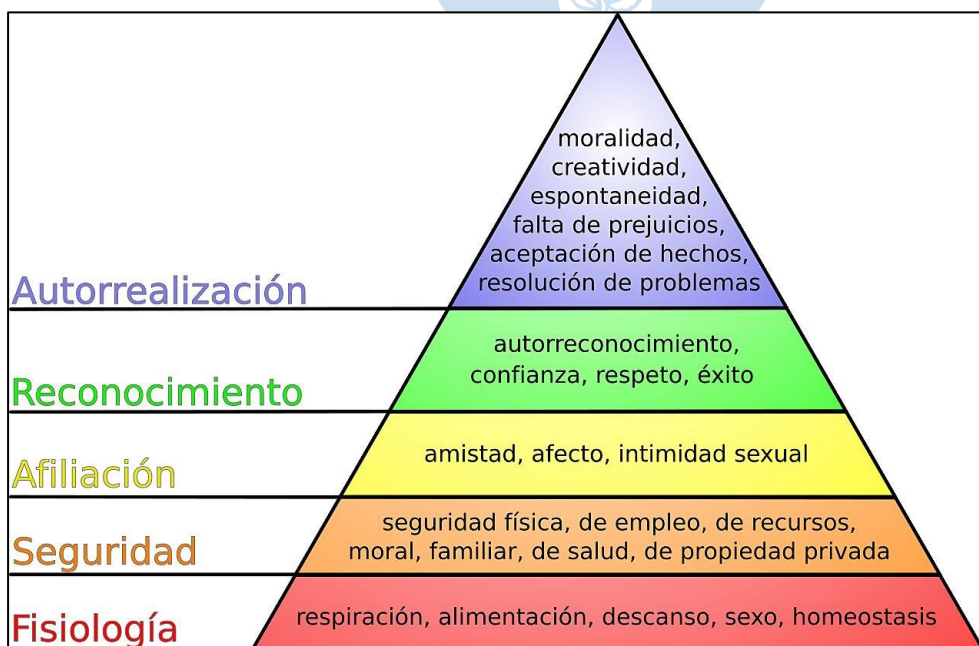
Conjunto de teorías que se enfocan en estudiar qué motiva a las personas; es decir, se centran en el origen de la motivación. Parten del estudio e identificación de las necesidades de las personas, las cuales se consideran como fuentes generadoras de la motivación, y es el primer eslabón del proceso de motivación (Sites, 2018). En este grupo se encuentran las siguientes teorías principales:

2.3.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Esta teoría fue propuesta por Maslow (1954), quien formula una teoría de la motivación humana a partir de postulación de 17 proposiciones, entre las cuales se afirma lo siguiente: el individuo es un todo integrado y organizado; la teoría debe basarse en los impulsos no fisiológicos; la motivación debe ser el estudio de los fines, deseos o necesidades últimas del ser humano; la satisfacción genera nuevas motivaciones; es decir, que cuando se satisface un deseo, aparece otro de manera sucesiva; se puede clasificar la motivación según los fines fundamentales, entre otros (pp. 3-20).

En la teoría de la jerarquía de las necesidades se plantea que las necesidades fisiológicas son las más fundamentales de todas, puesto que una persona que carece de alimentación, seguridad, amor y estima, sentirá con más fuerza la necesidad de comer antes que otras necesidades. Esta teoría explica que existe una dinámica de la jerarquía de las necesidades, que consiste en que luego de satisfacer las fisiológicas, surgen otras necesidades superiores que dominan a las primeras. Luego que son satisfechas, aparecen otras necesidades superiores, y así sucesivamente (p. 25). Esta dinámica configura una clasificación a modo de pirámide que se presenta a continuación en la Figura 1:

Figura 1

Necesidades de Maslow



Nota. Robbins (1999). *Comportamiento Organizacional*.

En base a Chiavenato (2011), la jerarquía de las necesidades consiste en lo siguiente:

1. Las necesidades fisiológicas

Constituyen el primer nivel de las necesidades humanas. Son innatas (alimentación, sueño, reposo, abrigo, entre otros que están relacionados con la supervivencia), cíclicas, urgentes y se deben satisfacer de manera recurrente, para garantizar la supervivencia y existencia de la persona.

2. Las necesidades de seguridad

Estas se ubican en el segundo nivel de las necesidades humanas y están orientadas a que el individuo se proteja de los diferentes peligros. Entre estas necesidades se hallan las de seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; la necesidad de una estructura, de orden y de ley, entre otras. Vinculando estas necesidades en el ámbito laboral, Chiavenato (2011) puntualiza que el colaborador y la organización tienen una relación de dependencia; por tanto, las decisiones y acciones gerenciales no adecuadas pueden generar inseguridad e incertidumbre, respecto a la continuación del personal en el trabajo.

3. Las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia

Estas necesidades, conocidas también como necesidades sociales, surgen cuando las fisiológicas y de seguridad están relativamente satisfechas. Se originan de la relación con otras personas. En este grupo se encuentran las necesidades de asociación, participación, aceptación del grupo, intercambio de amistad, afecto y amor. Si no se satisfacen estas necesidades se genera la falta de adaptación social, aislamiento y soledad.

4. Las necesidades de estima

Este grupo de necesidades se expresan en el deseo de la persona de autovaloración, autorrespeto, autoestima y el deseo de sentirse apreciado por los demás. Específicamente, el planteamiento de Maslow, en dos conjuntos subsidiarios: (1) Deseo de adecuación, independencia, libertad y confianza ante el mundo, y (2) el deseo de prestigio, reputación, estatus, fama, gloria y el reconocimiento. La no satisfacción de estas necesidades genera sentimientos de inferioridad, desamparo y debilidad; sin embargo, si se las satisface se producen la autoconfianza y el sentirse útil y necesario para el mundo.

5. La necesidad de autorrealización

En el mayor nivel de la jerarquía de las necesidades, Maslow postula que la persona buscar ser lo que puede ser; quiere llegar a ser todo lo que su capacidad le permita. En este nivel, busca trascender, dejar legado, ser auténtico con su propia naturaleza y desarrollar al máximo su talento. Aunque, puntualiza que la forma específica de esta necesidad es diferente para cada persona, donde las diferencias particulares son muy grandes.

Sintetizando, la teoría de la jerarquía de las necesidades se basa en la premisa de que los motivos del comportamiento humano subyacen en la persona; es decir, la motivación se genera en las fuerzas interiores de la persona (Chiavenato, 2011, p. 42).

En cuanto a la utilización de esta teoría en el ámbito laboral, Robbins y Coulter (2014) refieren que si los gerentes desean motivar a sus colaboradores deben identificar en qué nivel de la pirámide se encuentra cada uno y, luego, realizar esfuerzos para satisfacer las necesidades de ese nivel y las del nivel superior.

2.3.1.2. Modelo de la Teoría E-R-C (Existencia- Relación – Crecimiento). Esta teoría fue desarrollada por Aldelfer (1969), la cual es una alternativa a la teoría de Maslow. La teoría ERC o ERG (en inglés) se basa en el supuesto de que un ser humano tiene tres necesidades centrales que se esfuerza por satisfacer: la necesidad de existencia material, la de mantenimiento de relaciones interpersonales con otras personas y la necesidad de búsqueda de oportunidades de desarrollo y crecimiento personal (p. 145). Las necesidades según Maslow, constituyen los elementos básicos en la motivación tal como muestra la Figura 2.

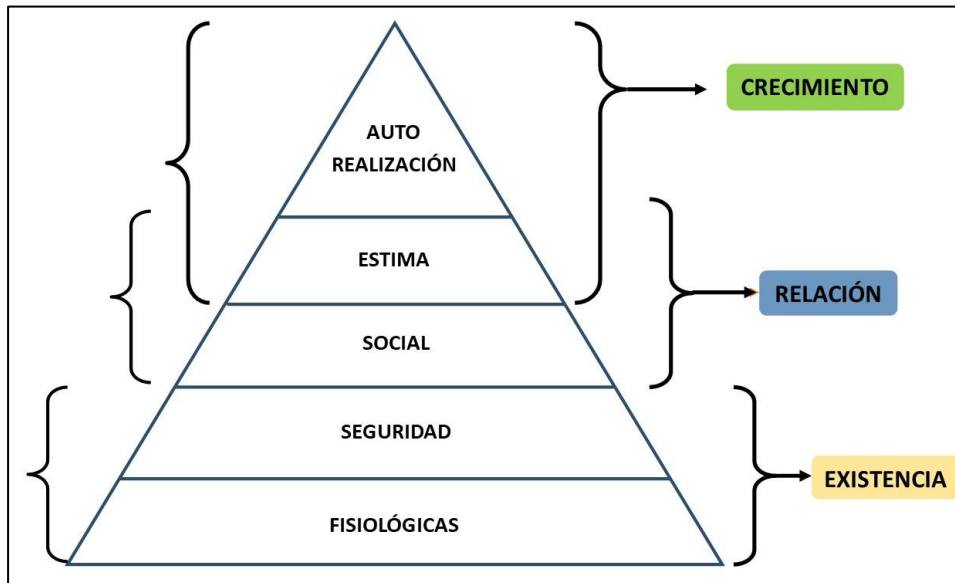
Las necesidades de existencia material incluyen todas las diversas formas de deseos materiales y fisiológicos. En el ámbito laboral, otro tipo de necesidades de existencia son: el pago, los beneficios adicionales y las condiciones físicas de trabajo. Alderfer puntualiza que una característica básica de este tipo de necesidades es que se pueden dividir entre las personas, de tal manera que la ganancia de una es la pérdida de otra, cuando los recursos son limitados, prohibiendo la mutualidad (p. 145).

Las necesidades de relación comprenden todas las que involucra relaciones con otras personas significativas. Por ejemplo: familiares; en el ámbito laboral, con los superiores, compañeros de trabajo y subordinados; amigos y enemigos. Una característica primordial de estas necesidades es que su satisfacción depende de un proceso de intercambio o mutualidad. A diferencia de las necesidades de existencia, estas sí permiten la mutualidad.

Las necesidades de crecimiento comprenden todas aquellas que implican que una persona tenga efectos creativos o productivos sobre sí misma y sobre su entorno. La satisfacción de estas necesidades supone que la persona utilice sus capacidades de manera plena, lo que le permitiría experimentar un mayor sentido de integridad y plenitud como ser humano.

Figura 2

Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow, modificada por Alderfer



Nota. Peña (2015). *Motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.*

La teoría ERC postula que, para satisfacer una necesidad, la persona no requiere, necesariamente, haber satisfecho las necesidades del nivel inferior; y, que las necesidades de crecimiento implican un desarrollo continuo hacia arriba. Es decir, cuando una persona obtiene más, más desea; lo que significa que esta necesidad es interminable y que nunca puede satisfacerse completamente (p. 155).

La diferencia de la teoría ERC con la teoría de la jerarquía de las necesidades reside en tres aspectos principales. Primero, la ERC presenta una idea de jerarquización en las necesidades; pero, no están estrictamente ordenadas. En segundo lugar, considera la necesidad de mayor frustración en los deseos de nivel inferior; y, tercero, el sistema de categoría diferente da como resultado distintas predicciones por sí mismo (p. 156).

Por tanto, la teoría ERC se puede identificar como una agregación de la teoría de la jerarquía de las necesidades, variando ciertas proporciones. Para la primera, las fuerzas subyacentes de la motivación de la persona provienen de su interior y de la relación con su medio. Las acciones de los empleadores para motivar a sus colaboradores también implicarían identificar en qué grupo de necesidad están insatisfechos. Sin embargo, los esfuerzos para motivar a sus colaboradores deben tener en cuenta que las necesidades no presentan una jerarquía estricta y que las de crecimiento son progresivas, continuas y no se pueden satisfacer por completo.

2.3.1.3. Teoría X e Y de McGregor. Esta fue propuesta por McGregor (1960), quien postula dos extremos de la naturaleza humana: la teoría X y la Y. La primera supone que a los colaboradores no les agrada el trabajo, laboran lo menos posible, deben ser obligados a hacerlo, son perezosos, evitan la

responsabilidad y prefieren ser dirigidos, son indiferentes a los requerimientos de la organización y resistentes al cambio. En tanto, la teoría Y se basa en el supuesto de que a los colaboradores sí les gusta el trabajo, son creativos, tienen la capacidad de asumir responsabilidades, no se necesita obligarlos a trabajar, pueden dirigirse a sí mismos y están dispuestos a dirigir su comportamiento hacia el logro de los objetivos de la organización (McGregor, 1960; Robbins y Coulter, 2014).

Por tanto, los incentivos para motivar a sus colaboradores van a depender de qué modelo se supone que son los colaboradores; es decir, si se ajustan a la teoría X o a la Y. Si es los primero, se les puede motivar mediante controles, persuasiones, amenazas con castigos, recompensas económicas; se puede, también, controlar o modificar sus acciones y modificar su comportamiento para adaptarlo a los requerimientos de la organización (McGregor, 1960, p. 310).

En el caso de que se suponga que los colaboradores se ajustan a los postulados de la teoría Y, para motivarlos, los directivos deben permitirles participar en la toma de decisiones, otorgarles funciones con responsabilidades y desafíos e incentivar las buenas relaciones grupales. La gerencia debe hacer posible que los colaboradores reconozcan y desarrollen estas características humanas por sí mismos (McGregor, 1960, p. 318); esto es, desarrollará un estilo de dirección con políticas de motivación de acuerdo con los supuestos que tiene sobre el empleado y su relación con el trabajo. Por tanto, la fuente de motivación de la teoría X se fundamenta, exclusivamente, en el control externo del comportamiento humano; mientras que, en la teoría Y la fuerza de motivación proviene de la persona y se basa en gran medida en el autocontrol y la autodirección.

2.3.1.4. Teoría de las necesidades aprendidas. Fue propuesta por McClelland (1961) y expone que los principales impulsos de los colaboradores se pueden agrupar en tres necesidades adquiridas (no innatas): de logro, de poder y de afiliación. Estas necesidades son adquiridas o aprendidas mediante el contacto de la persona con los agentes socializantes como la escuela, la familia y los medios de comunicación, entre otros.

1. Necesidad de logro

Esta se materializa en el esfuerzo de los colaboradores por alcanzar metas, éxitos profesionales, impulso por sobresalir y obtener reconocimiento. El colaborador que tiene un alto grado de esta necesidad requiere tener un conocimiento constante del logro de sus objetivos (Sites, 2018).

2. Necesidad de afiliación

Esta necesidad se expresa en el deseo de la persona de mantener relaciones de amistad con otros. Los colaboradores tienen la necesidad de disfrutar de la compañía de sus colegas de trabajo (Robbins y Coulter, 2014).

3. Necesidad de poder

Con esta, la persona busca controlar a otras e influir en su comportamiento. En este grupo se distinguen dos tipos de necesidades: la de poder socializado y la de poder personal. En el primer tipo,

la persona tiende a mostrar preocupación por sus compañeros; y, en el segundo, busca obtener poder para su propio beneficio (Figueroba, 2018). Esta necesidad se expresa en la búsqueda de ascenso laboral, para ejercer influencia o dominio, mediante la búsqueda situaciones competitivas.

Por tanto, para motivar a sus colaboradores las organizaciones deben tratarlos de manera particular dependiendo de la tendencia que muestre el colaborador hacia una de las tres necesidades (de logro, afiliación o poder). Esto le permitirá cubrir las necesidades individuales en función de los deseos o metas; y, aumentar la motivación de los colaboradores. Es decir, la fuerza de motivación del colaborador subyace en la búsqueda de satisfacer la necesidad aprendida (logro, afiliación o poder) que más predomina.

La teoría de los dos factores también se agrupa en las teorías de contenido de la motivación laboral; y, como esta constituye la teoría principal de análisis de esta investigación, se expone en un apartado independiente (ver ítem 1.4).

2.3.2. Teorías de procesos

Es un conjunto de teorías que se enfocan en el proceso de la motivación. Van más allá de los factores subyacentes u originadores de la motivación y se centran en el proceso que implica estudiar cómo se originan los deseos, cómo se desarrollan las expectativas de recompensa y cómo influyen los resultados que se obtienen en las siguientes etapas del proceso de motivación (Sites, 2018). Estas teorías responden a la pregunta ¿cómo motivar a las personas? Las teorías que estudian el proceso de motivación son las siguientes:

2.3.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom. Según Vroom (1964), la tendencia para actuar de un modo concreto depende de dos factores: primero, que la persona concreta esté convencida de que las acciones que realizará la llevarán a conseguir un resultado concreto; y, segundo, depende de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior.

Esta teoría plantea que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para alcanzarlo.

Según Vroom (1964), la motivación es producto de tres variables:

- Valencia (V): orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. Esta puede tener un valor positivo (1), deseo de alcanzar algo; o negativo (-1), si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada colaborador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo.
- Expectativa (E): grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1 y 1, siendo el primero la creencia nula; y 1, la creencia total de la conexión entre el resultado y el esfuerzo.

- Medios (M): estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre la recompensa y el desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la total de la relación, respectivamente.

La combinación de estos tres factores crea la aparición de la motivación laboral en los colaboradores, con un grado diferente en función de la intensidad de dichos factores.

Esta teoría describe a los sujetos como seres que piensan por sí mismos, que creen que el futuro les depara experiencias positivas y tienen expectativas de que algo sucederá. Sus actuaciones van a ser el resultado de elegir diferentes alternativas y se basarán en sus elecciones, en sus creencias y actitudes positivas, por lo que su principal objetivo será obtener recompensas y mitigar sentimientos negativos.

2.4. La teoría de motivación-higiene de Herzberg

Esta teoría surgió a partir de estudios realizados por Herzberg, quién buscó responder la pregunta ¿qué quieren los colaboradores de sus trabajos? Mediante la revisión de otras investigaciones encontró que había cierta diferencia entre los factores que los satisfacía y los que los dejaba insatisfechos en su trabajo. Luego, Herzberg, en colaboración con Mausner y Snyderman, realizó el estudio *The Motivation to Work* (1959). En este, los resultados indicaron, por ejemplo, que las personas se sienten insatisfechas por el mal ambiente, y, rara vez se sienten satisfechos por el buen ambiente (Herzberg, Mausner y Snyderman, 2010).

Estos resultados permitieron concluir que los colaboradores muestran satisfacción con respecto a lo intrínseco del trabajo y no con lo extrínseco de este. De esta manera, se pudo distinguir dos grupos de factores independientes, lo que da lugar a la teoría de motivación-higiene. Esta teoría afirma que los factores relacionados con la generación de satisfacción en el trabajo son distintos a los que llevan a la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968, pág. 5).

Entonces, la teoría de motivación-higiene, conocida también como la de los dos factores o teoría del factor dual, postula que existen dos conjuntos de necesidades diferentes. Uno se relaciona con la naturaleza animal, el impulso innato que lleva a evitar el dolor procedente del entorno, además de todos los motivadores aprendidos que condicionan las necesidades básicas; el otro conjunto de necesidades relacionadas con las características propias de ser humano es la capacidad de logro, el cual permite crecer psicológicamente (Herzberg, 1968).

Específicamente en el ámbito laboral, Herzberg (1968) refiere que los estímulos relacionados con el primer grupo, que orientan el comportamiento hacia la evasión del dolor, provienen del ambiente de trabajo y se les denomina factores de higiene. Estos son extrínsecos al trabajo y son los que evitan la insatisfacción en este. Los factores de higiene son: la supervisión, la política y administración de la empresa, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el estatus y la seguridad.

Mientras que los impulsos relacionados con el segundo grupo, que dirigen el comportamiento a la búsqueda de crecimiento, provienen del contenido del trabajo y se les denomina factores de crecimiento o motivadores, los cuales son intrínsecos al trabajo y permiten la satisfacción en este. Los factores motivadores son: el logro, el reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento o avance (Herzberg, 1968, p. 7).

Por tanto, la teoría de motivación-higiene distingue dos tipos de factores y determina que la satisfacción no es lo opuesto a la insatisfacción, sino que lo opuesto a la satisfacción laboral se corresponde con la no satisfacción. En contraste, lo opuesto de insatisfacción es la no insatisfacción, no la satisfacción. A continuación, se presenta una descripción más detallada de los factores de la teoría de motivación-higiene.

2.4.1. Factores higiene o de insatisfacción

Los factores de higiene, también llamados factores de mantenimiento, son de naturaleza preventiva y se orientan a la prevención de enfermedades, conservación de la salud y al mantenimiento del *statu quo*. Se les denomina de higiene porque el término se utiliza en la ciencia médica y significa tomar precauciones para mantener la salud; pero, no necesariamente para mejorarla (Sinha, 2019).

Este grupo de factores está conformado por las condiciones que rodean al colaborador en su ambiente laboral. En este grupo están comprendidas las condiciones ambientales y físicas del trabajo, las políticas de la organización, el tipo de supervisión, el clima de la relación dirección-colaboradores, los reglamentos de trabajo, el salario, los beneficios sociales, etc. (Chiavenato, 2011).

En consecuencia, si los factores de higiene se encuentran en condiciones adecuadas u óptimas permiten la no insatisfacción en el trabajo, más no la satisfacción, porque su influencia en el comportamiento no logra aumentar la satisfacción de manera duradera y significativa. Por el contrario, si estos factores no son los adecuados generan insatisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2011; Sinha, 2019).

Los factores higiénicos se orientan a evitar la insatisfacción en el trabajo. Es decir, no producen resultados positivos en relación con la satisfacción, pero sí evitan resultados negativos. De manera concreta, los factores de higiene son aquellos que permiten eliminar la insatisfacción laboral pero que no ayudan a aumentar la motivación (Robbins y Coulter, 2014). Por ello, se les conoce también como factores insatisfactorios.

Según Herzberg, existen diez factores de mantenimiento o higiene (Sinha, 2019), los cuales implican, según Martínez (2013), lo siguiente:

1. Política y administración de la organización: factores relacionados con la organización y la dirección de la empresa.

2. Supervisión técnica: relación con respecto a los superiores, desde la perspectiva de su competencia o incompetencia y de su desempeño laboral.
3. Relaciones interpersonales con el supervisor.
4. Relaciones interpersonales con compañeros.
5. Relaciones interpersonales con subordinados.
6. Salario.
7. Seguridad en el empleo.
8. Vida personal: referidos a los aspectos de la vida privada del colaborador que, de algún modo, tienen influencia en sus actitudes laborales.
9. Las condiciones de trabajo: referidas a la ventilación, iluminación, espacio, herramientas y otras condiciones ambientales del trabajo.
10. Estatus o posición.

Luego, Chiavenato (2011) recapitula que los factores de higiene comprenden:

1. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo y bienestar.
2. Las políticas de la administración y de la organización.
3. Las relaciones con los superiores.
4. La competencia técnica del supervisor.
5. La remuneración y el salario.
6. La seguridad laboral.
7. Las relaciones con los compañeros de trabajo.

En concreto, los factores de higiene no son motivadores, puesto que mantienen un nivel cero de motivación. Es decir, no influyen de manera significativa para proporcionar satisfacción, pero sí eliminan la insatisfacción.

2.4.2. Factores motivacionales o de satisfacción

Los factores motivacionales son de naturaleza extrínseca y están relacionados con el contenido de la actividad laboral, del puesto, de las obligaciones y de tareas que se realizan en el ámbito del trabajo. Estos factores generan un efecto de satisfacción de manera duradera, lo cual permite aumentar la productividad a niveles superiores de los considerados normales. La motivación involucra el sentimiento de realización, reconocimiento y de crecimiento del colaborador en el ámbito profesional. Esto se manifiesta en el desarrollo de actividades y tareas que implican desafíos que le dan significado al trabajo (Chiavenato, 2011; Sinha, 2019).

Específicamente, los factores motivacionales son aquellos que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación (Robbins y Coulter, 2014). Por tanto, si estos factores son adecuados permitirán

que los colaboradores estén satisfechos, de lo contrario, en los términos de Herzberg, tenderán a estar no satisfechos.

Herzberg concluyó que existen seis factores que motivan a los colaboradores (Sinha, 2019), y comprenden, según Martínez (2013), lo siguiente:

1. Sensación de logro: implica la sensación de éxito, la realización de manera acertada de la actividad laboral y el conocimiento de los resultados del trabajo.
2. Sensación de adelanto o progreso.
3. Posibilidad de crecimiento: que implica la posibilidad de desarrollo personal.
4. Reconocimiento: supone un elogio, una cortesía, una alabanza, entre otros.
5. El trabajo en sí mismo: cuando la ejecución de la actividad laboral es fuente de insatisfacción o satisfacción laboral.
6. Responsabilidad: satisfacción que se deriva del hecho de que al colaborador se le otorga responsabilidades para su trabajo o para el de los demás.

También, se recapitula, con base en Chiavenato (2011), que los factores motivacionales son:

1. Las delegaciones de responsabilidades.
2. Las oportunidades de ascenso en el trabajo.
3. La facultad de decidir el modo de realización de las actividades laborales.
4. Uso de las capacidades y habilidades personales de manera plena.
5. Formulación de objetivos y evaluaciones.
6. Simplificación de la actividad laboral.
7. Ampliación o enriquecimiento.

En resumen, a diferencia de los factores de higiene, los motivacionales permiten mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo. En consecuencia, si los empleadores desean motivar a sus colaboradores deben mejorar los factores motivacionales.

2.4.3. Síntesis de la teoría de motivación-higiene

En resumen, la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg postula que existen dos grupos de factores diferentes: uno que influye en la satisfacción en el trabajo y la motivación laboral (factores de motivación); y, otro grupo de factores que influyen en la insatisfacción en el trabajo (factores de higiene). Es decir, la satisfacción e insatisfacción están influenciadas por factores de naturaleza diferente. Por tanto, la satisfacción en el trabajo no es lo opuesto a la insatisfacción.

Los factores de higiene son de naturaleza extrínseca, porque están conformados por las condiciones que rodean al colaborador: físicas y ambientales. Asimismo, estos factores son de naturaleza preventiva, porque se orientan a la prevención de enfermedades y al mantenimiento de salud de los colaboradores, en condiciones adecuadas. El mejoramiento de los factores de higiene no

permite aumentar la satisfacción, solo evitan que exista insatisfacción en el trabajo. Por ello, también se les denomina insatisfactorios. En conclusión, si los directivos desean motivar a sus colaboradores no pueden usar los factores de higiene, solo pueden mejorarlos para que exista no insatisfacción en el trabajo.

Los factores de motivación son de naturaleza intrínseca, porque tienen relación con el contenido del trabajo en sí. Están conformados por las condiciones que le dan significado al trabajo y que permiten que el colaborador tenga sensaciones de logro, reconocimiento, desafío, responsabilidad, promoción y crecimiento personal. El mejoramiento de los factores de motivación permite aumentar la satisfacción en el trabajo; por ello, también se les denomina satisfactores. En conclusión, si los directivos desean motivar a sus colaboradores deben mejorar los factores motivacionales, los cuales permitirán incrementar la satisfacción en el trabajo.

En resumen, según la teoría de motivación-higiene, si los factores de higiene y los de motivación se encuentran en un nivel bajo, en condiciones inadecuadas, entonces el colaborador se encontrará insatisfecho, no satisfecho y sin motivación. Si solo los factores higiénicos se encuentran en condiciones adecuadas, el colaborador estará no insatisfecho, pero seguirá no satisfecho y no motivado. En contraste, si solo los factores de motivación se encuentran en un nivel alto y los factores higiénicos en pésimas condiciones, entonces el colaborador estará insatisfecho. Finalmente, el colaborador sentirá no insatisfacción, satisfacción y estará motivado solo si ambos tipos de factores se encuentran en condiciones adecuadas u óptimas (ver figura 3).

Figura 3

Teoría de motivación-higiene: situaciones según el nivel de los factores

Teoría de motivación - higiene		Factores de motivación	
		Baja	Alta
Factores de higiene	Alta	Situación subóptima (No insatisfecho-No satisfecho) Los colaboradores reportan bajas quejas, pero no están motivados	Situación ideal (No insatisfecho-Satisfecho) Los colaboradores tienen mucha motivación y apenas reportan quejas
	Baja	Situación peor (Insatisfecho-No satisfecho) Los colaboradores no están motivados y reportan quejas	Situación subóptima (Insatisfecho-Satisfecho) Los colaboradores están motivados, pero reportan queja

Nota. Elaboración propia y adaptado de Kuijk (2018).

Para finalizar, el estado de la teoría de motivación-higiene: situaciones según el nivel de los factores, en la empresa donde se ha realizado la investigación se muestra que los factores de

motivación están dentro del rango alto; y, de la misma forma, que los factores de higiene están dentro del mismo rango, que supera el 50% de los encuestados para ambos casos, lo que significa que los colaboradores tienen motivación y apenas reportan quejas.

2.4.4. Vigencia de este enfoque en las empresas

Luego de que la Teoría de Motivación-Higiene se diera a conocer a finales de la década de 1950, según Robbins y Coulter (2014), tuvo popularidad desde mediados de la década de 1960 hasta inicios de la del 80, a pesar de las críticas que recibió la teoría por su metodología y procedimientos.

Posteriormente, Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) reportaban que la teoría de motivación-higiene, aunque no era referenciada en el ámbito académico, sí era conocida en el ámbito empresarial, en el cual los ejecutivos debatían la teoría y buscaban mejorar la motivación en las empresas utilizando, precisamente, los factores identificados en la teoría de Herzberg. Esto evidenciaba que existían puntos de vista diferentes entre los académicos y los ejecutivos. Además, los autores señalan, al margen de la posición de los empresarios o ejecutivos, que, durante la década de 1990, en el mundo, incluyendo a Estados Unidos, se estaría utilizando la teoría de motivación-higiene (Marín, 2012).

En la actualidad, según el análisis de la vigencia conceptual de la teoría de motivación-higiene realizado por Parra, Bayona, y Salamanca (2018) se concluye que la teoría ha sido utilizada a gran escala, tanto por grandes empresas y en países desarrollados, como por medianas y pequeñas empresas de diferentes actividades económicas y en sus diversas áreas como: ventas, costos, financieras, entre otras. Por tanto, se evidencia que existe vigencia de los factores en las diversas empresas con diferentes objetos sociales.

Además, se precisa que las empresas domiciliadas en Estados Unidos y Reino Unido son las que aplican, principalmente, la teoría de Herzberg en los recursos humanos; por ello, en estos países surge el mayor número de investigaciones referidas a la teoría. Incluso, en algunos países, como China y Japón, también la teoría está teniendo vigencia, es utilizada como modelo conductista para los directivos, y se usan metodologías cualitativas, donde se aplica con fin motivacional para optimizar el rendimiento del personal (Parra, et al., 2018).

Un ejemplo de la vigencia de la teoría motivación-higiene de Herzberg es el caso de la Compañía Google, la cual reporta que está usando los conceptos de esta teoría para que el empleado disfrute de su entorno de trabajo. La aplicación de la teoría le ha proporcionado algunas ventajas, como las siguientes: aumento de la creatividad y eficiencia de los colaboradores, fidelización del personal y se evita la pérdida del conocimiento. Aunque también se reportan algunas desventajas, como: alto costo para adecuar las instalaciones y para poder garantizar la eficiencia del personal o para que completen sus actividades, porque se volvían adictos a las instalaciones relajantes (Essays, UK, 2018).

2.4.5. Análisis crítico de las limitaciones de la teoría de motivación-higiene

La Teoría de Motivación-Higiene ha sido criticada por los siguientes aspectos:

- No concluyente respecto a los factores de motivación-higiene

El estudio que dio origen a la teoría de la motivación-higiene surgió a partir de una investigación que utilizó como población a ingenieros y contadores (Herzberg, 1968); es decir, no consideró una población conformada por colaboradores de diversas profesiones. Por ello, según la revisión de Sinha (2019), surge la crítica de que el estudio solo se basó en colaboradores de cuello blanco, los cuales suelen preferir funciones de responsabilidad y trabajos desafiantes.

Es decir, la teoría ignora que existen, por ejemplo, colaboradores de cuello azul, que son los que, generalmente, hacen trabajos manuales, donde los factores de higiene y motivadores relevantes pueden ser diferentes. La crítica a esta teoría es que los factores de higiene y los motivacionales pueden ser totalmente diferentes según las categorías laborales.

Herzberg (1966) es consciente de esta crítica y argumenta que es importante la validación de los hallazgos originales, utilizando un rango amplio de ocupaciones, con la dirección de diversos investigadores. Sin embargo, posteriormente, se han desarrollado diversos estudios con diferentes poblaciones y metodologías, que han ido aportando evidencia a la Teoría de Motivación-Higiene (Muñoz, 2005).

- Utiliza una metodología sesgada y con información subjetiva

La metodología del estudio utilizó la técnica de secuencia de eventos. Esta consistió en realizar preguntar a los colaboradores, solicitándoles que describan un momento, un incidente, donde se hayan sentido bien; y, otro, donde se hayan sentido mal (Herzberg et al., 2010). Es decir, se les pidió que describan una experiencia laboral buena y una mala.

En base a ello, se procedió a identificar qué factores son recurrentes en los momentos buenos y en las ocasiones malas. Se halló que los factores que estaban presentes en los momentos buenos eran diferentes a los que se daban en los momentos malos. Estos resultados evidenciaron que los factores que generaban satisfacción eran diferentes a los que originaban insatisfacción. Esto dio lugar a la Teoría de Motivación-Higiene o Teoría de Dos Factores, como también se le denomina.

Sin embargo, según la revisión de Sinha (2019), esta metodología es defectuosa porque la información que se recaba es subjetiva y sesgada. Es decir, se basa en la subjetividad que el colaborador tiene en los momentos buenos y malos.

En la misma línea de crítica, Robbins y Judge (2009) documentan que se cuestiona la confiabilidad de la metodología porque los encargados de efectuar las evaluaciones tienen que formar interpretaciones. Esto deja abierta la posibilidad de que los descubrimientos se puedan

distorsionar, al realizarse diferentes interpretaciones de una misma respuesta o respuestas similares.

Ante esto, se reporta que Herzberg (1966) refuta esta crítica arguyendo que se utilizó el método de secuenciación de eventos; en primer lugar, para evitar el sesgo, porque, aunque no es posible eliminarlo, del consciente o inconsciente de las personas cuando se utilizan métodos verbales como las entrevistas, al menos permite identificar momentos significativos o apropiados del colaborador, situación que no se lograría o sería más difícil con una entrevista estructurada (Muñoz, 2005).

Es decir, el argumento se sustenta en que la metodología de secuenciación de eventos que se utiliza en la teoría de motivación-higiene permite que el colaborador identifique y describa eventos relevantes buenos o malos, sobre los cuales se identifican e interpretan los factores que generaron dichas situaciones. Esto sería más difícil de identificar mediante ítems de cuestionarios estructurados.

— Énfasis desproporcionado entre el enriquecimiento laboral y la satisfacción laboral

Otro de los aspectos que se le critica a la teoría de motivación-higiene es el mayor énfasis que le da al enriquecimiento laboral, a diferencia de la satisfacción del personal en el trabajo, donde el énfasis es menor. Además, la teoría no considera como factores motivacionales al pago, el estatus o las relaciones interpersonales que, por lo general, se consideran grandes motivadores (Sinha, 2019).

De acuerdo con lo mencionado, esta investigación desarrolló las principales críticas referidas a la generalización de los factores de motivación-higiene y a la metodología de secuencia de eventos utilizada por Herzberg, en una empresa relacionada con el sistema financiero, sector que está en constante evolución. Para más detalle, véase el apartado 2.4 respecto a la descripción del instrumento.

Asimismo, la investigación permitió identificar que la motivación de los colaboradores responde no solo a factores intrínsecos o extrínsecos, sino también a factores trascendentes; para ello, se desarrolló la teoría antropológica de la motivación humana de Pérez López, en el siguiente apartado.

2.5. Teoría antropológica de la motivación humana de Pérez López

Esta teoría fue propuesta por Juan Antonio Pérez López (1991), como la teoría de la acción humana en las organizaciones. En ella, el autor sostiene que la acción humana es producto de una decisión, y que esta es, a su vez, producto de motivaciones. Ante esto, sugiere que los problemas de acción tienen su origen en el puro impulso hacia mayores satisfacciones, lo que denomina motivación potencial, que es el impulso genérico para que el sistema actúe. Luego, la motivación potencial

mediante una regla de decisión se transforma en motivación actual, donde esta última es el impulso para la realización de acciones concretas (p. 81).

Además, se propone el concepto de motivación espontánea como la fuerza que genera anticipaciones automáticas, sobre la base de recuerdos de experiencias pasadas que, en conjunto con las percepciones y satisfacciones perceptuales conforman la memoria perceptual.

Por otra parte, menciona que cualquier acción humana produce reacciones o resultados a tres niveles distintos, que se reflejan en lo siguiente:

- Resultado extrínseco: es el que origina la propia interacción (acción-reacción) entre dos personas, siendo el resultado de una de las partes, dependiente del de la otra parte (resultado externo).
- Resultado intrínseco: es el resultado interno que se produce en la persona que realiza la acción, como consecuencia de la interacción, con independencia del resultado en la otra persona.
- Resultado trascendente: se genera de la interacción de dos personas, cuyo resultado de una de las partes es producto del cambio de humor o estado de la otra parte.

Con base en García (2004) y Martínez (2013), la teoría antropológica de Pérez López presenta una visión holística del ser humano, un enfoque integral en el que se proponen tres tipos de motivadores:

- Motivos extrínsecos: aquellos tipos de impulso que incentivan al ser humano a llevar a cabo una acción, en base a las recompensas o castigos relacionados con la realización de esta. Se deben, concretamente, a la respuesta que va a generar la referida acción desde el exterior.

En este caso, con respecto al ámbito laboral, el colaborador se mueve por las consecuencias que espera alcanzar, como, por ejemplo: la remuneración, debido a la reacción del entorno que resulta como respuesta a la acción ejecutada. Es decir, la motivación subyace en lo que recibe a cambio.

- Motivos intrínsecos: son aquellos tipos de impulso que llevan a un ser humano a la realización de una acción determinada o de una tarea específica, por la satisfacción que espera obtener por ser el ejecutor o agente de esa acción.

En este caso, la persona se mueve por las consecuencias que espera que generen en él la acción ejecutada. Por ejemplo, la satisfacción por una tarea bien ejecutada o por haber alcanzado alguna meta. Es decir, la motivación responde a la satisfacción personal, independientemente del contexto externo.

Por otra parte, el impulso de querer alcanzar una meta se adopta en dos modalidades:

- Aprendizaje operativo: adquisición de una habilidad técnica o un nuevo conocimiento. Ejemplo: aprender un nuevo programa, una capacitación o un nuevo idioma. Este aprendizaje se da, principalmente, por la repetición de una acción que puede ser positiva o negativa. Si es positiva

produce satisfacción en la necesidad cognoscitiva del individuo y, si no lo es, incrementa la dificultad para alcanzar los resultados en el futuro.

- Aprendizaje estructural: está orientado a lograr resultados trascendentes en el futuro. Además, se alcanza por la repetición de acciones positivas o negativas. Si la acción es positiva, el individuo logrará, con mayor facilidad, los resultados trascendentes que le permitirán el logro extrínseco; asimismo, le produce satisfacciones afectivas. Si la acción es negativa, la necesidad de la persona influye en menor proporción en su decisión, pudiendo intervenir las necesidades de otras personas.
- Motivos trascendentes: son el tipo de fuerza que conlleva a la persona a realizar acciones, considerando las consecuencias o la utilidad de estas para otras personas.

En este caso, se mueve por los efectos que espera que su acción genere en otra u otras personas. Por ejemplo, la utilidad que puede proporcionar su apoyo a un compañero en dificultades. Es decir, la motivación subyace en la contribución para la satisfacción de necesidades ajenas.

Esta visión de la motivación, que va más allá del aspecto intrínseco y extrínseco en que, comúnmente, se clasificaban las fuerzas motivacionales, hace que la teoría antropológica de Pérez López incorpore los motivos trascendentes como impulsos de la acción humana. Esta visión reconoce que la acción humana puede responder a motivos de naturaleza altruista, solidaria y humana. Por tanto, la motivación no solo está en lo que se espera del exterior o en lo que genera la acción para sí mismo, sino en cómo esta beneficia a los demás; esta es una visión antropológica de la acción humana.

En cuanto al aporte de la teoría antropológica en el ámbito laboral, esta permite generar modelos que ayudan al directivo a identificar las características de la organización que administra, y el modelo que debería adoptar con el propósito de contribuir a la sostenibilidad de las operaciones de la organización (Sandoval et al., 2015).

Mediante la teoría de la acción humana en las organizaciones, Pérez López (2014) plantea tres modelos o paradigmas para explicar el funcionamiento de las organizaciones: modelos mecánicos, según los cuales la organización se contempla como un sistema técnico; modelos orgánicos, donde esta se contempla como organismo; y modelos antropológicos, donde la organización se contempla como una institución. A continuación, se detalla cada uno de los modelos.

2.5.1. Modelos mecánicos o de sistema técnico

Este modelo supone que la organización es como una máquina que produce y distribuye bienes y servicios. En ese marco, se considera que la organización es un sistema que permite la coordinación de las acciones humanas, con la finalidad de producir y distribuir objetos o servicios. Estos modelos se caracterizan porque la organización busca la maximización de la relación producción-consumo; y los

procesos de establecimiento del propósito, comunicación y motivación, son simplificados (Pérez López, 2014).

En este paradigma, los colaboradores son motivados por factores externos; es decir, el modelo mecanicista solo considera la motivación extrínseca, por lo que a los colaboradores se les puede motivar mediante premios o castigos. En ese sentido, para que haya éxito, mediante el sistema técnico, deben coincidir las acciones que maximizan la satisfacción personal con las acciones que maximizan el logro de los objetivos de la organización (García, 2004; Pérez López, 2014).

2.5.2. Modelos orgánicos: la organización como organismo

Este modelo considera a la organización como un conjunto social, como un conjunto de personas en una sociedad en la que se agrupan voluntariamente para satisfacer un conjunto de motivaciones. El modelo orgánico incluye el sistema técnico; pero, también toma en cuenta que la organización está conformada por sujetos, lo cual permite considerar el aspecto psicológico. Estos modelos se caracterizan porque buscan, además de la maximización de la relación producción-consumo, la satisfacción de motivos actuales de las personas que componen la organización (Pérez López, 2014).

En este modelo, las personas son motivadas por factores intrínsecos, lo cual sugiere que se deben tener en cuenta los objetivos personales de los colaboradores que componen la organización. Entonces, a estos se les motiva en función al logro de los objetivos o metas personales. Por ello, el modelo contempla que las personas pueden aprender y participar en la organización, definiendo sus fines con base en la comunicación y motivación de los colaboradores que la conforman (García, 2004; Pérez López, 2014).

2.5.3. Modelos antropológicos: la organización como institución

Este modelo considera a la organización como un conjunto social, que representa un conjunto de valores concretos que debe ser característico en todas sus operaciones. Este modelo incluye los sistemas técnico y orgánico; y, además, direcciona a la organización a un plano más trascendente que el de las motivaciones actuales. En estos modelos, la organización tiene como finalidad darle sentido a las acciones humanas que coordina, sobre la base de la consideración explícita de valores con los que se busca que se identifiquen las personas (Pérez López, 2014).

Bajo este enfoque, la motivación de las personas se genera por factores que trascienden al individuo: la motivación trascendente, que es un impulso interno en el que se orienta la acción en beneficio de otras personas. Se considera al empleado como un sujeto con necesidades intrínsecas (personales) y extrínsecas (materiales); asimismo, el colaborador pasa a ser considerado como una persona con necesidades reales (afectivas) (Pérez López, 2014).

Con la propuesta de la teoría antropológica, Pérez López (2014) busca integrar las diferentes teorías referidas a la motivación. Su teoría permite integrar el modelo psicosociológico con el antropológico, que permite identificar tres niveles que subyacen en la acción humana: las realidades sensibles (motivos extrínsecos), el mundo interior personal (motivos intrínsecos) y el mundo de las personas que le rodean (motivos trascendentes) (López y Gratacós, 2013).



Capítulo 3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación

La investigación, según su nivel o grado de profundidad con que se investiga el objeto en estudio, fue de tipo descriptiva que, como refiere Arias (2012), consiste en la caracterización de un fenómeno, hecho, individuo o grupo con el propósito de establecer su comportamiento o estructura. Los resultados de este tipo de estudio alcanzan un nivel intermedio, con respecto a la profundidad de los conocimientos.

Teniendo en cuenta las críticas de la Teoría de Motivación e Higiene, descrita en el capítulo 2, en el apartado 2.4.5, la investigación desarrolló la crítica referida a la generalización de los factores de motivación-higiene; es decir, estudió si los factores de satisfacción y de insatisfacción se pueden generalizar, teniendo en cuenta diferentes características de los colaboradores. Por ello, la investigación descriptiva permitirá corroborar si los factores de motivación - higiene son diferentes según los criterios: sexo y puesto del colaborador, tipo de contrato; y según el tiempo en la empresa; o corroborar si se pueden generalizar, independientemente de las características mencionadas.

Con referencia a la crítica del párrafo anterior, los resultados en la empresa muestran que la motivación de los colaboradores es mayor al 50% y el factor de higiene fluctúa en un 50%. Asimismo, determina que los factores más comunes en motivación, para varones y mujeres, son la responsabilidad y el crecimiento; en cambio, los factores de higiene comunes en ambos sexos son el salario y la relación con los compañeros de trabajo, que se encuentran por encima del 50% en ambas situaciones.

Además, la investigación realizada permitió caracterizar los factores de satisfacción e insatisfacción según la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg, de los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, empresa que pertenece al sector financiero, el cual se encuentra en constante evolución y uno de sus retos es identificar los factores de satisfacción e insatisfacción que afectan a sus colaboradores.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación presentó un diseño no experimental-transversal, porque en el primer caso implica realizar el estudio sin hacer una manipulación deliberada de las variables, limitándose solo a observar y caracterizar el objeto de estudio en su ambiente natural (Hernández et al., 2014); en el segundo caso, la investigación fue transversal, que consiste en estudiar la unidad de análisis en un solo momento o punto del tiempo (Ávila, 2006).

De acuerdo con lo descrito, en la investigación no se realizó ninguna intervención o manipulación de los factores de motivación e higiene en el objeto de estudio. Esta se limitó a caracterizar los factores de satisfacción e insatisfacción de acuerdo con el estado en el que se

encuentran. Asimismo, el periodo de estudio fue en un momento determinado del tiempo, en este caso, en el año 2020.

3.3. Población y muestra de estudio

La población se define como un conjunto de personas, objetos, casos, entre otros, que poseen una o más características, propiedades o atributos en común; y, son objeto de estudio para corroborar hipótesis planteadas respecto a ellos (SGI, 2014). En la investigación, la población estuvo conformada por los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, que se divide en tres áreas: de Créditos, Operaciones y Cobranzas. En total, la población estuvo conformada por 58 colaboradores.

3.3.1. Muestra

La muestra es un grupo representativo de la población, seleccionada mediante una determinada técnica que la haga significativa, representativa y confiable, para realizar inferencias de la población de la cual se extrajo. La muestra puede ser probabilística y no probabilística (INEI, 2006). Asimismo, se la define como un subconjunto de la población seleccionada de acuerdo con un conjunto de reglas, para que se pueda extraer inferencias de la ella sobre la población. Además, en poblaciones grandes, es más barato y rápido utilizar muestras, para obtener información de la población, que hacer un censo (Floyd, 2010).

También, se documenta que, para el caso de muestras finitas y pequeñas, con menos de cincuenta individuos, estas deben ser iguales a la población (UAH, 2013). En el caso de este estudio, al ser pequeña la población, se trabajó con la población muestral; es decir, con toda la población, conformada por los 58 colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado.

3.3.2. Muestreo

La técnica de muestro que se utilizó fue el censo poblacional, que corresponde a un tipo de investigación que recuenta la totalidad de los elementos que conforman la población objeto de estudio (INEI, 2006).

3.4. Técnicas e instrumentos

La técnica usada fue la encuesta, que consiste en recoger información, mediante la realización de preguntas a las personas de la muestra, con el propósito de obtener datos respecto de los conceptos de la problemática en estudio (López y Fachelli, 2015). En ese sentido, se hicieron preguntas a los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, con el propósito de identificar los factores de satisfacción e insatisfacción, según la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg.

3.4.1. Instrumento

Una de las críticas de la Teoría de Motivación e Higiene es respecto a la metodología utilizada, que es de secuencia de eventos. Por este motivo, esta investigación recopiló información mediante un cuestionario tipo Likert, lo que permitirá corroborar si los factores de motivación e higiene son los

mismos que se pueden obtener mediante la técnica de secuencia de eventos que utilizó Herzberg. Además, la investigación permitirá identificar si la motivación de los colaboradores responde no solo a factores intrínsecos o extrínsecos, sino también a factores trascendentes; por ello, el cuestionario incluyó un ítem respecto a la teoría antropológica de la motivación humana de Pérez López.

En este sentido, el instrumento utilizado fue el cuestionario, en el cual aparecen preguntas enunciadas de forma sistemática y ordenada, con el propósito de recoger información mediante la formulación de preguntas iguales, a todos los sujetos en estudio, para que luego se pueda realizar la comparación de las respuestas obtenidas (López y Fachelli, 2015).

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario estilo Likert, que permitió medir el grado de satisfacción/insatisfacción de cada colaborador con respecto a cada afirmación. El rango de la escala estuvo comprendido entre 1 y 5 (de muy insatisfecho a muy satisfecho), los números comprendidos entre estos valores indicaron grados intermedios de satisfacción e insatisfacción.

La determinación de su relevancia se realizará a través de la evaluación de la escala ordinal, que califica en tres niveles a cada factor de motivación o higiene. De esta manera, aquellos factores de motivación, higiene o trascendentes, que del 0 al 10% se considerarían como un factor de relevancia baja; de 11% a 60% serán de relevancia media; mientras que, del 61% al 100% serán calificados con un nivel alto; tanto para indicar la motivación, como lo contrario.

3.4.2. Validez y confiabilidad

La validez se define como la medida en que determinado instrumento valora lo que pretende, afirma o lo que está diseñado para medir; es decir, es el grado en que los resultados son veraces. Existen, principalmente, cuatro tipos de validez: i) de contenido, ii) aparente, iii) de constructo, y iv) de criterio (Mohajan, 2017).

El instrumento que se utilizó en esta investigación se sometió a la validez de contenido, que se refiere al grado en el que determinado instrumento tiene representados o refleja a todos o la mayoría de los componentes del dominio de las variables que se van a medir (Hernández et al., 2014).

Además, la validez de contenido de manera operacional se entiende como la medida en que las preguntas del instrumento y sus puntajes representan todas las interrogantes posibles que se podrían formular sobre el contenido de la variable en estudio. Aunque no existe una prueba estadística para determinar si un instrumento abarca, adecuadamente, un área de contenido, la validez de este, generalmente, depende del juicio de los expertos en la materia (Mohajan, 2017). En ese sentido, la validez de contenido fue evaluada mediante el juicio de expertos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura (UDEP).

Con relación a la confiabilidad, esta se define como la medida en que un determinado instrumento de medición produce los mismos resultados en ensayos repetidos. Existen tres aspectos

de confiabilidad: equivalencia (fiabilidad de forma alternativa), estabilidad (prueba-fiabilidad de prueba) y consistencia interna (homogeneidad) (Bhattacharyya et al., 2017).

Uno de los métodos utilizados, generalmente, para medir la confiabilidad es el alfa de Cronbach. Se trata de una medida de consistencia interna que estima cuán confiables son las respuestas de un cuestionario; su resultado indicará la estabilidad del instrumento evaluado (Bujang et al., 2018). Operacionalmente, el coeficiente alfa de Cronbach indica qué porcentaje de la varianza observada se atribuye a la varianza verdadera y qué proporción corresponde a la varianza del error de medida (Caycho, 2017). Por ello, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para medir la confiabilidad, cuyo valor resultó ser de 0,886. Este indica que la confiabilidad del cuestionario es buena.

3.5. Técnica de análisis de datos

El procesamiento de la información se realizó mediante el programa estadístico SPSS v25, el cual permitió el análisis estadístico de datos. Luego de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, se siguió el procedimiento que se describe a continuación:

Sistematización de la información: se especificó el nombre de las variables y sus características en el programa SPSS; luego, se ingresaron los datos según cada observación que, en este caso corresponde a las respuestas de cada colaborador.

Elaboración de tablas y gráficas: se elaboraron tablas de doble entrada y gráficas de barras para representar la frecuencia de cada factor de satisfacción y de insatisfacción, de acuerdo con los criterios de sexo del colaborador, tipo de contrato, el puesto y el tiempo que tiene laborando en la empresa.

Análisis estadístico descriptivo: este análisis permitió resumir la información obtenida mediante cálculos estadísticos, como el promedio y la moda, con el propósito de establecer las principales características de los factores de motivación e higiene, e identificar si son los mismos según los criterios mencionados.

Capítulo 4. Resultados y discusión

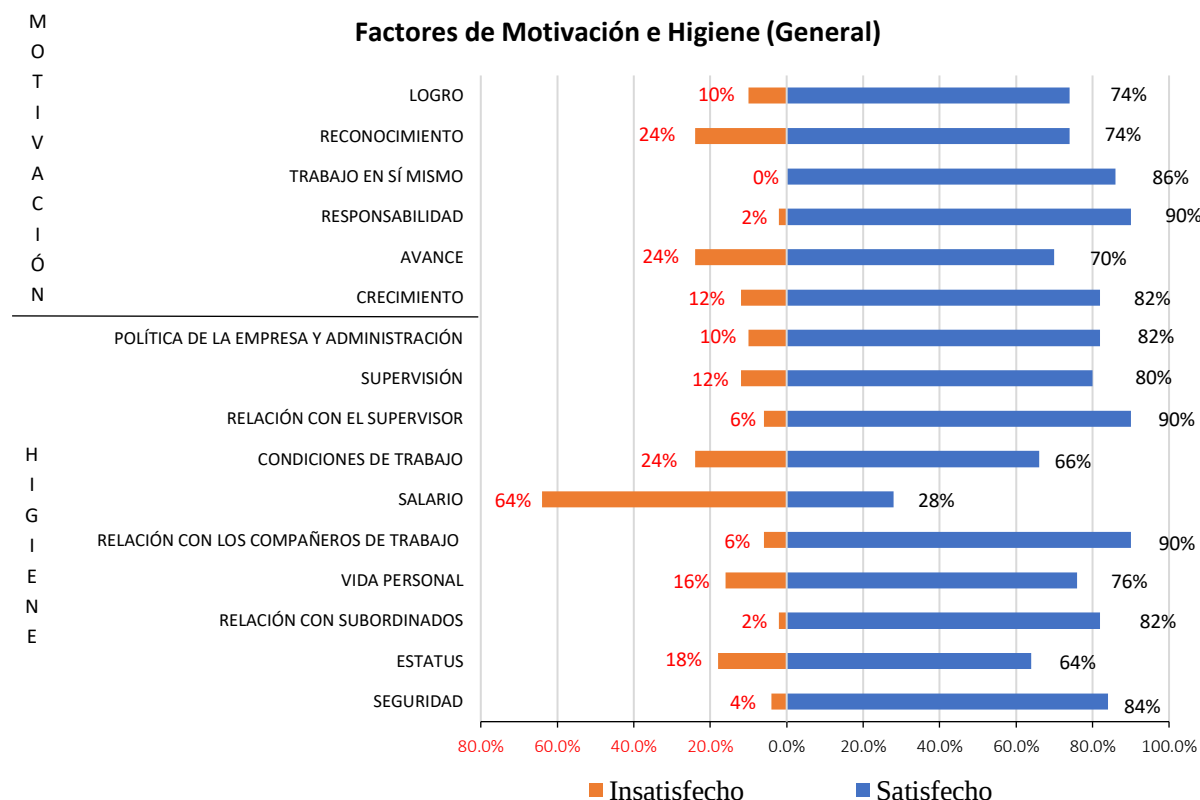
A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario que estuvo dirigido a los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, en sus diferentes áreas: de Administración, Créditos, Operaciones y la de Cobranzas. Los resultados del nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg, en los colaboradores de la entidad financiera, se presentan según la característica de cada colaborador.

4.1. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera

De acuerdo con la característica de cada colaborador, los resultados de la Figura 4 muestran que, en general, en la entidad financiera, los niveles de los factores de motivación más relevantes son: la responsabilidad, expresada en un 90%; el trabajo en sí mismo, respaldado en un 86%; y el logro, considerando en un 74%, respectivamente. En tanto, los niveles de los factores de higiene con mayor porcentaje son: el salario, con 64%; las condiciones de trabajo, con 24%; y el estatus, con 18% del total de encuestados. Esto se puede contrastar con la definición de los factores de motivación, que menciona que al colaborador le permiten tener sensaciones positivas de responsabilidad, crecimiento personal y desafíos, permitiéndoles mejorar la satisfacción en el trabajo.

Figura 4

Nivel de los factores de motivación-higiene en general



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

Además, presenta la misma relación con la investigación de Juariyah y Rizky (2018) quienes mencionan que ambos factores explican en un 79,4% la variación de la satisfacción laboral.

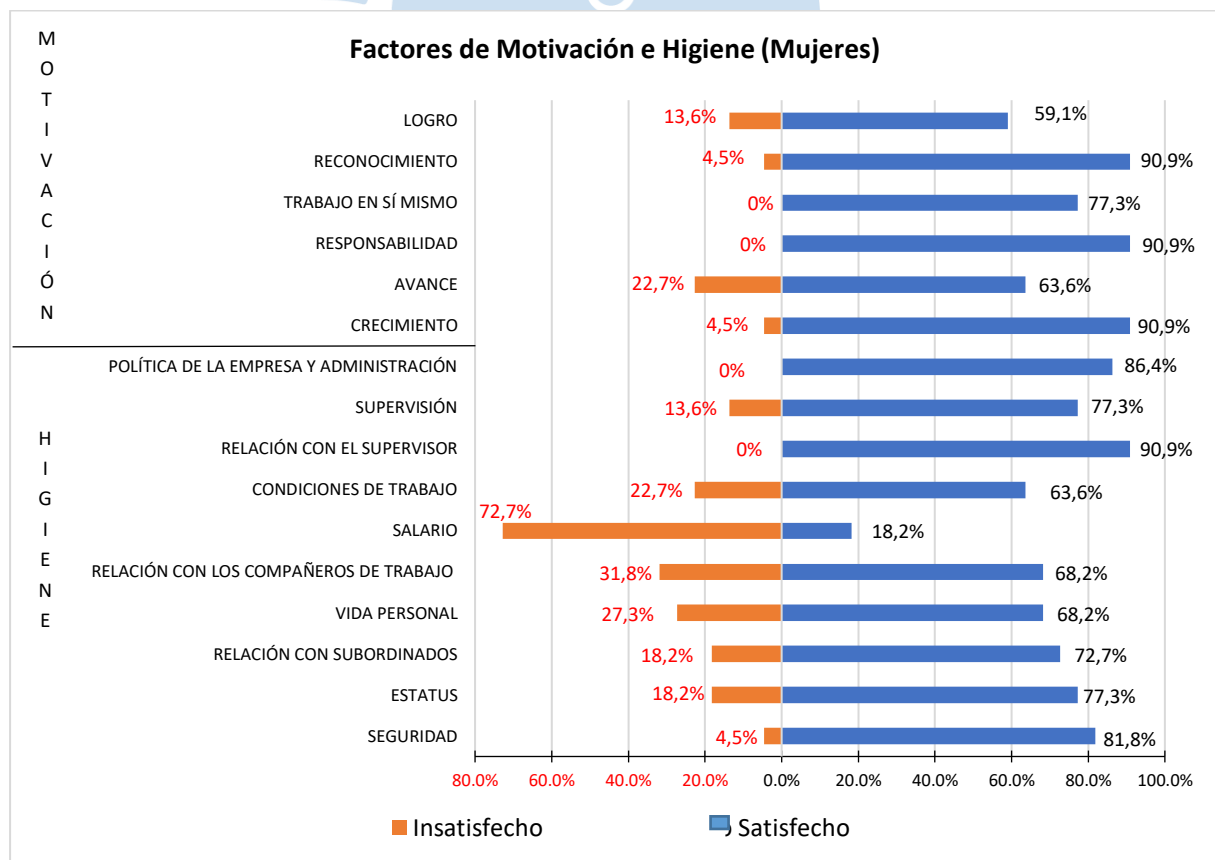
Asimismo, se evidencia que todos los factores de motivación sí alcanzaron un nivel de satisfacción, en más del 50% de los encuestados. Esto permitiría corroborar que los factores de motivación son aquellos en el que los colaboradores presentan un mayor nivel de satisfacción. Sin embargo, los factores de higiene, a excepción del salario, presentan un nivel de satisfacción que supera el 50% del total de encuestados, por lo que no se identifican como factores de insatisfacción.

4.2. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según el sexo

La Figura 5 muestra que en el caso de las mujeres que laboran en la entidad financiera, el nivel de los factores de motivación con mayor porcentaje son la responsabilidad, el crecimiento y el reconocimiento en los tres casos, alcanzando el 90,9% del total de encuestados. Con relación al nivel de los factores de higiene, los causantes de mayor insatisfacción son el salario, con 72,7%; la relación con los compañeros de trabajo, con 31,8%; y la vida personal, con 27,3% del total de colaboradoras de la Caja Sullana-Agencia Mercado.

Figura 5

Nivel de los factores de motivación-higiene, sexo femenino

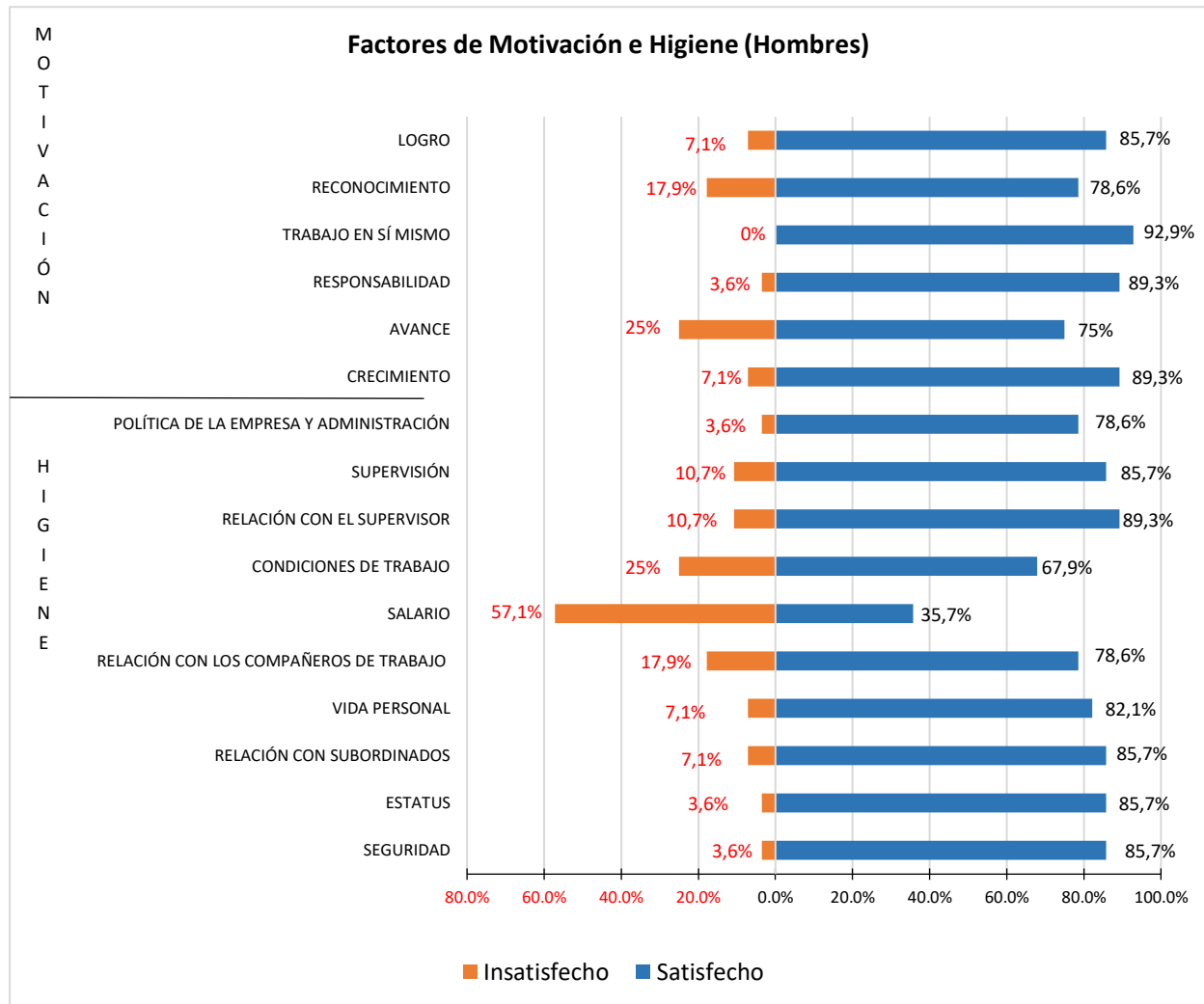


Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

La Figura 6 muestra que, en caso de los colaboradores del sexo masculino, los niveles de los factores de motivación más relevantes son: el trabajo en sí mismo, con 92,9%; la responsabilidad, con 89,3%; y el crecimiento, con 89,3% del total de los varones encuestados. Mientras que, los factores de higiene y que causan insatisfacción son el salario, las condiciones de trabajo y la relación con los compañeros de trabajo con 57,1%, 25% y el 17,9 del total de los encuestados, respectivamente.

Figura 6

Nivel de los factores de motivación-higiene, sexo masculino



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

De acuerdo con lo anterior, los niveles de factores de motivación más relevantes son similares para el caso de las mujeres y de los hombres; y, la responsabilidad y el crecimiento son los factores del nivel de motivación en común. No obstante, también se evidencia que el reconocimiento es un factor relevante de motivación en el caso de las mujeres; y, el trabajo en sí mismo, en el caso de los hombres. Esto evidencia que las mujeres presentan una mayor necesidad de reconocimiento; y, los resultados obtenidos en la entidad financiera concuerdan con lo descrito en la teoría de los factores de motivación, donde destacan la responsabilidad, el reconocimiento y el trabajo en sí mismo.

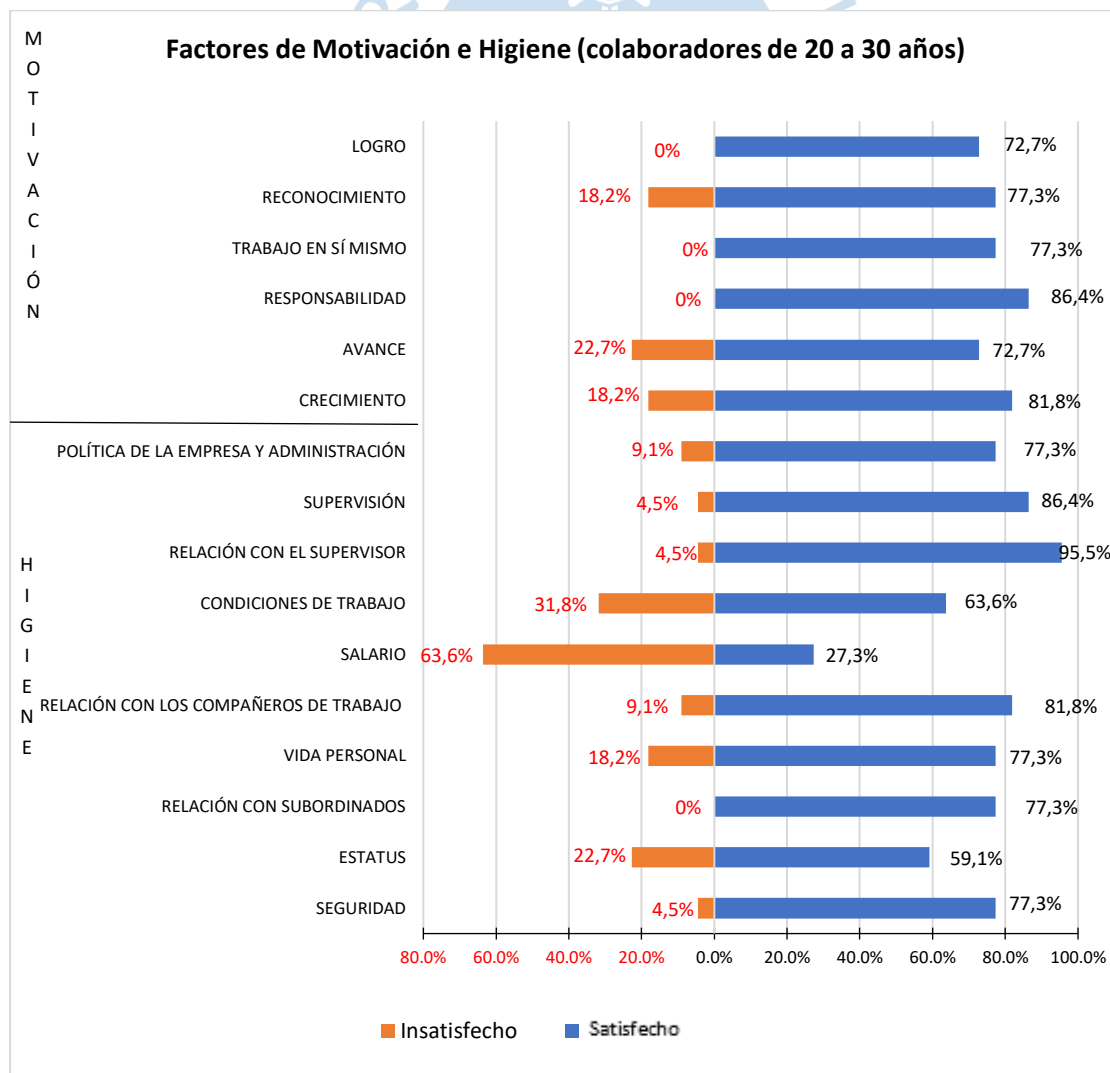
En tanto que, respecto a los factores de higiene, en ambos casos, el salario y la relación con los compañeros de trabajo son los factores de insatisfacción más relevantes. Sin embargo, las mujeres presentan una mayor insatisfacción, generada por los efectos del trabajo en la vida personal; y en el caso de los hombres, en las condiciones de trabajo se da una mayor insatisfacción.

4.3. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según edad

La Figura 7 muestra que para los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, que se encuentran en el grupo etario de 20 a 30 años, los factores de motivación con mayor porcentaje son: la responsabilidad, con 86,4%; el crecimiento, con 81,8%; y el reconocimiento y el trabajo en sí mismo, en ambos casos, con 77,3% del total de encuestados del mencionado grupo etario. Por otra parte, los factores de higiene más relevantes son el salario, con 63,6%; las condiciones de trabajo, con 31,8%; y el estatus, con 22,7% de los encuestados de 20 a 30 años.

Figura 7

Nivel de los factores de motivación-higiene, edad 20 – 30 años



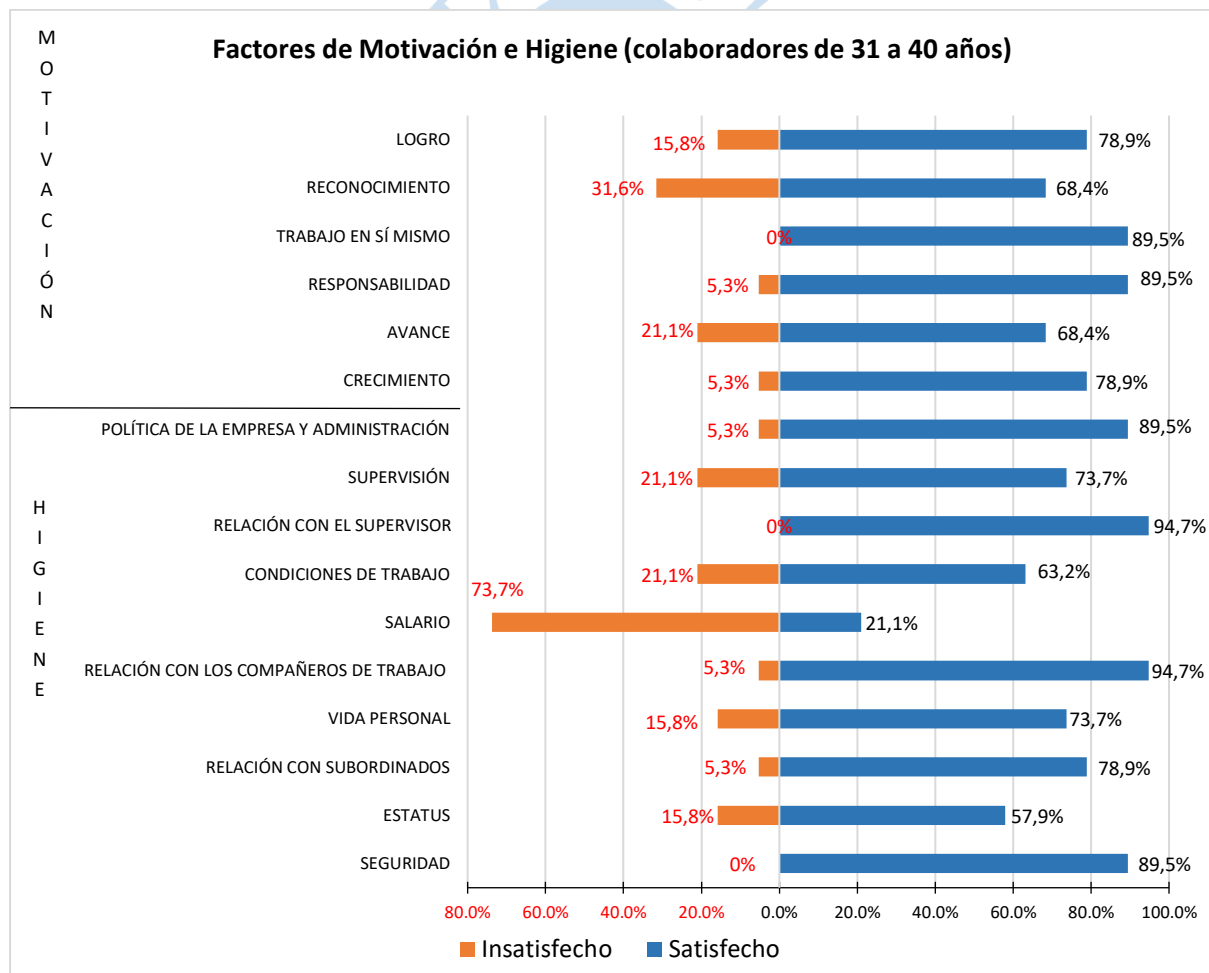
Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

Los resultados evidencian que los colaboradores jóvenes presentan una mayor satisfacción cuando tienen un más control de sus actividades laborales y si se les asigna nuevas responsabilidades y funciones. Asimismo, cuando su trabajo les permite un mayor crecimiento profesional, mejorar sus habilidades y tener oportunidades de crecer dentro de la empresa.

En la Figura 8, se observa que los factores de motivación más relevantes en el caso de los colaboradores del grupo etario de 31 a 40 años son: la responsabilidad, representada en el 89,5%; el trabajo en sí mismo con igual porcentaje; el crecimiento y el logro, ambos con 78,9% del total de encuestados que pertenecen dentro del referido rango de edad. Mientras que, los factores de higiene que alcanzaron un mayor porcentaje son: el salario, con 73,3%; seguido de la supervisión y las condiciones de trabajo, con el 21,1% de los encuestados.

Figura 8

Nivel de los factores de motivación-higiene, edad 31 – 40 años



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

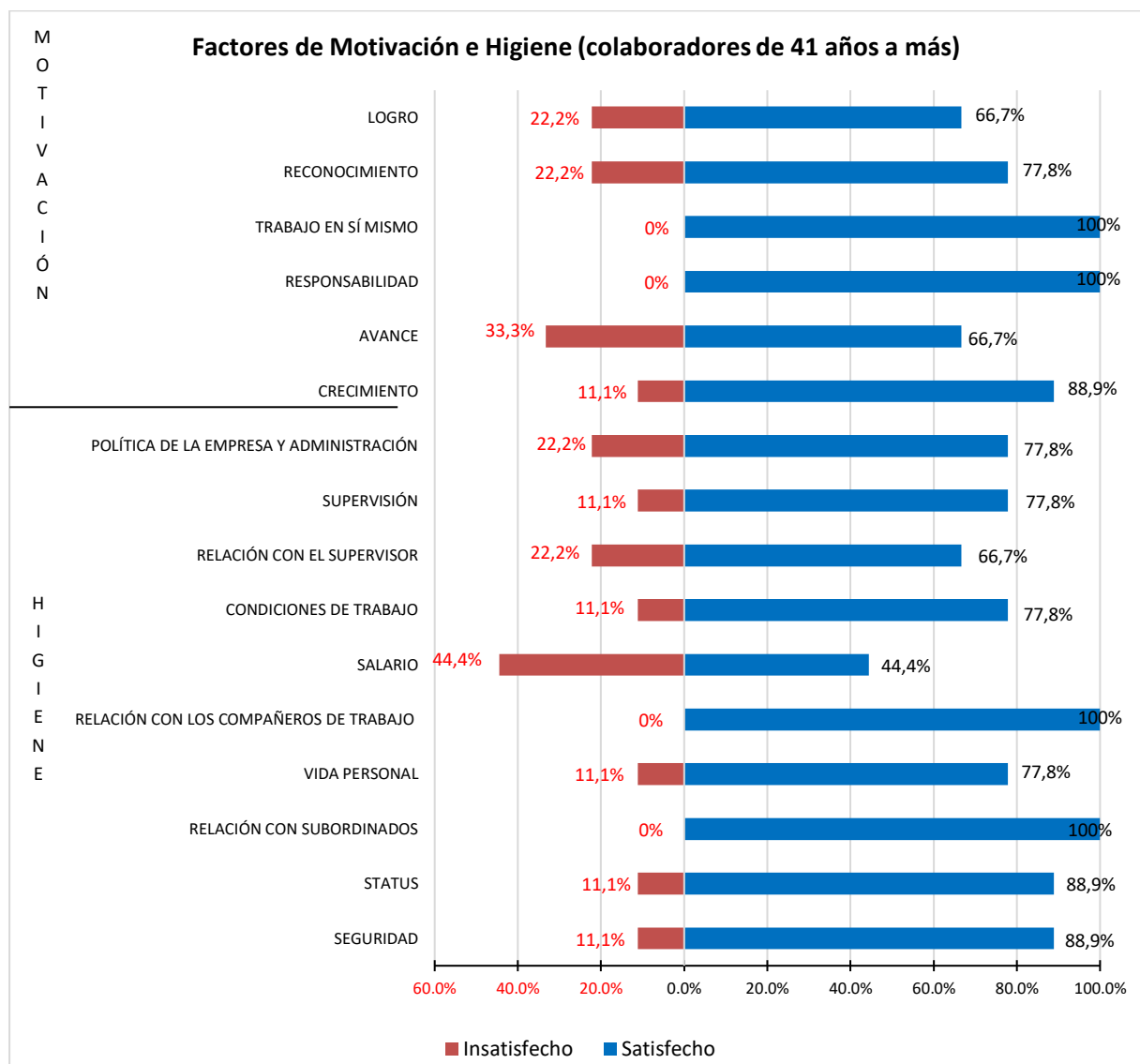
Esto evidencia que los colaboradores del grupo etario intermedio se sienten más motivados cuando consideran que su trabajo es interesante, significativo y desafiante; cuando sus actividades laborales son atractivas, creativas y variadas; y cuando consideran que sus tareas son importantes

para el éxito de la organización. Además, evidencian más satisfacción cuando tienen un mayor control de sus actividades laborales y cuando se les asigna nuevas funciones y responsabilidades.

La Figura 9 muestra que, para el caso de los colaboradores que se encuentran en el grupo etario de 41 años a más, los factores de motivación más relevantes son la responsabilidad y el trabajo en sí mismo según el 100% de los encuestados. Y, para el 88,9 de ellos, es el crecimiento. Por otra parte, con respecto a los factores de higiene con mayor porcentaje de insatisfacción, estos son: el salario, con 44,4%; le sigue la relación con el superior y las políticas de la empresa y administración, con 22,2% del total de encuestados del referido grupo etario.

Figura 9

Nivel de los factores de motivación-higiene, edad 41 años a más



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

Los resultados de motivación laboral, según el grupo etario, no permiten hacer una distinción explícita entre los factores de motivación y los de higiene, a excepción del salario. Muestran que existe

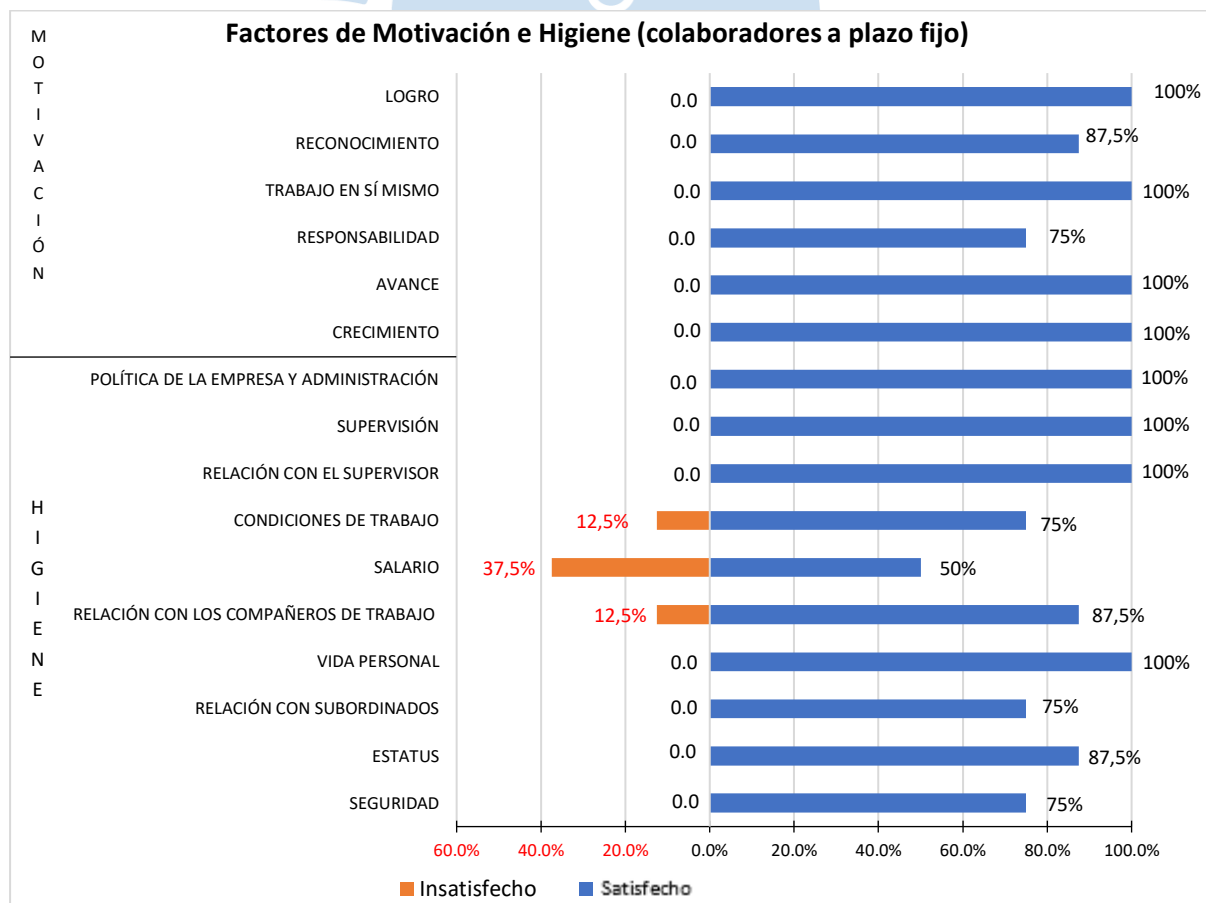
un nivel de satisfacción respecto a los factores de motivación y un nivel de no insatisfacción en relación con los factores de higiene. Además, puede distinguirse que los colaboradores más jóvenes se sienten más satisfechos respecto a las oportunidades de crecimiento; mientras que los colaboradores más adultos valoran más la responsabilidad y el trabajo en sí mismo. En el sentido opuesto, el salario es el mayor factor de insatisfacción, siendo el más relevante para todos los colaboradores, independientemente de la edad que tengan. Asimismo, a los jóvenes les causa mayor insatisfacción el estatus y las condiciones de política; en tanto que, a los colaboradores más adultos les causa mayor insatisfacción las condiciones de trabajo y las políticas y administración de la empresa.

4.4. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según tipo de contrato

La Figura 10 muestra que los colaboradores con contrato a plazo fijo presentan una mayor satisfacción respecto a los factores relacionados con el logro, el trabajo en sí mismo, el avance y el crecimiento, según el total de colaboradores a plazo fijo. En sentido contrario, los factores que generan mayor insatisfacción son el salario, a un 37,5%; y, las condiciones de trabajo y la relación con los compañeros, para un 12,5% de los encuestados.

Figura 10

Nivel de los factores de motivación-higiene, colaboradores a plazo fijo



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera

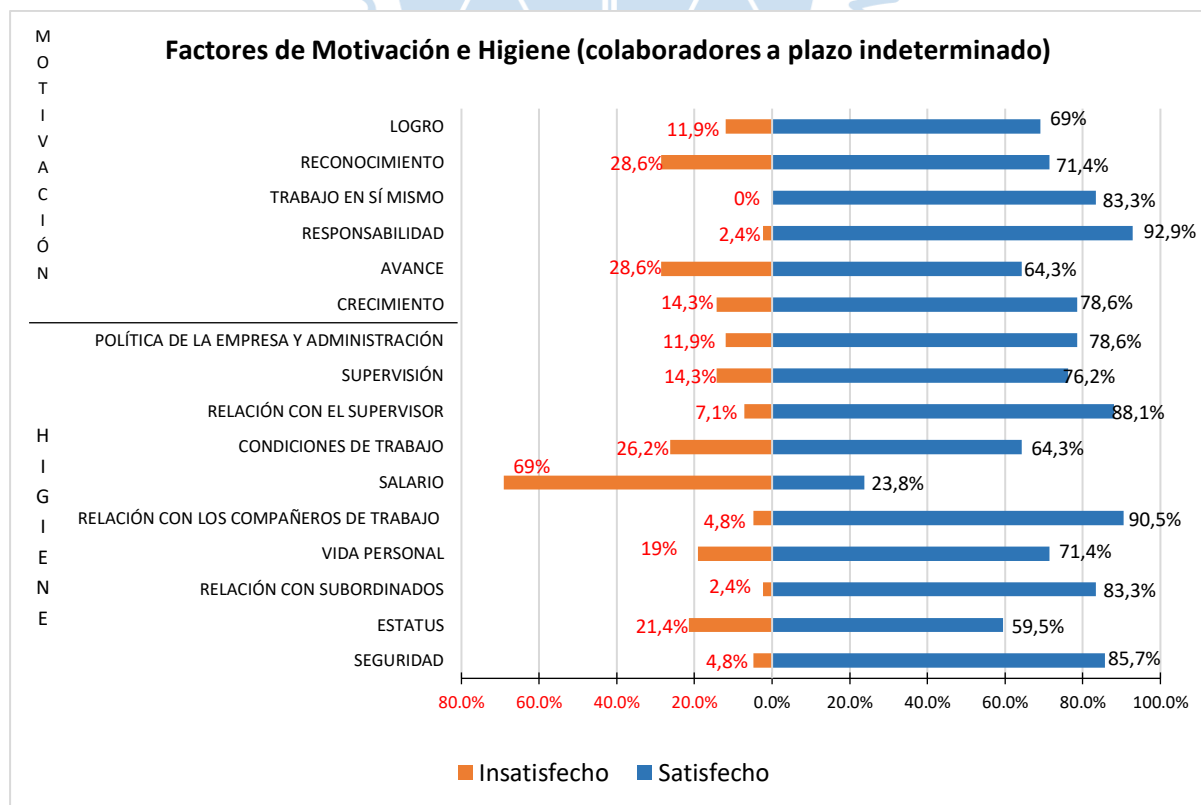
Los resultados evidencian que los colaboradores con contrato a plazo fijo tienen una mayor satisfacción respecto a los factores de motivación y presentan menores niveles de insatisfacción, en relación con los factores de higiene. Se puede deducir que este tipo de contrato, al permitir cierta estabilidad, genera menores niveles de insatisfacción en los colaboradores.

La Figura 11 muestra que para los colaboradores que laboran a plazo indeterminado, los factores de motivación más relevantes son la responsabilidad, para el 92,9% de los encuestados; el trabajo en sí mismo, según el 83,3%; y el crecimiento, en el 78,6% del total de encuestados. En sentido contrario, los factores con mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, con 69%; las condiciones de trabajo, con 26,2%; y el estatus, según el 21,4% de los encuestados con la referida característica.

De manera conjunta, se evidencia que los colaboradores que tienen un contrato fijo presentan mayores niveles de satisfacción respecto a los factores de motivación, y menos insatisfechos en cuanto a los factores de higiene. Por otra parte, los colaboradores con un contrato a plazo indeterminado presentan una mayor satisfacción respecto a la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento; en tanto que, los factores que generan mayor insatisfacción son el salario y las condiciones de trabajo, en ambos casos. Se puede diferenciar que a los colaboradores a plazo fijo exhiben una mayor insatisfacción, respecto a la relación con los compañeros de trabajo; y, para los de plazo indeterminado, un factor de insatisfacción relevante es el estatus en la empresa.

Figura 11

Nivel de los factores de motivación-higiene, colaboradores a plazo indeterminado



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

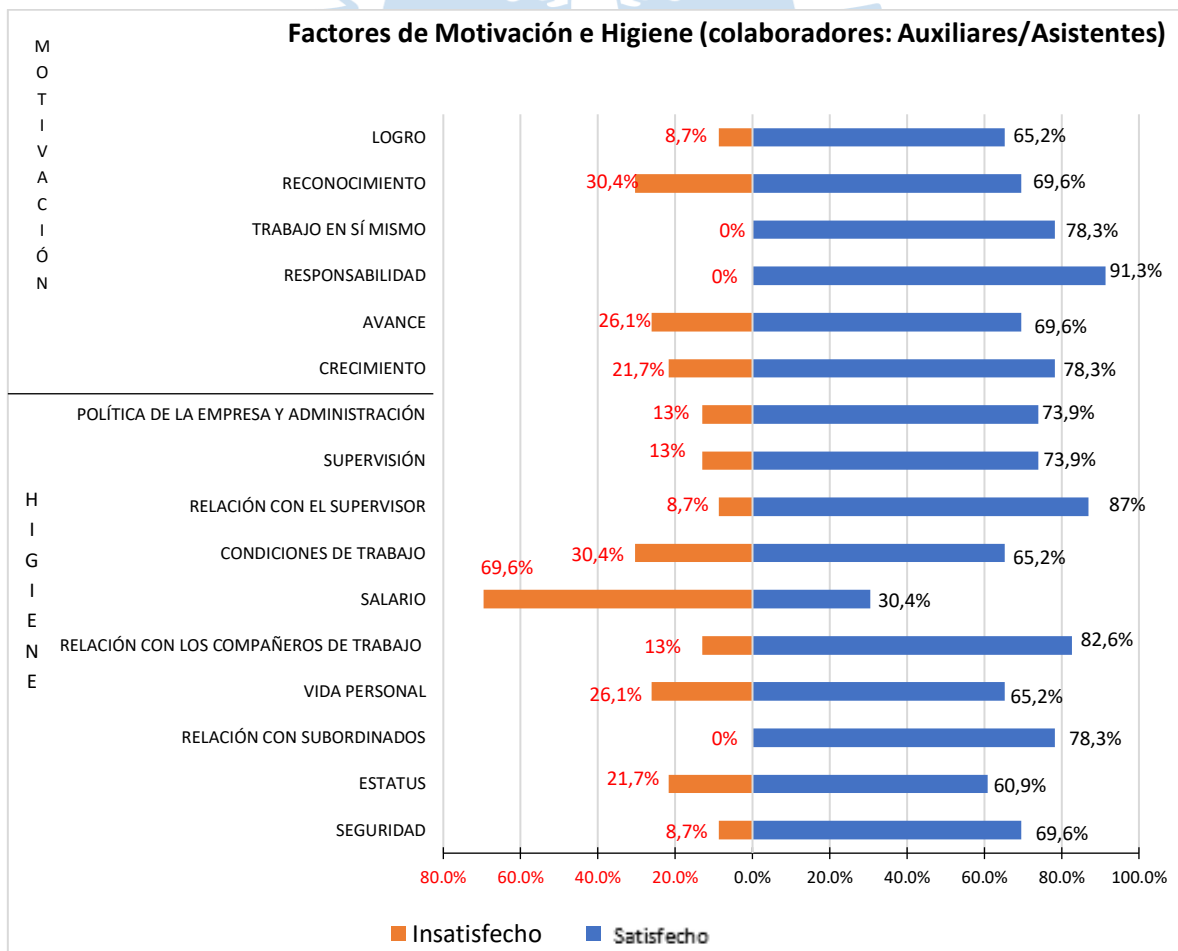
4.5. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según puesto laboral

En la Figura 12, se observa que, para los colaboradores auxiliares y asistentes, los factores de motivación con un mayor porcentaje de satisfacción son la responsabilidad, con 91,3%; el trabajo en sí mismo y el crecimiento en la empresa, para el 78,3% de ellos, en ambos casos. En sentido opuesto, los factores de higiene que generan mayor insatisfacción son el salario, según el 69,6%; las condiciones de trabajo, para el 30,4%; y los efectos del trabajo en la vida personal, según el 26,1% de los encuestados.

Entonces, se evidencia que a los auxiliares y asistentes les motiva más la asignación de nuevas responsabilidades, tener un mayor control de sus actividades laborales, desempeñar un trabajo interesante, significativo y desafiante, la posibilidad de crecimiento profesional y el fortalecimiento de habilidades. Mientras que, los aspectos que les genera mayor insatisfacción son el nivel de remuneración y las comisiones. Asimismo, el horario y lugar de trabajo, la disponibilidad insuficiente de materiales y las dificultades en el equilibrio entre su vida familiar y laboral.

Figura 12

Nivel de los factores de motivación-higiene, colaboradores Auxiliares/Asistentes



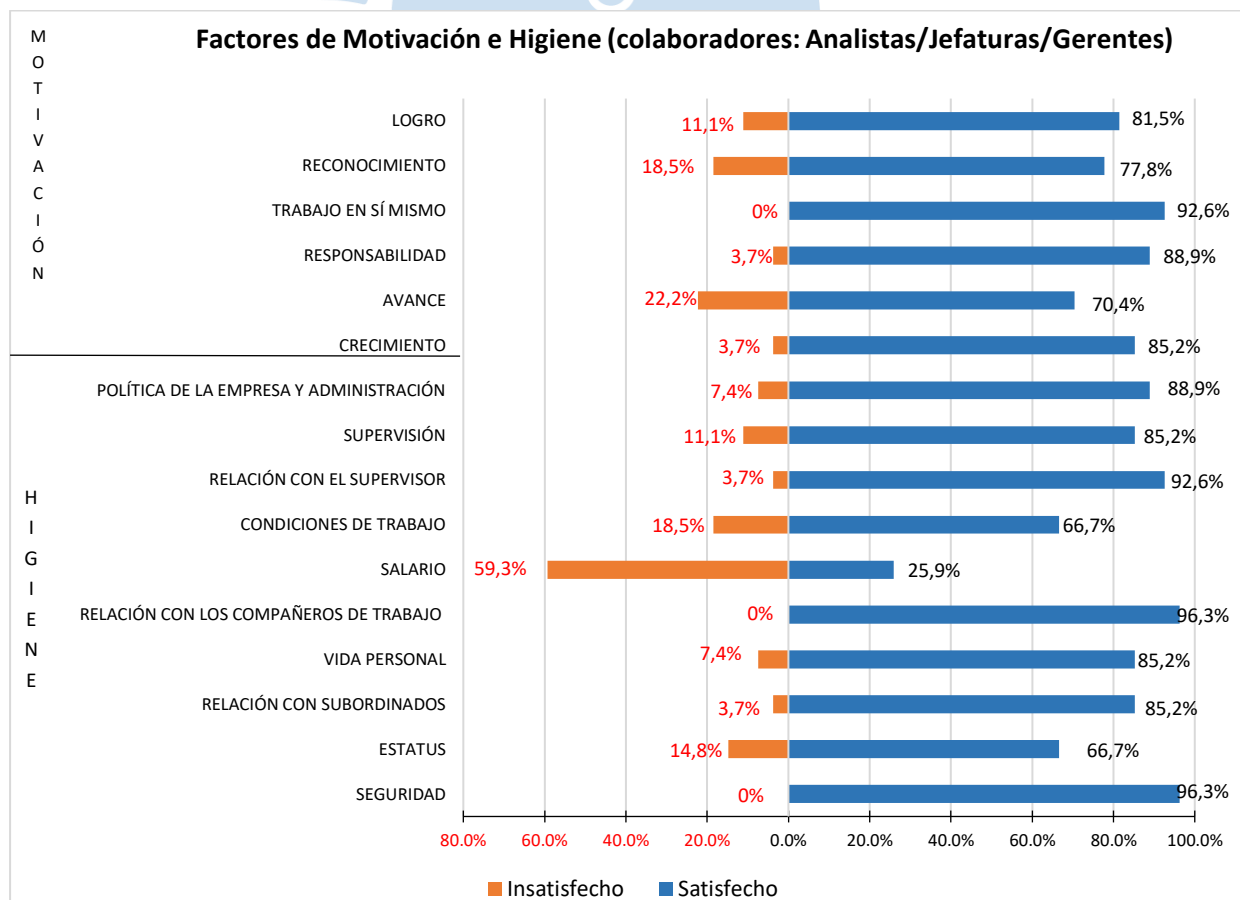
Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

La Figura 13 muestra que, en el caso de quienes ocupan los puestos de analistas, jefaturas o gerencias, los factores de motivación más relevantes son el trabajo en sí mismo, según el 92,6%; la responsabilidad, para el 88,9%; y el crecimiento, de acuerdo con el 85,2% de los encuestados. Por otra parte, con respecto a los factores de higiene, los que generan un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, según el 59,3%; las condiciones de trabajo, con 18,5%; y el estatus para el 14,8% del total de colaboradores, con los referidos cargos.

En conjunto, se evidencia que para los colaboradores que tienen el puesto de auxiliares o asistentes, así como para los analistas, jefes o gerentes los factores de motivación son similares, por lo que no se puede hacer distinción. Sin embargo, los factores de higiene que generan una mayor insatisfacción son el salario y las condiciones de trabajo en ambos casos; pero, sí se puede hacer la distinción de que a los colaboradores auxiliares o asistentes les genera una mayor insatisfacción el puesto, porque limita el desarrollo de objetivos personales y por la dificultad para encontrar un equilibrio entre su vida familiar y laboral. Mientras que, a los colaboradores analistas, o que ocupan las jefaturas o gerencias, al parecer, su puesto debe cubrir más sus expectativas, brindándoles privilegios, más reconocimiento en la empresa y fuera de la organización.

Figura 13

Nivel de los factores M-H, colaboradores Analistas/Jefaturas/Gerentes



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

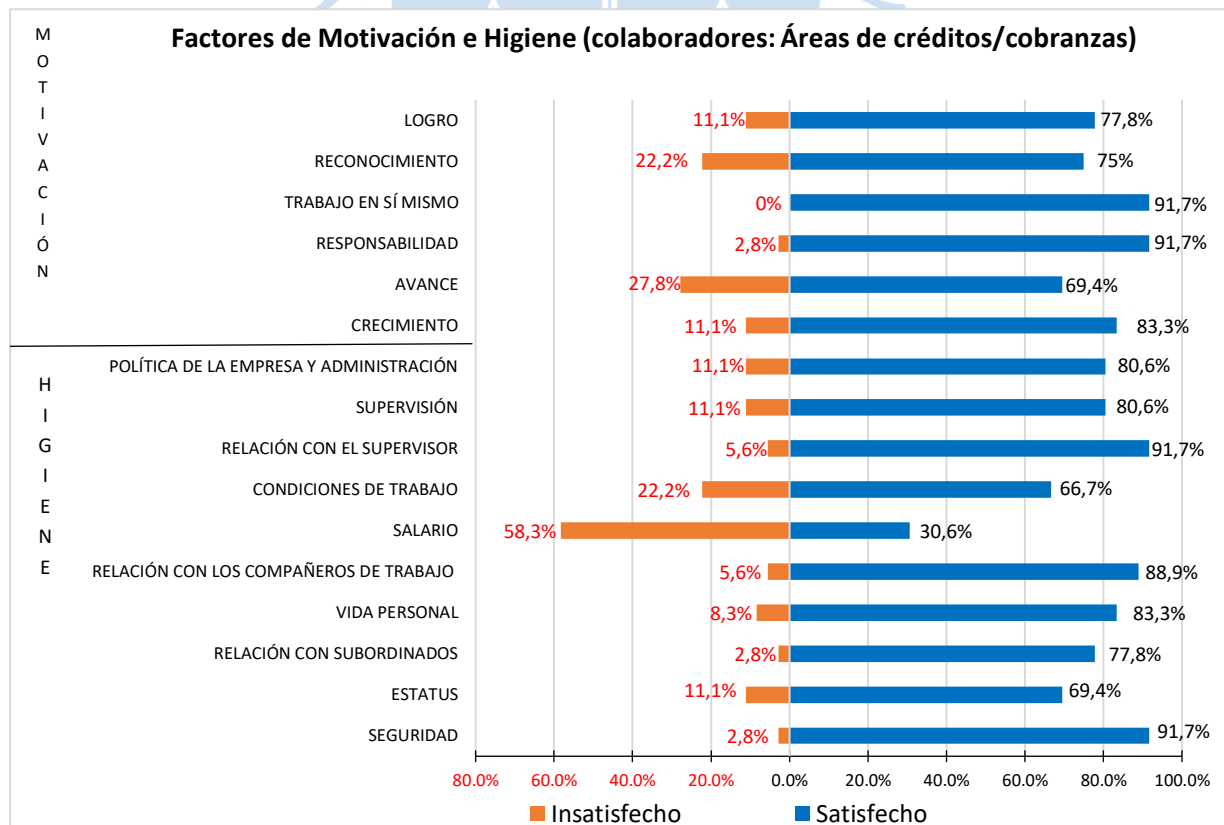
4.6. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según área de trabajo

La Figura 14 permite observar que, para los colaboradores que laboran en las áreas de Créditos o Cobranzas, los factores de motivación más relevantes son el trabajo en sí mismo y la responsabilidad, según el 91,7%. En ambos casos, les sigue la posibilidad de crecimiento, según el 83,3% de los encuestados de las áreas referidas; por otro lado, los factores de higiene que presentan un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, con 58,3%; y las condiciones de trabajo, según el 22,2% de los encuestados.

Los resultados permiten observar que, los colaboradores de las áreas de Créditos y Cobranzas presentan una mayor motivación cuando su trabajo es interesante, significativo y desafiante; y cuando las actividades laborales que realizan son atrayentes, creativas y variadas; o si consideran que sus tareas son importantes para el éxito de la organización; de igual modo, cuando ven que tienen la posibilidad de ascender dentro de la empresa. No obstante, los colaboradores de estas áreas consideran que debería mejorar su remuneración y comisiones, de modo que estas se correspondan con el trabajo realizado. Además, les genera insatisfacción las condiciones de trabajo como el horario, el lugar y la dificultad para disponer de los materiales para desarrollar el trabajo.

Figura 14

Nivel de los factores M-H, colaboradores de Áreas de Créditos/Cobranzas



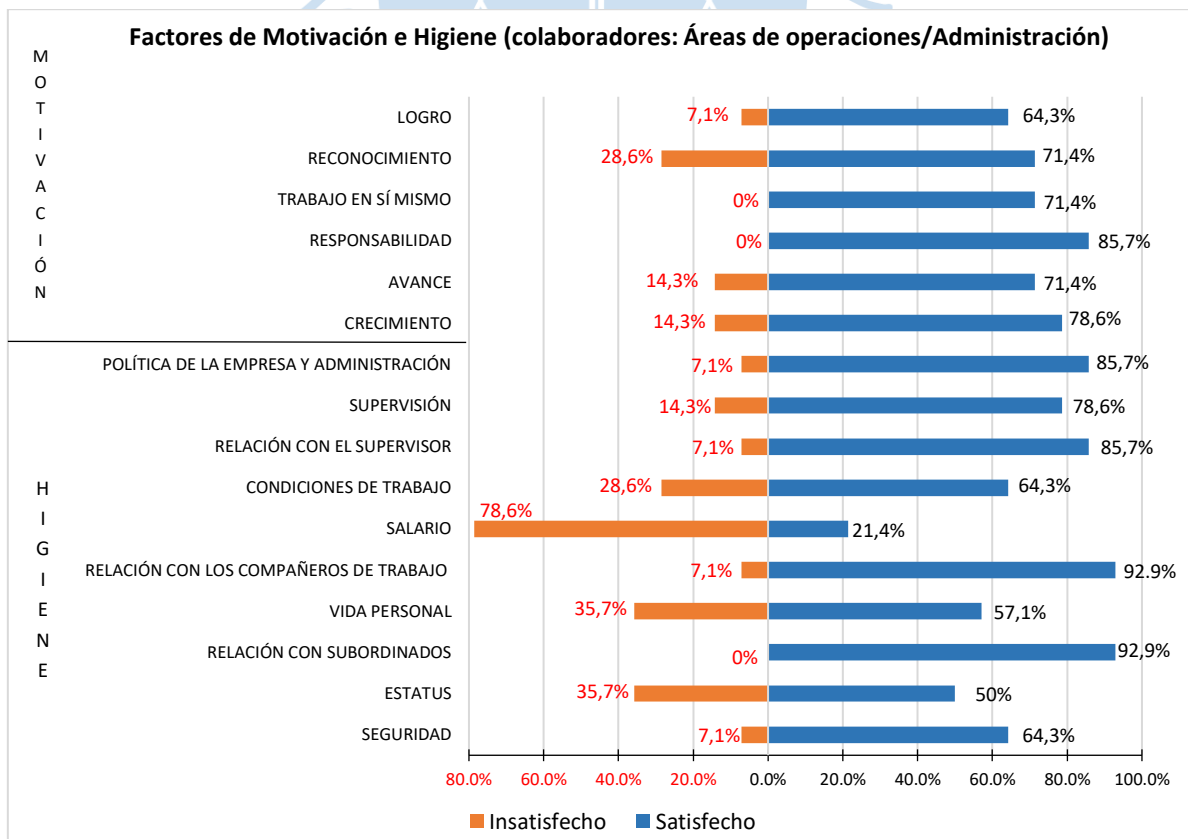
Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

Con relación a los colaboradores que pertenecen a las áreas de Administración y Operaciones, la Figura 15 muestra que los factores de motivación más relevantes son la responsabilidad y la posibilidad de crecimiento, según el 85,7% y el 78,6%, respectivamente, del total de encuestados de las referidas áreas. En cambio, los factores de higiene que presentan una mayor insatisfacción son el salario, con 78,6%; la vida personal y el estatus, según el 35,7% de los encuestados de las áreas mencionadas.

El análisis conjunto permite demostrar que, tanto los colaboradores del área de Créditos y la de Cobranzas, como de los colaboradores de Administración y Operaciones presentan una mayor satisfacción respecto a la asignación de nuevos retos y responsabilidades, al mayor control de sus actividades laborales, a la posibilidad de crecimiento profesional y de mejorar sus habilidades y las oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Aparte del salario, que es el factor más relevante de insatisfacción en ambos casos, los colaboradores del área de Créditos o Cobranzas también presentan mayor insatisfacción con respecto al horario y el lugar de trabajo, y la disponibilidad de materiales para realizarlo; mientras que los colaboradores del área de Administración y Operaciones presentan mayor insatisfacción respecto a las atribuciones que le permite el área de trabajo y la dificultad de equilibrar la vida familiar y laboral.

Figura 15

Nivel de los factores M-H, colaboradores de Áreas de Operaciones/Administración



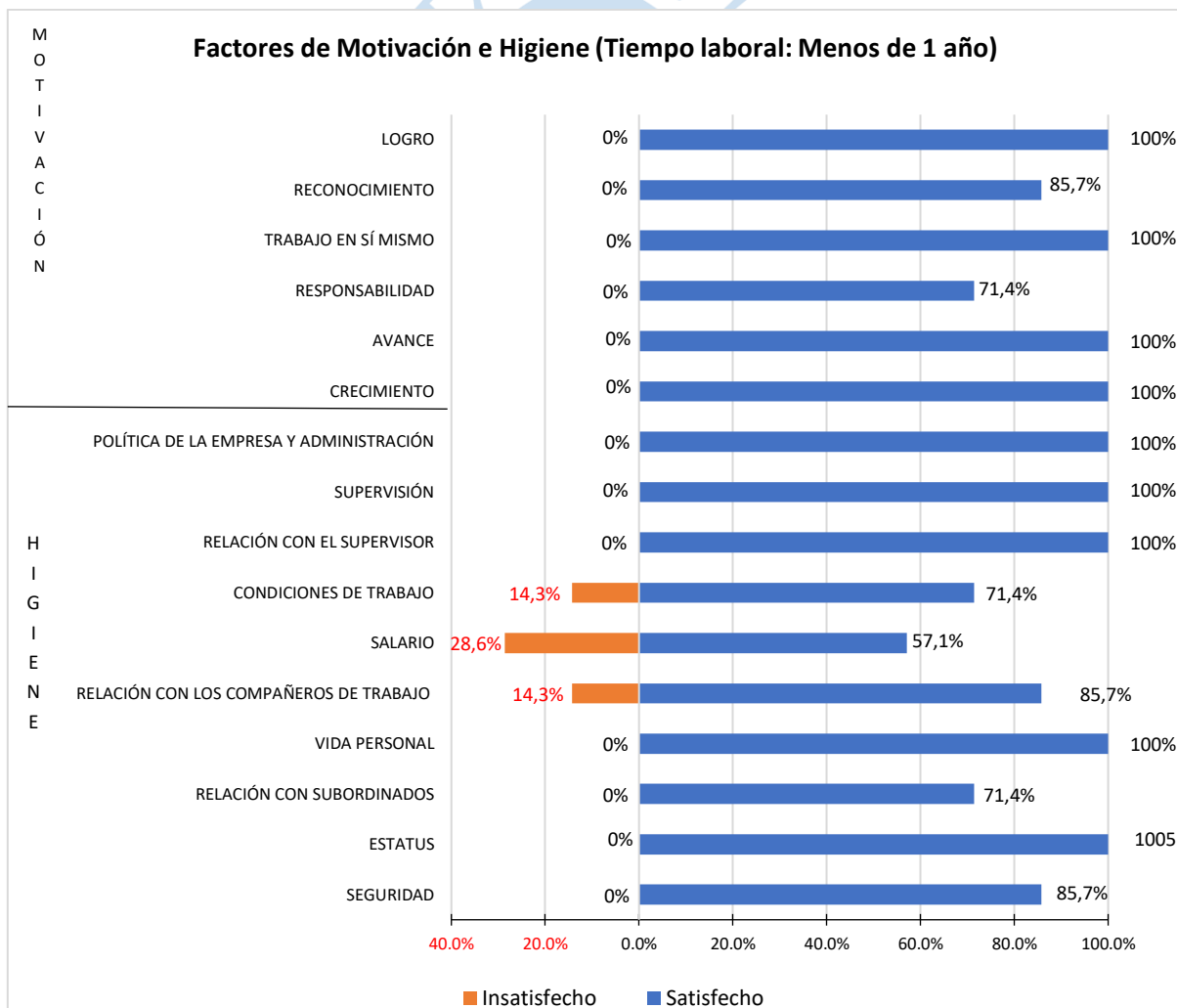
Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

4.7. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según tiempo en la empresa

La mayoría de los colaboradores de la empresa, con un tiempo laboral menor o igual a 1 año, presenta una satisfacción alta con respecto a los factores de motivación, incluso no hay casos de insatisfacción, con relación a dichos factores, tal como se muestra en la Figura 16. Así, los factores de motivación que presentan un mayor porcentaje de satisfacción son el logro, el trabajo en sí mismo, el avance y el crecimiento, según el total de colaboradores con el referido tiempo laboral. Por el contrario, los factores de higiene que presentan un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, 28,6%; las condiciones de trabajo y la relación con los compañeros de trabajo, según el 14,3% de los encuestados en ambos casos.

Figura 16

Nivel de los factores de motivación-higiene, tiempo laboral menor o igual a 1 año



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

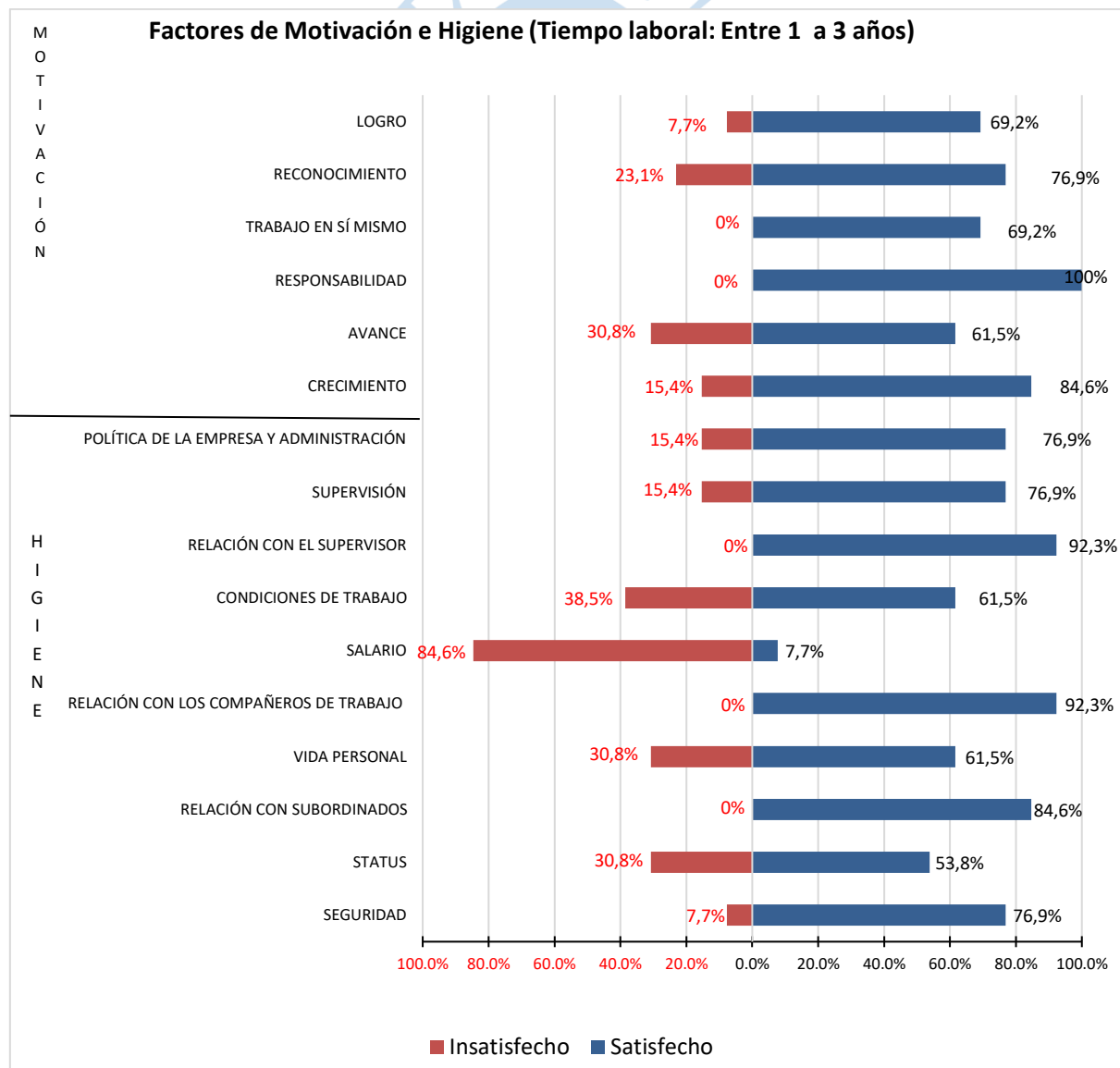
De acuerdo con los resultados, los colaboradores que están un menor tiempo en la empresa presentan una mayor predisposición a sentir mayor satisfacción con relación a los factores de

motivación. Sin embargo, muestran mayor insatisfacción respecto al horario de trabajo y el lugar; y por la relación con los compañeros de trabajo, por sentirse con mayor desventaja con respecto a quienes llevan un mayor tiempo laborando en la empresa.

La Figura 17 muestra que para el caso de los colaboradores con un tiempo laboral de entre 1 y 3 años, los factores de motivación más relevantes son la responsabilidad, según el 100% de ellos; el crecimiento, para el 84,6%; y el reconocimiento, según el 76,9% del total de encuestados del referido tiempo laboral. En tanto, los factores de higiene que presentan un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, según el 84,6%; las condiciones de trabajo, según el 38,5%; el estatus y los efectos el trabajo en la vida personal, de acuerdo con el 30,8% de los colaboradores, que cuentan con el referido tiempo en la empresa.

Figura 17

Nivel de los factores de motivación-higiene, tiempo laboral entre 1 a 3 años



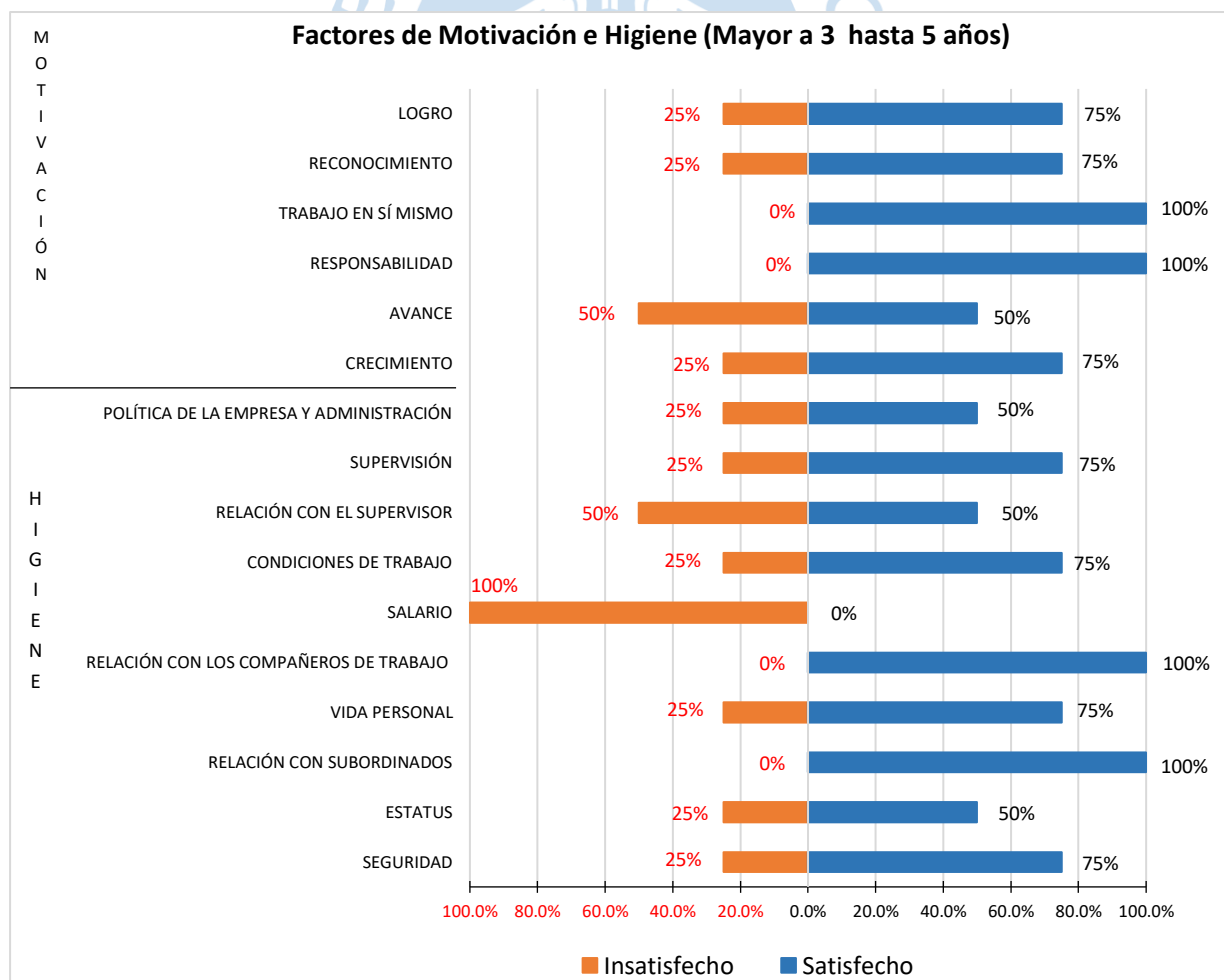
Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

Lo anterior permite evidenciar que los colaboradores con un tiempo laboral de uno a tres años presentan una mayor satisfacción con respecto a la asignación de nuevos retos y responsabilidades, el mayor control de la actividad laboral, la posibilidad de crecimiento profesional y de mejorar habilidades, respecto a las oportunidades de ascenso y los premios o incentivos como reconocimiento por un buen desempeño. En sentido opuesto, los factores que generan insatisfacción están relacionados con el nivel de remuneración y comisiones, el horario y el lugar de trabajo, el nivel de estatus que le otorga el tiempo que llevan laborando en la empresa y la dificultad de equilibrar la vida familiar y laboral.

En la Figura 18 se observa que, para el caso de los colaboradores con un tiempo laboral de tres a cinco años, los factores de motivación más relevantes son el trabajo en sí mismo y la responsabilidad, según el total de colaboradores que cuentan con el referido tiempo laboral. Mientras que los factores de higiene que presentan un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, según el total de los referidos colaboradores; le sigue la relación con el supervisor, según el 50% de los encuestados.

Figura 18

Nivel de los factores de motivación-higiene, tiempo laboral entre 3 a 5 años



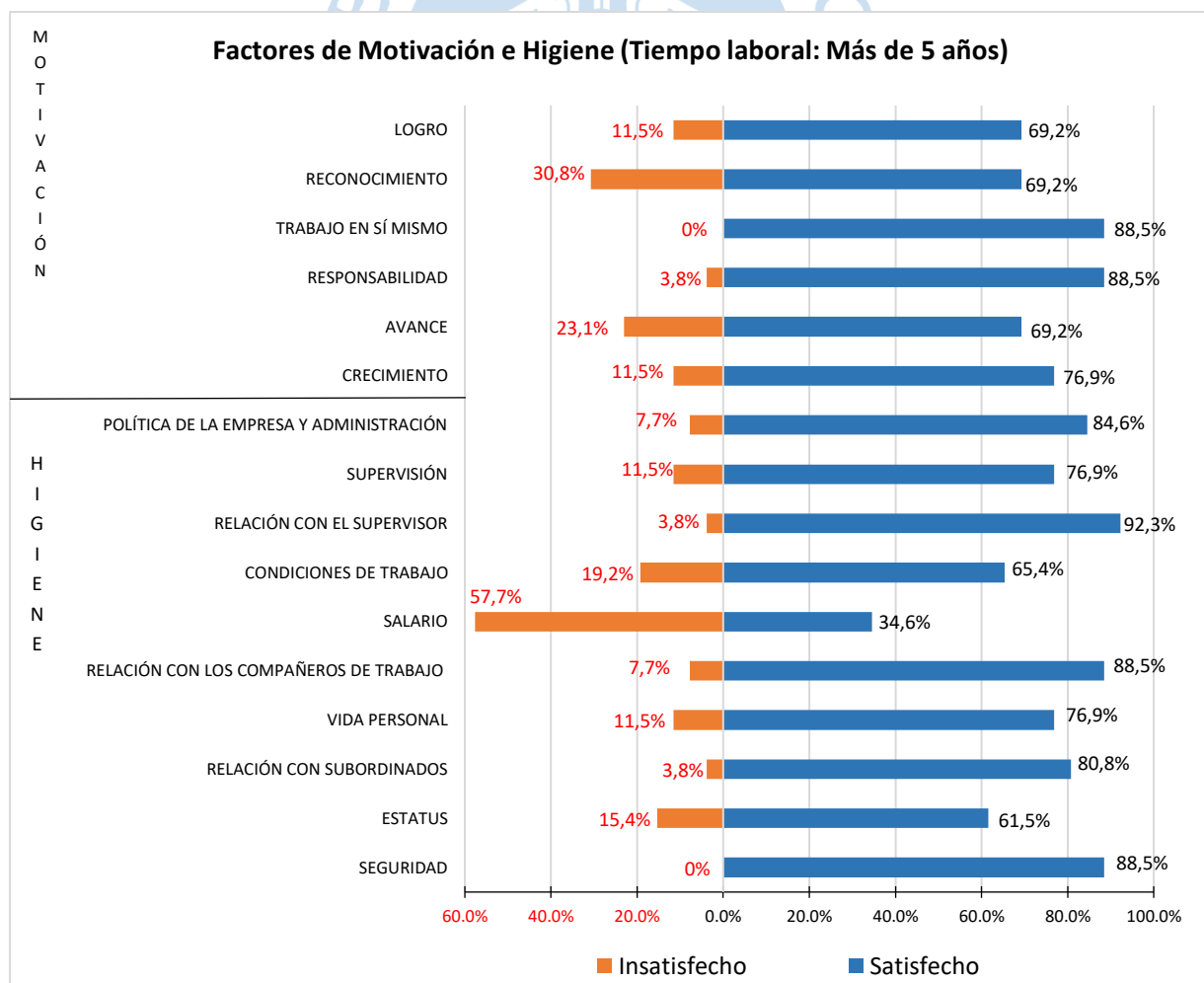
Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

Lo descrito permite evidenciar que, a los colaboradores, que cuentan con un tiempo laboral entre 3 a 5 años, les motiva realizar un trabajo interesante, significativo y desafiante, llevar a cabo actividades laborales atrayentes, creativas y variadas que, a la vez, sean importantes para el éxito de la organización. Asimismo, se sienten más motivados al tener un mayor control de sus actividades laborales y al realizar nuevas funciones y responsabilidades. Y, por el contrario, presentan una mayor insatisfacción respecto a la remuneración y comisiones que reciben, así como por el trato que les da su jefe inmediato y la relación con sus superiores.

La Figura 19 muestra que, para el caso de los colaboradores con un tiempo laboral mayor a 5 años, los factores de motivación con un mayor porcentaje son la responsabilidad con el trabajo y este en sí mismo, según el 88,5%, en ambos casos; le siguen las oportunidades de crecimiento, según el 76,9% de los encuestados. En el sentido opuesto, los factores de higiene que presentan un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, para el 57,7%; las condiciones de trabajo, según el 19,2%; y el estatus, de acuerdo con el 15,4% de los colaboradores que cuentan con el referido tiempo laboral.

Figura 19

Nivel de los factores de motivación-higiene, tiempo laboral mayor a 5 años



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

El análisis conjunto de los factores de motivación e higiene, según el tiempo laboral en la empresa, permite identificar que los colaboradores con un menor tiempo laboral presentan una mayor satisfacción respecto a las oportunidades de lograr éxitos en su trabajo, el logro de metas claras y alcanzables, así como a las oportunidades de promoción, formación continua y ascenso. Mientras que, los colaboradores que tienen un mayor tiempo laboral presentan mayor satisfacción respecto a la asignación de nuevas responsabilidades, el mayor control de sus actividades laborales y el desarrollo actividades laborales atrayentes, creativas y variadas.

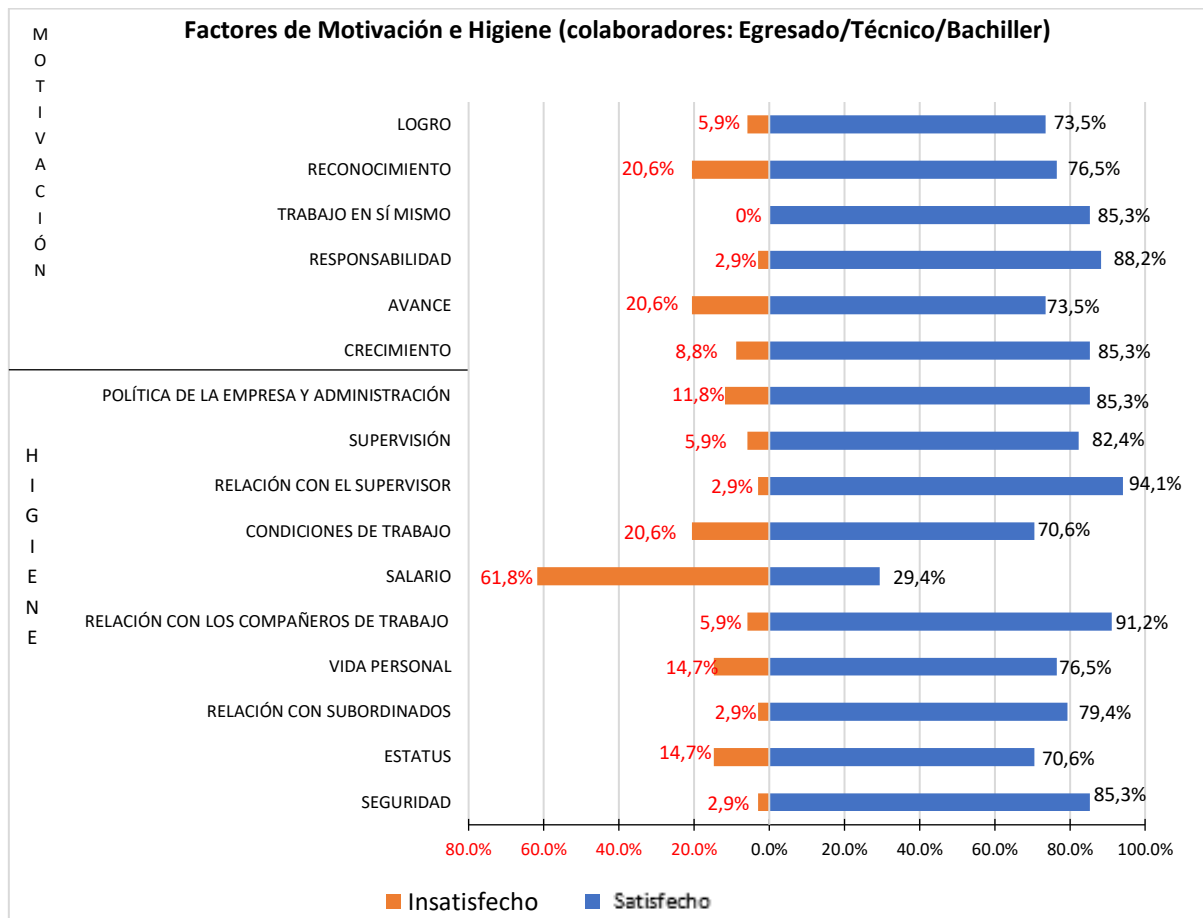
En tanto, los factores de insatisfacción, para los colaboradores que tienen menos tiempo en el trabajo, están relacionados con el horario, el lugar de trabajo y la dificultad de equilibrar la vida familiar y laboral; mientras que lo que tienen un mayor tiempo laboral presentan más insatisfacción, relacionada con la supervisión de los superiores, el trato que reciben del jefe inmediato y el estatus que se logra con el tiempo laboral en la empresa.

4.8. Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, según nivel de estudios del colaborador

La Figura 20 muestra que, para el caso de los colaboradores que cuentan con un nivel académico de egresado, técnico o bachiller, los factores de motivación con un mayor porcentaje son la responsabilidad, según el 88,2% de los colaboradores; seguido del trabajo en sí mismo y el crecimiento, según el 85,3% de los encuestados en ambos casos. En el sentido contrario, los factores de higiene que presentan un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, con 61,8%; seguido de las condiciones de trabajo, con 20,6%; y respeto a la vida personal y el estatus, con 14,7% de los encuestados, que cuentan con los referidos niveles académicos.

Figura 20

Nivel de los factores M-H, colaboradores Egresado/Técnico/Bachiller

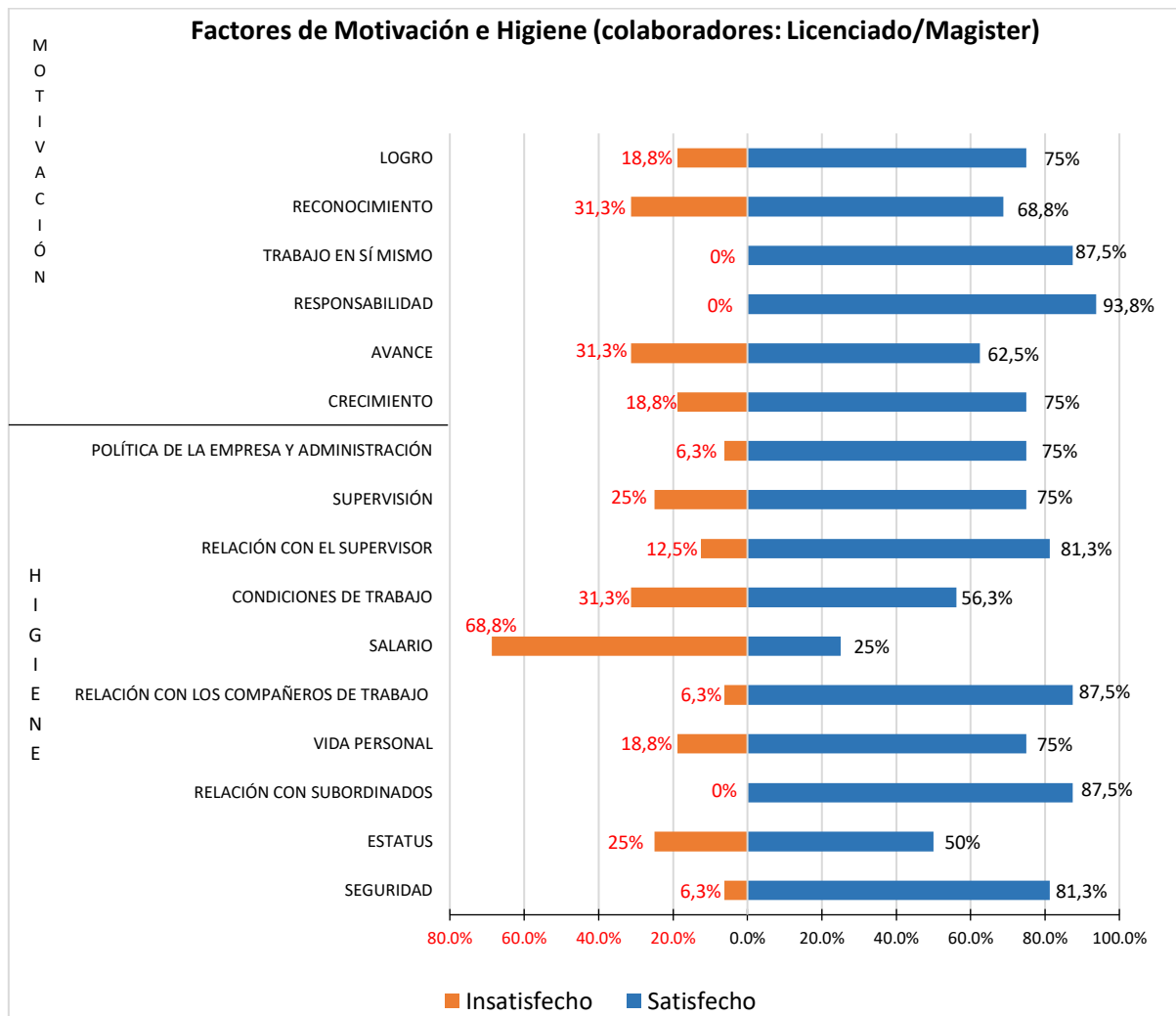


Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

La Figura 21 permite observar que para el caso de los colaboradores que cuentan con un nivel académico de licenciado o magíster, los factores de motivación más relevantes son la responsabilidad, 93,8%; seguido del trabajo en sí mismo, 87,5%; y las oportunidades de crecimiento y logros, según el 75% de los colaboradores mencionados. En el sentido contrario, los factores de higiene que presentan un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, con 68,8%; seguido de las condiciones de trabajo, con 31,3%; y la supervisión y el estatus según el 25% de los colaboradores.

Figura 21

Nivel de los factores de motivación-higiene, colaboradores: licenciado/magíster



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

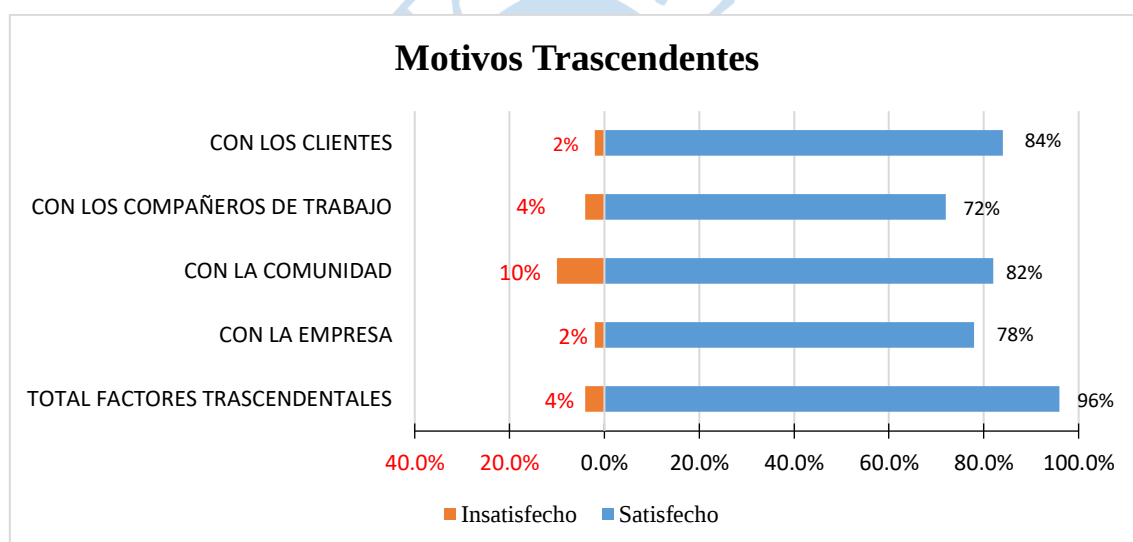
El análisis de los factores de motivación e higiene, según el nivel académico de los colaboradores, permite identificar que en ambos grupos se presentan factores comunes de motivación: la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y el crecimiento. No obstante, para los colaboradores que son licenciados o magísteres resulta ser también un factor relevante de motivación el perseguir metas claras y alcanzables y las oportunidades de lograr éxitos laborales. En cuanto a los factores de higiene, se identifica que el salario y las condiciones de trabajo son los factores de insatisfacción más relevantes en común; pero, se logra diferenciar que para quienes tienen el nivel académico de egresado, técnico o bachiller, también es un factor de insatisfacción relevante la dificultad de equilibrar la vida laboral con la vida familiar; mientras que, los colaboradores con un nivel académico de licenciado o magíster tienen una mayor insatisfacción respecto a la supervisión de los jefes y el estatus que tienen en la empresa, pese a contar con los niveles académicos mencionados.

4.9. Nivel de los factores de motivación trascendentes en los colaboradores de la entidad financiera

La Figura 22 permite observar los resultados respecto al nivel de los factores trascendentes en el cual se identifica que, los colaboradores de Caja Sullana-Agencia Mercado presentan una mayor satisfacción respecto a las acciones trascendentes con los clientes y con la comunidad, según expresa el 84% y el 82% del total de encuestados, respectivamente; siguen las acciones trascendentes con la empresa, 78%; y las acciones trascendentes con los compañeros de trabajo, 72% del total de encuestados. En sentido contrario, el nivel de insatisfacción respecto a los factores trascendentes, acciones en beneficio de la comunidad, son bajos, según el 10% del total de encuestados, respectivamente.

Figura 22

Nivel de los factores trascendentes



Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la entidad financiera.

Entonces, los resultados muestran que los colaboradores presentan una satisfacción alta con respecto a los factores trascendentes (94%), lo que permite evidenciar que les satisface realizar tareas que beneficien a los clientes; y, acciones solidarias o filantrópicas en beneficio de la comunidad u otras para mejorar los resultados de la empresa, así como acciones para favorecer a sus compañeros de trabajo.

Estos resultados se relacionan con la definición de motivos trascendentes cuya finalidad es generar un efecto de la acción hacia otra persona o personas. Los resultados indican que, a los colaboradores les satisface llevar a cabo tareas en beneficio de los clientes y acciones solidarias o filantrópicas en favor de la comunidad.

Para finalizar la discusión de los resultados, se presenta a modo de síntesis la Tabla 1 En esta se explican los resultados de la investigación de forma resumida, desde el nivel de los factores de

motivación-higiene de manera general (Figura 2) hasta el nivel de los motivos trascendentes (Figura 22).

Tabla 1

Resumen de los resultados

Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg	Resultados obtenidos
Nivel de factores de motivación-higiene en general	Factores de motivación: De todos los encuestados, se obtuvo que los factores de motivación más relevantes son: la responsabilidad en un 90%, el trabajo en sí mismo, en un 86% y el logro, en un 74%. Factores de higiene Las personas encuestadas, acerca del nivel de los factores de higiene, manifestaron que los más relevantes son: el salario, representando en un 64%; las condiciones de trabajo, expresado en un 24%; y el estatus, en 18%
Nivel de factores de motivación-higiene de Herzberg, según sexo	Según el sexo: femenino Con referencia al nivel de factores de motivación, estos representan al 90,9% del total de encuestados; y, son: la responsabilidad, el crecimiento y el reconocimiento. Con referencia a los factores de higiene, figuran: el salario, 72,7%; la relación con los compañeros de trabajo, con el 31,8%; y la vida personal, en un 27,3% del total de colaboradores. Según el sexo: masculino Los resultados señalan que, la mayor incidencia con respecto al nivel de factores de motivación la tienen: el trabajo en sí mismo, en un 92,9%; y la responsabilidad, 89,3%. Con referencia a los factores de higiene, la mayor frecuencia se presentó en el salario, en un 57,1%; las condiciones de trabajo, en 25%; y la relación con los compañeros, reflejada en 17,9% de colaboradores.
Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg, según edad	Colaboradores de 20 a 30 años Los factores más relevantes en el nivel de motivación son: la responsabilidad, en 86,4%; el crecimiento, reflejado en 81,8%; y el reconocimiento del trabajo en sí mismo, en un 77,3% del total de encuestados. Con referencia a los factores de higiene, los más relevantes son el salario, con 63,6%; las condiciones de trabajo, 31,8%; y el estatus, con 22,7%. Colaboradores de 31 a 40 años Los resultados mostraron que los factores más relevantes del nivel de motivación son la responsabilidad, con 89,5%; el trabajo en sí mismo, con 89,5%; el crecimiento y el logro, ambos con 78,9% del total de encuestados. Y, los factores de higiene que alcanzaron un mayor porcentaje son: el salario con 73,3%, seguido de la supervisión y las condiciones de trabajo, ambos con 21,1%. Colaboradores de 41 años a más El nivel de los factores de motivación más relevantes, de acuerdo con los resultados, son la responsabilidad y el trabajo en sí mismo, ambos con 100% de los encuestados. Le siguen el crecimiento, con 88,9%. Por otro lado, los factores de higiene con mayor porcentaje de insatisfacción son: el salario, con 44,4%; seguido de la relación con el superior y las políticas de la empresa y administración, con 22,2% del total de encuestados
Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg, según tipo de contrato	Contrato de colaboradores a plazo fijo Los resultados reflejan una mayor satisfacción respecto a los factores motivacionales en el logro, el trabajo en sí mismo, el avance y el crecimiento, todos en el 100%. Por otro lado, los factores que generan

Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg	Resultados obtenidos
	mayor insatisfacción, en los factores de higiene, son el salario representado en 37,5%, las condiciones de trabajo y la relación con los compañeros, ambos en 12,5% de los encuestados. Contrato de colaboradores a plazo indeterminado Se muestra que los factores de motivación más relevantes son la responsabilidad, para el 92,9%; le siguen, el trabajo en sí mismo, con un 83,3%; y el crecimiento, 78,6% del total de encuestados. Asimismo, los factores con mayor porcentaje de insatisfacción (higiene) en el salario con 69%, las condiciones de trabajo con 26,2% y el estatus en un 21,4% de los encuestados.
Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg, según puesto laboral	Puestos de colaboradores: auxiliares y asistentes Según los resultados, los factores de motivación que presentan un mayor porcentaje de satisfacción son: la responsabilidad, 91,3%; el trabajo en sí mismo y el crecimiento en la empresa, con 78,3% en ambos casos. Y, los factores de higiene que generan mayor insatisfacción son el salario, con 69,6%; las condiciones de trabajo, con 30,4%; y sus efectos en la vida personal, con un 26,1% de los encuestados. Puestos de colaboradores: analistas, jefaturas y gerentes Los resultados revelan que los factores de motivación más relevantes son el trabajo en sí mismo, para un 92,6%; la responsabilidad, en el 88,9%; y el crecimiento, en el 85,2% de los encuestados. Por otro lado, en los factores de higiene, los que se presenta un mayor porcentaje de insatisfacción son: el salario, con 59,3%; las condiciones de trabajo, con 18,5%; y el estatus, en el 14,8% del total de colaboradores.
Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg, según tiempo en la empresa	Colaboradores que han trabajado un año o menos en la empresa Los factores de motivación en los que se presenta un mayor porcentaje de satisfacción son el logro, el trabajo en sí mismo, el avance y el crecimiento, con 100% en todos. Por otra parte, los factores de higiene con los cuales hay un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, con el 28,6%; las condiciones de trabajo y la relación con los compañeros de trabajo, 14,3% para ambos. Colaboradores que han laborado entre uno y tres años Los factores de motivación más relevantes para ellos son la responsabilidad, 100%; el crecimiento, 84,6%; y el reconocimiento, para el 76,9% de los encuestados que tienen el referido tiempo laboral. Y, los factores de higiene con un mayor porcentaje de insatisfacción son: el salario, con 84,6%; las condiciones de trabajo, de un 38,5%; el estatus y los efectos en el trabajo y en la vida personal, según el 30,8% de colaboradores Colaboradores que han laborado entre tres y cinco años Los factores de motivación más relevantes son el trabajo en sí mismo y la responsabilidad, reflejada en un 100%, para ambos casos. Mientras que los factores de higiene que tienen un mayor porcentaje de insatisfacción son el salario, 100% del total de colaboradores; y, la relación con el supervisor, para un 50% del total. Colaboradores que han laborado más de cinco años En este caso, los factores de motivación con un mayor porcentaje de satisfacción son la responsabilidad y el trabajo en sí mismo, 88,5% para ambos casos; seguidos de las oportunidades de crecimiento, 76,9% de los encuestados. En el sentido opuesto, los factores de higiene que generan un mayor porcentaje de insatisfacción con: el salario, 57,7%; las condiciones de trabajo, 19,2%; y el estatus, 15,4% de los colaboradores que cuentan con el referido tiempo laboral.

Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg	Resultados obtenidos
Nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg, según nivel de estudios del colaborador	Nivel de estudios: egresado, técnico, bachiller Los factores de motivación que presentan un mayor porcentaje son: la responsabilidad, 88,2% de los colaboradores; seguido del trabajo en sí mismo y del crecimiento, 85,3% de los encuestados. Y, los factores de higiene que presentan un mayor porcentaje de insatisfacción es el salario con 61,8%; seguido de las condiciones de trabajo, 20,6%; y respecto a la vida personal y el estatus, con 14,7%. Nivel de estudios: licenciado, magíster En este grupo etario, los factores de motivación más relevantes son la responsabilidad, para el 93,8%; el trabajo en sí mismo, 87,5%; y las oportunidades de crecimiento y logros, 75%, para ambos casos. De los factores de higiene, presentan un mayor porcentaje de insatisfacción: el salario, 68,8%; las condiciones de trabajo, 31,3%; y la supervisión y el estatus, en un 25% de los colaboradores.
Nivel de los factores de motivación trascendentes en los colaboradores de la entidad financiera	Factores trascendentes Los resultados muestran que, en el nivel de los factores de motivación trascendentes, los más relativos son: con los clientes, representados en un 84%; y los factores trascendentes con la comunidad. Le siguen, el factor trascendente con la empresa con en un 78%; y el de las acciones trascendentes con los compañeros de trabajo, 72% del total de encuestados. Por otra parte, el nivel de insatisfacción respecto a los factores trascendentes es bajo; y, las acciones en beneficio de la comunidad son las que causan insatisfacción, según 10% del total de encuestados.

Nota. Elaboración propia.

4.10. Análisis y discusión de resultados

La investigación se realizó con el objetivo de identificar los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura, 2020. Surge a partir de una teoría antropológica de la motivación humana, cuya premisa a desarrollar es la motivación en la empresa Caja Sullana-Agencia Mercado, donde se encontró que los colaboradores sí tienen un nivel de satisfacción adecuado, por tener factores de motivación e higiene superiores al 50%. Asimismo, los factores destacados son la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y el logro dentro de la motivación; por otra parte, las condiciones de trabajo, salario y el estatus son factores resaltantes de higiene.

Quintanar (2005) señala que la motivación es un estado subjetivo que guía la conducta del individuo hacia un sentido, el cual se propicia desde el interior del ser humano y que puede ser por un deseo o una necesidad; y, también, parte desde el medio exterior que puede ser producto de meta, objetivo o finalidad. A esto se puede añadir lo que menciona Guerra (2018) sobre la motivación, que es el movimiento y esfuerzo de un individuo para satisfacer una necesidad, aumentando el impulso para realizar dicha acción.

Por lo tanto, después de analizar la información relacionada con la identificación de los factores de satisfacción e insatisfacción que afectan a sus 58 colaboradores de la Caja Sullana-Agencia

Mercado, en sus tres áreas: Créditos, Operaciones y Cobranzas, a través de una encuesta en la ciudad de Piura, para tener noción de los factores de satisfacción e insatisfacción, la entidad podrá plantear adecuadamente sus estrategias de mejora para sus colaboradores en el ámbito laboral, para obtener un mayor compromiso de ellos, incentivándolos a tener un mejor desempeño y mayor comodidad.

En cuanto al nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera, se evidencia que los factores de motivación alcanzaron un nivel de satisfacción adecuado; y, los de higiene se encuentra en la misma proporción. Los factores de motivación relevantes son la responsabilidad, representada en un 90%; el trabajo en sí mismo representa el 86%; y el logro, el 74%. Por otra parte, los factores de higiene con mayor porcentaje son el salario, para el 64% de colaboradores, las condiciones de trabajo, 24%; y el estatus, 18%.

Estos hallazgos van acordes con la investigación de Damij, Levnajic, y Rejec (2015), que señalan que los tres principales motivadores según el lugar de residencia, el sector laboral y la categoría salarial son el sentido de logro en la calidad del trabajo terminado, trabajo interesante que motiva y satisface y las buenas relaciones con los colegas. Además, puntualizan que los principales factores inhibidores son las malas relaciones con los superiores e inadecuadas relaciones con los colegas y compañeros inútiles, concluyendo que el factor humano tiene un rol predominante como inhibidor en el entorno laboral y que la naturaleza intrínseca del trabajo es el principal motivador.

Por lo expuesto, se infiere que los colaboradores de la financiera Caja Sullana-Agencia Mercado presentan un nivel adecuado de satisfacción, pero, aun así, el gerente y el encargado de recursos humanos no deben dejar de lado estos indicadores porque esto impacta de forma directa en el desempeño de los colaboradores y se refleja en el trato que brindan al cliente. Además, se contrasta con la teoría de factores de la motivación que indican que, si se mejoran las condiciones de trabajo y se pone énfasis en ellas, el colaborador tendrá sensaciones de pertenencia, logro, reconocimiento, promoción y crecimiento personal.

Por otra parte, el nivel de factores de motivación e higiene de Herzberg en los colaboradores de la entidad financiera es distinto según el sexo. Así, se determinó que el nivel de factores de motivación más relevante para hombres y mujeres son la responsabilidad, el crecimiento y el reconocimiento, que representó entre el 90,9% y el 89,3% de los encuestados. Asimismo, los niveles en los factores de higiene más representativos en ambos sexos fueron el salario, la relación con compañeros de trabajo, vida personal y las condiciones del total de encuestados. Estos resultados se respaldan en la teoría de las necesidades aprendidas propuesta por McClelland (1961), quien plantea que los principales impulsos de los colaboradores se agrupan en tres necesidades (no innatas), entre las cuales está la necesidad de logro; según Sites (2018), en esta se observa el esfuerzo de los colaboradores por alcanzar metas, éxitos profesionales, impulso por sobresalir y obtener reconocimiento.

Los resultados alcanzados, indican que los colaboradores de la financiera Caja Sullana-Agencia Mercado, varones y mujeres, sí presentan niveles de satisfacción adecuados, de acuerdo con los factores de motivación e higiene. Por ello, es importante seguir trabajando en ellos, para reforzarlos; y, profundizar en aquellos que están causando insatisfacción, para corregirlos, de modo que los colaboradores no pierdan el enfoque y el interés del logro de metas colectivo e individual en beneficio propio y de la entidad financiera.

Por otro lado, con referencia al nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg según la edad, se determinó que los factores destacados en todos los rangos de edad son la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo en sí mismo, representados en un porcentaje promedio del 75,2% de los encuestados; de igual modo, los factores de higiene más relevantes son el salario, condiciones de trabajo y supervisión, para un porcentaje promedio de 45%. Los resultados se respaldan en la teoría de Herzberg, quien menciona que existen factores que motivan a los colaboradores como el trabajo en sí mismo, reconocimiento, responsabilidad, posibilidad de crecimiento y la sensación de logro.

Los resultados obtenidos, indican que los colaboradores de la financiera Caja Sullana-Agencia Mercado, presentan satisfacción en todas las edades. Sin embargo, eso no significa que no hay factores que les genera insatisfacción, como los de higiene, donde se incluye el salario que abarca todas las edades; por esta razón, es de suma importancia trabajar en ello para evitar la insatisfacción en el trabajo, de los colaboradores de la financiera.

En cuanto al nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg, según el tipo de contrato, tanto de plazo fijo como el de plazo indeterminado, los factores de motivación que resaltan en la entidad financiera son el logro, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo, respaldados con un promedio del 75% de los encuestados. De igual manera, los factores que resaltan con mayor frecuencia en la entidad financiera, en base al puesto laboral, entre auxiliares y asistentes, analistas, jefaturas y gerentes, son la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y el crecimiento en la empresa. Respecto a los factores de higiene, sucede algo similar tanto para el tipo de contrato y el puesto laboral, siendo los más destacados el salario, las condiciones de trabajo y el estatus.

Estos resultados se respaldan en la teoría de Herzberg (1968), quien menciona que los factores de higiene son extrínsecos al trabajo y evitan la satisfacción, entre estos tenemos: la supervisión, la política y administración de la empresa, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el estatus y la seguridad. Mientras tanto, el mismo autor manifiesta que los factores motivacionales son intrínsecos al trabajo y permiten la satisfacción laboral, dichos factores son: el logro, el reconocimiento de este, el mismo trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento o avance.

Por lo expuesto, se infiere que en la entidad financiera Caja Sullana-Agencia Mercado los colaboradores tienen estímulos de factores de higiene y de los de motivación para alcanzar la satisfacción en el centro de labores. Esto significa que, para que continúe manteniendo e

incrementando esta satisfacción, el colaborador debe encontrarse en condiciones adecuadas, tanto físicas, ambientales como en las políticas de la organización y el clima laboral, para que su insatisfacción disminuya, ya que estos factores no son duraderos en el tiempo.

Con relación al nivel de los factores de motivación e higiene de Herzberg, según tiempo en la empresa y de acuerdo con el nivel de estudios del colaborador, los factores de motivación más relevantes son la responsabilidad, el trabajo en sí mismo y el crecimiento, en un promedio del 75%; por otra parte, los factores de higiene relevantes son el salario, las condiciones de trabajo y la supervivencia, lo que se refleja en un promedio de 55%; dichos resultados son respaldados por los estudios de Herzberg (1968) y Sites (2018).

Finalmente, con el nivel de los factores de motivación trascendentes en los colaboradores de la entidad financiera Caja Sullana-Agencia Mercado, se muestra evidencia alta de satisfacción (94%) con respecto a los factores trascendentes, lo que significa que a los colaboradores les satisface realizar tareas que benefician a las personas, ya sea para clientes o acciones solidarias que benefician a la sociedad. Asimismo, les satisface tener iniciativa en la realización de actividades para obtener mejoras en los resultados en la empresa y unirse como compañeros de trabajo. Dichos hallazgos son concordantes con la teoría de Pérez López (1991), fundamentado en que la persona se ve impulsado a moverse, por los efectos consecuentes que espera obtener en él, producto de la ejecución de determinadas acciones. Por ejemplo, la satisfacción (efecto) que siente al terminar una tarea bien ejecutada o al haber alcanzado una meta (ejecución de acciones), se expresa como una motivación trascendente.

Capítulo 5. Plan de acción

5.1. Introducción

El éxito de una empresa depende mucho del personal con que cuenta; por ello, se considera importante mantenerlo motivado de diferentes formas. La teoría muestra que existen diferentes factores para mantener a un trabajador motivado, como el modelo de motivación dual de Herzberg y la teoría antropológica de Pérez López.

Las teorías permiten identificar, de modo general, los factores que influyen en la satisfacción o motivación de los trabajadores. Por ello, considerando los resultados de esta investigación, desarrollada en la Caja de Ahorros y Créditos de Sullana-Agencia Mercado, se pudo identificar los factores de la motivación de Herzberg; y, teniendo en cuenta la importancia de la motivación en el ambiente laboral, se sugieren las estrategias y actividades para lograrlo.

La propuesta pretende mejorar los niveles de satisfacción de motivación, en cuanto al avance, el logro y el reconocimiento; y de los factores de higiene o extrínsecos del salario, y las condiciones de trabajo, para incrementar el compromiso de los trabajadores y la eficiencia de su trabajo durante la jornada laboral.

5.2. Objetivos del plan de acción

5.2.1. *Objetivo general*

Plantear acciones de mejora para atender los factores de motivación e higiene que tuvieron un menor porcentaje de satisfacción.

5.2.2. *Objetivos específicos*

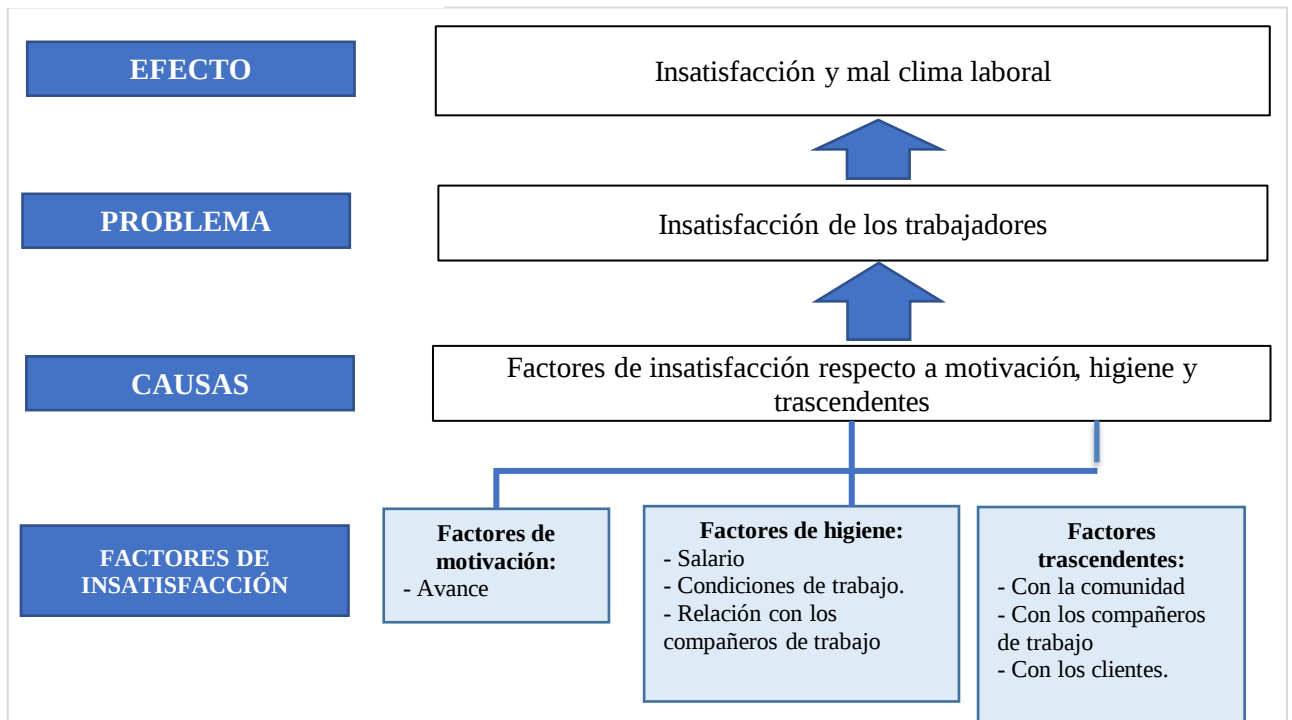
- Plantear acciones de mejora para desarrollar los motivos trascendentes de los colaboradores.
- Realizar estrategias de mejora para mejorar las condiciones de trabajo bajo la situación del COVID 19.

5.3. Alcances

El alcance de la propuesta en lo espacial se limita a los colaboradores de la Agencia de Caja Sullana–Agencia Mercado y al tiempo en que la institución considere aplicarla.

5.4. Justificación

La propuesta tiene un carácter práctico y está orientada a mejorar los factores que se identificaron como negativos respecto a la motivación de los colaboradores en la investigación, con la finalidad de mejorar la insatisfacción y poca motivación de los colaboradores de la Caja Sullana. La Figura 23, árbol de causas y efectos, refleja una síntesis de los mismos tomando como base los resultados obtenidos en relación a los factores de motivación.

Figura 23*Árbol de causas y efecto**Nota.* Elaboración propia.

5.5. Desarrollo de la propuesta

Para garantizar y asegurar el debido seguimiento y control de los indicadores de desempeño para cada área de la institución, se presenta a continuación la Tabla 2.

Tabla 2*Propuesta de indicadores de evaluación de desempeño*

Área	Indicadores de desempeño	Frecuencia de evaluación
Área de Créditos	- Colocaciones. - Incremento de la cartera de clientes. - Promedio del <i>scoring</i> de créditos.	Semanal, mensual
Área de Cobranzas	- Morosidad de la cartera de clientes. - Reducción de morosidad de la cartera de clientes. - Porcentaje de clientes gestionados por cobro. - Promedio de meses de las deudas de la cartera de clientes.	Semanal, mensual
Área de Operaciones	- Brindar soporte a las operaciones de créditos o depósitos. - Calificaciones de atención al usuario.	Semanal y Mensual
Administración	- Evaluaciones del desempeño laboral. - Alcance de metas mensuales.	Mensual

Nota. Elaboración propia.

5.5.1. Respetto a los factores de motivación

5.5.1.1. Mejoras respecto al avance

- **Actividad 1.1.:** cofinanciamiento de capacitaciones entre la empresa y colaboradores.

Beneficiarios: colaboradores del Nivel IV y V (ver tabla 6).

Requisitos: logro de las metas mensuales, antes de tiempo por cuatro meses consecutivos.

Recompensa: otorgamiento de capacitaciones cofinanciadas hasta por un monto de S/ 400,00 soles, para la consolidación de habilidades en el campo de desempeño o, para la adquisición de nuevas habilidades que les permita ascender o asumir un puesto diferente en la misma institución, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Capacitaciones cofinanciadas

Área	Capacitaciones	Instituciones
Área de Créditos	• Gestión integral de riesgos. • Gestión de riesgo financiero. • Diplomados en finanzas. • Especializaciones en créditos y cobranzas. • Gerencia en créditos y cobranzas.	• Cámara de Comercio de Lima. • Bursen – BVL • Online EDX, Coursera. • PUCP • UDEP • UPC
Área de Cobranzas	• Gestión de riesgo financiero. • Diplomados en finanzas. • Especializaciones en créditos y cobranzas.	• Cámara de Comercio de Lima. • Bursen – BVL • Online EDX, Coursera. • PUCP • UDEP • UPC
Área de Operaciones	• Diplomado en finanzas. • Especializaciones o actualizaciones en programas informáticos. • Innovación de servicios financieros.	• Cámara de Comercio de Lima. • BURSEN – BVL • Online EDX, Coursera. • PUCP • UDEP • UPC
Administración	• Gerencia en créditos y cobranzas. • Capacitación en operaciones financieras. • Finanzas corporativas. • Innovación de servicios financieros	• Cámara de comercio de Lima. • PUCP • UPC

Nota. Elaboración propia.

- **Actividad 1.2.:** flexibilidad de horarios para los colaboradores que cumplen sus metas.

Beneficiados: colaboradores de Nivel IV y V (ver tabla 6).

Requisitos: los colaboradores que realizan estudios para obtener un grado académico (licenciaturas, maestrías o doctorados), deben de cumplir las metas semanales.

Recompensa: otorgamiento de horarios flexibles que les permita cumplir su jornada laboral sin descuidar su formación profesional, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Recompensa de días por cumplimiento de metas semanales

Área	Cumplimiento de meta	Recompensa para elegir
Área de Créditos	Meta semanal cumplida antes del sábado.	• Un día laborable libre (lunes a sábado). • Ingreso una hora después del horario regular; por una semana. • Salida una hora antes del horario regular; por una semana. • Un día laborable libre (lunes a miércoles).
Área de Cobranzas	Meta semanal cumplida antes del sábado.	• Ingreso una hora después del horario regular; por una semana. • Salida una hora antes del horario regular; por una semana. • Un día laborable libre (lunes a sábado).
Área de Operaciones	Meta semanal cumplida antes del sábado.	• Ingreso una hora después del horario regular; por una semana. • Salida una hora antes del horario regular; por una semana.

Nota. Elaboración propia.

- **Actividad 1.3.:** asignación de nuevas actividades que incremente su nivel de responsabilidad en funciones respectivas.

Beneficiarios: colaboradores del Nivel IV y V (ver tabla 6).

Requisitos: cumplir con las metas semanales, durante cuatro semanas consecutivas (equivalente a un mes de labores).

Recompensa: oportunidades para que pueda postular o sustituir, en casos de emergencias, otro puesto en la misma institución (ver Tabla 5).

Tabla 5

Recompensa por cumplimiento de metas por semanas consecutivas

Área	Periodo de cumplimiento de metas	Recompensa
Área de Créditos	Metas semanales, durante 4 semanas consecutivas.	• Oportunidad para supervisor.
Área de Cobranzas	Metas semanales, durante 4 semanas consecutivas.	• Oportunidad para gestor de cobranzas.
Área de Operaciones	Metas semanales, durante 4 semanas consecutivas.	• Oportunidad para ascender de Nivel.

Administración

Metas mensuales.

- Entrenador de los colaboradores de Nivel I, II, III y IV.

Nota. Elaboración propia.

5.5.2. *Respecto a los factores de higiene*

5.5.2.1. Mejoras con relación al salario. El salario en esta institución se rige por el DECRETO SUPREMO N.º 199-2007-EF (2007), si bien no se podrá mejorar la escala de salarios en montos adicionales ni bonificaciones, se hará uso de herramientas de salario emocional, para mejorar el factor de higiene.

POLÍTICA Y ESTRUCTURA REMUNERATIVA PARA LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO (DECRETO SUPREMO N.º 199-2007-EF)

La remuneración máxima mensual por todo concepto no excederá de los límites siguientes, tomando en consideración la Clasificación en la que se ubica cada Caja Municipal de Ahorro (ver Tabla 6).

Tabla 6

Niveles de colaboradores

NIVELES		C-I	C - II	C - III
Nivel I	Gerencias	13 780	11 360	8440
Nivel II	Jefaturas	9560	7760	5740
Nivel III	Analistas	6860	5630	4160
Nivel IV	Asistentes	4840	3940	2930
Nivel V	Auxiliares	2820	2250	1690

Nota. Elaboración propia

El mismo decreto establece la clasificación de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana en la C-II y, para todas por igual, establece rangos de 14 remuneraciones al año (D.S. N° 199-2007-EF, 2007). A pesar de que esta escala salarial está establecida y es de conocimiento público, los colaboradores no se encuentran satisfechos con lo que perciben.

Dado que, la escala salarial de la institución la rige una norma legal, es conveniente mejorar la situación del salario por otra vía alternativa como la inclusión de herramientas del salario emocional, dado que no involucra compensaciones pecuniarias, sino más bien los complementa, buscando satisfacer las necesidades de los socios y estos puedan atender las demandas de los clientes en la empresa (Gil et al., 2019).

- **Actividad 2.1.:** inclusión de la institución en la Cámara de Comercio de Piura.

Beneficiarios: todos los colaboradores de la Caja Sullana.

Requisitos: ninguno.

Recompensa: la institución tendrá derecho a publicaciones de bolsas de trabajo, soporte publicitario y eventos. Los colaboradores tendrán a su disposición una red de descuentos especiales

en diferentes empresas, desde atenciones de salud, descuentos en instituciones de educación formativa, hasta descuentos en restaurantes.

- **Actividad 2.2.:** tarjetas de consumo para los colaboradores de Nivel I.

Beneficiarios: colaboradores de Nivel V (ver tabla 6).

Requisitos: obtener calificaciones altas en la evaluación de rendimiento debe estar ligada con los indicadores de desempeño propuestos en la Tabla 2; y, regida internamente por el Memorado 100-2020/ GN – Caja Sullana.

Recompensa: los colaboradores de Nivel I, con una tarjeta de consumo; según los indicadores de desempeño de cada área, asignándose cinco tarjetas de consumo: una para cada nivel de escala salarial, que serán entregadas a los primeros que alcancen sus metas.

La ley de prestaciones alimentarias N° 28051 establece las tarjetas de consumo como una alternativa para incrementar el presupuesto familiar, sin aumentar los salarios de los trabajadores; además, significan una reducción del ingreso gravable. El monto máximo para las tarjetas de consumo, serán hasta la tercera parte del sueldo bruto. En este caso, se estableció el monto de 500 soles para las tarjetas de consumo de los trabajadores de Nivel I, quienes son los más insatisfechos con sus salarios.

5.5.2.2. Mejoras con relación a las condiciones de trabajo.

- **Actividad 3.1.:** organización de los espacios de trabajo, con participación de todos los colaboradores de campo y oficina.

Beneficiarios: todos los colaboradores de la Caja Sullana–Agencia Mercado.

Requisitos: ninguno.

Recompensa: se organizará una mañana de limpieza con los colaboradores y el personal de limpieza, que consistirá no sólo en desinfectar y sacudir el polvo de los espacios de trabajo individuales, sino también en la eliminación de inservibles, clasificación de documentos y archivamiento adecuado. El personal mencionado se encargará de la limpieza y desinfección de las áreas comunes y de la eliminación de residuos sólidos de la limpieza realizada.

- **Actividad 3.2.:** establecimiento de un manual de orden y limpieza de los espacios de trabajo propios y comunes.

Beneficiarios: todos los colaboradores de la Caja Sullana–Agencia Mercado.

Requisitos: ninguno.

Recompensa: contar con un ambiente limpio y ordenado para trabajar, estableciendo un manual de orden y limpieza generales, tanto para las áreas individuales como para los espacios comunes; en este sentido, se plantean las siguientes normas.

— Limpiar los espacios de trabajo individuales al momento de llegada y salida de la oficina.

- Programar limpiezas individuales al finalizar la jornada, para reunir y eliminar los desechos de la actividad que se realiza.
- Asegurarse de no ensuciar el piso cuando se utilicen los servicios higiénicos.
- Limpiar rápidamente las áreas comunes, cuando la utilicen.
- Cuando se utilicen los equipos de oficina, como la copiadora, se dejarán a la vista y clasificadas las hojas limpias que pueden reutilizarse. Adicionalmente, eliminar el papel que ya no se usará, o almacenarlo para enviarlo a un centro de reciclado.

- **Actividad 3.3.:** programar mantenimiento de equipos de forma mensual.

Beneficiarios: colaboradores que utilizan equipos de cómputo.

Requisitos: ninguno.

Recompensa: mantenimiento de equipos de cómputo operativos. La limpieza y organización, también incluye el ordenamiento de información informática. Por ello, se recomienda a los colaboradores limpien las carpetas de descarga, y documentos innecesarios que hay en su ordenador.

El encargado de soporte informático debe programar revisiones mensuales de los equipos (computadoras, impresoras, fotocopadoras, celulares) para evitar inconvenientes durante la jornada laboral.

- **Actividad 3.4.:** actualización del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Beneficiarios: todos los colaboradores.

Requisitos: ninguno.

Recompensa: todas las empresas, en cumplimiento con la ley 29783 (DS 005-2012-TR, 2012) cuentan con un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) actualizado, el cual es favorable para los colaboradores, en la mitigación de ocurrencia de accidentes y prevención de enfermedades laborales.

Considerando que la empresa tiene cincuenta y ocho (58) colaboradores, es obligatoria la existencia de un SST, y de hecho lo tiene; sin embargo, debe ser actualizado e incluir la evaluación de riesgos ergonómicos, con la finalidad de analizar la movilidad intensiva (del personal de las áreas de Créditos y Cobranzas que, generalmente trabajan en campo) o restringida (del personal de oficina), posturas inadecuadas en los colaboradores.

5.5.2.3. Mejoras con respecto a relación con los compañeros de trabajo.

- **Actividad 4.1.:** capacitación periódica respecto al reglamento interno de trabajo.

Beneficiarios: todos los colaboradores.

Requisitos: ninguno.

Recompensa: difusión del reglamento interno de trabajo de forma periódica (semestral) ya que es un importante instrumento de gestión del personal.

- **Actividad 4.2.:** capacitación respecto a la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y su reglamento decreto supremo N.º 014-2019-MIMP.

Beneficiados: todos los colaboradores.

Requisitos: ninguno.

Recompensa: establecimiento y difusión del manual contra el hostigamiento sexual, que evidencie sanciones contra las conductas poco apropiadas contra el pudor; allí radica la importancia de su difusión entre los trabajadores. Esto porque se identificó que las mujeres tienen menos satisfacción respecto a las relaciones con sus compañeros; lo que podría deberse a problemas de hostigamiento; que debe investigarse y plantear instrumentos de gestión para mejorar esta situación.

- **Actividad 4.3.:** reforzamiento del programa anual de integración.

Beneficiados: todos los colaboradores de la Caja Sullana–Agencia Mercado.

Requisitos: ninguno.

Recompensa: actividades de integración con los compañeros de trabajo de la agencia. Estas permitirán mejorar la relación con los compañeros y formar lazos amicales y de respeto entre los mismos.

Si bien los colaboradores se sienten bien respecto a sus supervisores; es necesario estrechar aún más los lazos entre compañeros. Sería favorable que las jornadas de integración se desarrollen después de las capacitaciones, de la actividad 5.1. y 5.2.; para asimilar aún más el buen trato y mejorar la relación entre los compañeros de trabajo.

5.5.3. *Respecto a los motivos trascendentes*

5.5.3.1. Mejorar la relación con la comunidad

- **Actividad 5.1.:** Involucrar a los colaboradores de la Agencia del Mercado en las actividades de responsabilidad social que realiza la institución, como:

La chocolatada navideña.

Campaña “Sullana respira”.

Cabalgata de reyes magos.

Letreros de señalización.

Día del niño por nacer.

Beneficiados: la comunidad de la ciudad de Piura y los colaboradores participantes en la actividad.

Requisitos: Ninguno. La convocatoria será realizada por el administrador de la Agencia por medio de memorándum, correo electrónico y redes sociales.

Recompensa: la comunidad recibirá un bien o servicio sin ningún costo; mientras que el colaborador involucrado podrá sentirse satisfecho y motivado al participar en este tipo de actividades.

5.5.3.2. Impulsar la relación entre los compañeros de trabajo

- **Actividad 5.2.:** Organizar reuniones y talleres mensuales con la participación de colaboradores de distintas áreas.

Beneficiados: Todos los colaboradores.

Requisitos: Ninguno.

Recompensa: Permite que los colaboradores puedan ser escuchados por la gerencia y el resto de áreas, expresando sus principales problemas o dificultades en la realización de sus actividades, permitiendo que se planteen acciones para su solución. Este espacio servirá también para el intercambio de buenas prácticas y acciones exitosas. Las reuniones se constituyen en un medio para favorecer la unidad organizacional y la mejora del sistema informal.

5.5.3.3. Mejorar la relación con los clientes

- **Actividad 5.3.:** Organizar talleres mensuales de capacitación de los colaboradores en la atención y orientación al cliente.

Beneficiados: Todos los colaboradores

Requisitos: Ninguno.

Recompensa: Permite que los colaboradores internalicen la importancia de la orientación al cliente y una correcta atención de sus necesidades aprovechando los conocimientos y experiencias de los colaboradores de las distintas áreas. Esto puede permitir que se incremente el nivel de satisfacción y permanencia de los clientes.

5.6. Recursos y presupuesto

Tabla 7

Presupuesto por actividad

N°	Actividades	Unidad	Cantidad	Precio Anual (soles)
1	Actividad 1.1.: Cofinanciamiento de capacitaciones entre la empresa y colaboradores.	Cuatrimestres	3	1200,00
2	Actividad 1.2.: Flexibilidad de horarios para los colaboradores que cumplen con las metas.	Meses	12	0,00
3	Actividad 2.1.: Inscripción de la institución en la Cámara de Comercio de Piura.	Trimestre	4	1181,00
4	Actividad 2.2.: Tarjetas de consumo para los colaboradores de Nivel I.	Meses	12	6000,00

5	Actividad 3.1.: Organización de los espacios de trabajo, con participación de los colaboradores.	Meses	12	600,00
6	Actividad 3.2.: Manual de orden y limpieza.	Meses	1	0,00
7	Actividad 3.3.: Programar mantenimiento de equipos de forma mensual.	Meses	1	0,00
8	Actividad 3.4.: Actualización del Sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Meses	1	0,00
9	Actividad 4.1.: Capacitación periódica respecto al reglamento interno de trabajo	Meses	12	0,00
10	Actividad 4.2.: Capacitación respecto a la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y su reglamento decreto supremo N.º 014-2019-MIMP.	Meses	12	0,00
11	Actividad 4.3.: Reforzamiento del programa anual de integración.	Meses	12	0,00
12	Actividad 5.1.: Involucrar a los colaboradores de la Agencia del Mercado en las actividades de Responsabilidad Social que realiza la institución.	Meses	12	0,00
13	Actividad 5.2.: reuniones y talleres mensuales de comunicación inter áreas.	Meses	12	0,00
14	Actividad 5.3.: talleres mensuales de capacitación en la atención y orientación al cliente.	Meses	12	0,00
Total				8381,00

Nota. Elaboración propia

5.7. Responsables

Tabla 8

Responsables de las actividades propuestas

N°	Actividades	Líder	Encargado
1	Actividad 1.1.: Cofinanciamiento de capacitaciones entre la empresa y colaboradores.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano.
2	Actividad 1.2.: Flexibilidad de horarios para los colaboradores que cumplen con las metas.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano.
3	Actividad 2.1.: Inscripción de la institución en la Cámara de Comercio de Piura.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano.
4	Actividad 2.2.: Tarjetas de consumo para los colaboradores de Nivel I.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano.

5	Actividad 3.1.: Organización de los espacios de trabajo, con participación de los colaboradores.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano.
6	Actividad 3.2.: Manual de orden y limpieza.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Área de Soporte técnico.	Área de Soporte técnico.
7	Actividad 3.3.: Programar mantenimiento de equipos de forma mensual.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano.
8	Actividad 3.4.: Actualización del Sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Jefe o gerente de Agencia.
9	Actividad 4.1.: Capacitación periódica respecto al reglamento interno de trabajo.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.
10	Actividad 4.2.: Capacitación respecto a la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y su reglamento decreto supremo N.º 014-2019-MIMP.	Junta General de Accionistas; Directorio; Gerencia Central; Gerencia Central de administración; Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.
11	Actividad 4.3.: Reforzamiento del programa anual de integración.	Gerencia Central de administración Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.
12	Actividad 5.1.: Involucrar a los colaboradores de la Agencia del Mercado en las actividades de Responsabilidad Social que realiza la institución.	Gerencia Central de administración Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.
13	Actividad 5.2.: reuniones y talleres mensuales de comunicación inter áreas.	Gerencia Central de administración Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.
14	Actividad 5.3.: talleres mensuales de capacitación en la atención y orientación al cliente.	Gerencia Central de administración Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.

Nota. Elaboración propia

5.8. Medios de verificación

Tabla 9

Medios de verificación por actividad

N°	Actividades	Medios de verificación
1	Actividad 1.1.: Cofinanciamiento de capacitaciones entre la empresa y colaboradores.	Transferencias y/o facturas.
2	Actividad 1.2.: Flexibilidad de horarios para los colaboradores que cumplen con las metas.	Registro de colaboradores con horario flexible.
3	Actividad 2.1.: Inscripción de la institución en la Cámara de Comercio de Piura.	Registro de Socio de la Cámara de Comercio de Piura.
4	Actividad 2.2.: Tarjetas de consumo para los colaboradores de Nivel I.	Suscripción de contrato para la expedición de tarjetas de consumo.
5	Actividad 3.1.: Organización de los espacios de trabajo, con participación de los colaboradores.	Informe de organización y limpieza.
6	Actividad 3.2.: Manual de orden y limpieza.	Manual de organización y limpieza.
7	Actividad 3.3.: Programar mantenimiento de equipos de forma mensual.	Informe del Área de soporte técnico.
8	Actividad 3.4.: Actualización del Sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Firmas de colaboradores por evaluación individual de los riesgos laborales.
9	Actividad 4.1.: Capacitación periódica respecto al reglamento interno de trabajo.	Registros de colaboradores a la capacitación.
10	Actividad 4.2.: Capacitación respecto a la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y su reglamento decreto supremo N.º 014-2019-MIMP.	Registro de participantes en la capacitación.
11	Actividad 4.3.: Reforzamiento del programa anual de integración.	● Registro de participantes en la capacitación.
12	Actividad 5.1.: Involucrar a los colaboradores de la Agencia del Mercado en las actividades de Responsabilidad Social que realiza la institución.	Correos corporativos para invitar a los colaboradores de todas las agencias.
13	Actividad 5.2.: reuniones y talleres mensuales de comunicación inter áreas.	Registro de participantes en la capacitación.
14	Actividad 5.3.: talleres mensuales de capacitación en la atención y orientación al cliente.	Registro de participantes en la capacitación.

Nota. Elaboración propia

5.9. Resumen de la propuesta

Tabla 10

Resumen de la propuesta

Estrategias	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
1. Mejoras respecto al avance.	Mejorar la satisfacción respecto al avance.	- Cofinanciamiento de capacitaciones entre la empresa y colaboradores. - Flexibilidad de horarios para los colaboradores que estudian para obtener grados académicos. - Encargo de nuevas actividades que incrementen su nivel de responsabilidad.	Recursos humanos y financieros.	1 mes	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.
2. Mejoras con relación al salario.	Mejoras del salario, mediante estrategias del salario emocional.	- Inclusión de la institución en la Cámara de Comercio de Piura. - Tarjetas de consumo para los colaboradores de Nivel I.	Recursos humanos y financieros.	2 meses	Gerencia de Gestión de Desarrollo Humano.
3. Mejoras con relación a las condiciones de trabajo.	Mejorar la ambientación y el espacio de trabajo.	- Organización de los espacios de trabajo, con participación de todos los colaboradores de campo y oficina. - Establecimiento de un manual de orden y limpieza de los espacios de trabajo propios y comunes. - Programar mantenimiento de equipos de forma mensual. - Actualización del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	1 mes	Gerencia Central de administración. Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.
4. Mejoras con respecto a relación con los compañeros de trabajo.	- Capacitación de la normativa y reglamentos en materia de relaciones laborales.	- Capacitación periódica respecto al reglamento interno de trabajo. - Capacitación respecto a la Ley N°	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Semestral	Gerencia Central de administración Gerente de Gestión de

Estrategias	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	- Realizar actividades de integración.	27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y su reglamento, decreto supremo N.º 014-2019-MIMP. - Reforzamiento del programa anual de integración.	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Semestral	Desarrollo Humano. Gerencia Central de administración Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.
5. Mejorar la motivación trascendental.	- Involucramiento en actividades de responsabilidad social. - Reuniones y talleres mensuales.	- Involucrar a los colaboradores de la Agencia del Mercado en las actividades de Responsabilidad Social que realiza la institución. - Reuniones y talleres mensuales de comunicación inter áreas. - Talleres mensuales de capacitación en la atención y orientación al cliente.	Recursos humanos y financieros.	Mensual	Gerente de Gestión de Desarrollo Humano.

Nota. Elaboración propia

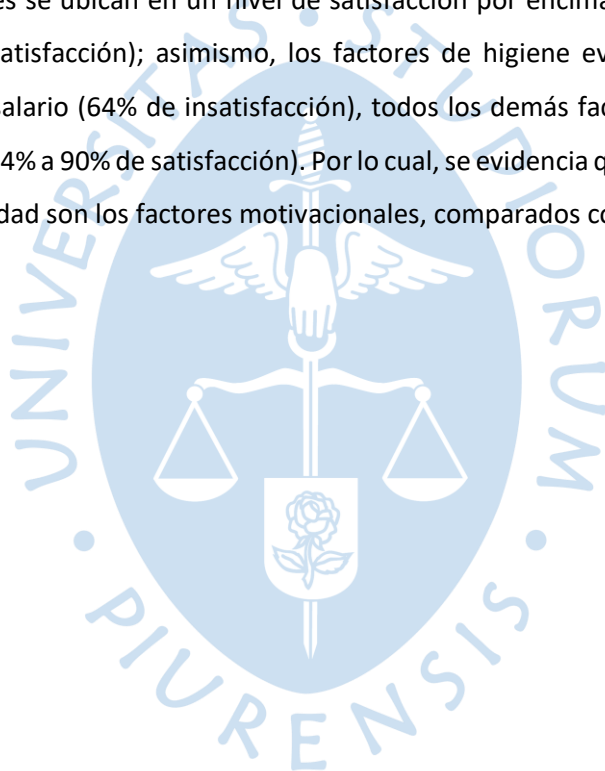
Conclusiones

La investigación tuvo como objetivo general identificar los factores de motivación e higiene de Herzberg, el 2020, en los colaboradores de la Caja Sullana-Agencia Mercado, una entidad financiera líder de la ciudad de Piura, y brindar recomendaciones a partir de una teoría antropológica de la motivación humana. De igual forma, como objetivos específicos, se identifica el nivel de motivación de los factores motivacionales y factores higiénicos de los colaboradores de la mencionada entidad. El desarrollo del estudio ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

1. Respecto al objetivo general, se concluye que, los factores de motivación de Herzberg más relevantes en los colaboradores de la empresa estudiada, la responsabilidad se halla reflejada en un 90% de los encuestados; el trabajo en sí mismo, en el 86%; y el logro, en un 74%. Asimismo, respecto a los factores más relevantes de higiene de Herzberg se tiene el salario, 64%; las condiciones de trabajo, expresado en un 24% de los encuestados; y el estatus, representado en el 18%.
2. En la misma línea, de acuerdo con el sexo de los colaboradores de la empresa Caja Sullana-Agencia Mercado, se concluye que el factor más relevante de motivación de Herzberg es la responsabilidad; mientras que, los más relevantes de higiene de Herzberg son el salario y la relación con los compañeros de trabajo.
3. De igual manera, de acuerdo con la edad de los colaboradores de la empresa, comprendida en estos rangos: de 20 a 30 años, de 31 a 40 años y de 41 años, se concluye que los factores de motivación de Herzberg más relevantes son la responsabilidad y el reconocimiento del trabajo en sí mismo; por otro lado, entre los factores de higiene de Herzberg más relevantes, son el salario y la relación con los compañeros de trabajo.
4. De acuerdo con el contrato a plazo fijo de los colaboradores de la empresa Caja Sullana-Agencia Mercado, se concluye que, los factores de motivación más relevantes son el logro, el trabajo en sí mismo y el crecimiento, representados en el 100% de los encuestados; del mismo modo, los factores de higiene de Herzberg más relevantes son el salario, representado en el 37,5%; las condiciones de trabajo; y la relación con los compañeros de trabajo, ambos con el 12,5%.
5. Considerando a los colaboradores que tienen contrato de plazo indeterminado en la empresa objeto de este estudio, se determina que los factores de motivación de Herzberg más relevantes son la responsabilidad, reflejada en el 92,9% de los colaboradores; el trabajo en sí mismo, en un 83,3%; y el crecimiento en un 78,6%; y, por el contrario, los factores de higiene de Herzberg más relevantes son el salario, para un 69%; las condiciones de trabajo, para el 26,2%; y el estatus, en un 21,4%.
6. En cuanto al nivel de estudios de los colaboradores de la mencionada entidad financiera, para aquellos colaboradores que son egresados, técnicos y bachilleres, el factor de motivación de

Herzberg más relevante es la responsabilidad con un 88,2%; y, el factor de higiene más relevante es el salario, con 61,8%. Por otro lado, para quienes son licenciados y magísteres, el factor de motivación de Herzberg más relevante es la responsabilidad con un 93,8%; y el más relevante de higiene es el salario, con 68,8%.

7. Finalmente, de acuerdo con los factores trascendentes de los colaboradores de la empresa Caja Sullana-Agencia Mercado, los más relevantes son los factores con los clientes, reflejado en un 84%; los que tienen con la comunidad, 84%; seguido del factor trascendente con la empresa, 78%. Por otro lado, el nivel de insatisfacción con los factores trascendentes es bajo.
8. Respecto al primer objetivo específico, se concluye que, el nivel de motivación de los factores motivacionales en los colaboradores de la empresa Caja Sullana-Agencia Mercado es alto. Todos los factores se ubican en un nivel de satisfacción por encima del 50% (en un rango de 70% a 90% de satisfacción); asimismo, los factores de higiene evidencian un nivel similar, exceptuando al salario (64% de insatisfacción), todos los demás factores son mayores a 50% (en un rango de 64% a 90% de satisfacción). Por lo cual, se evidencia que los de mayor desarrollo dentro de la entidad son los factores motivacionales, comparados con los de higiene.



Recomendaciones

1. Contando con el plan de acción formulado, se sugiere que el Gerente de Tienda realice reuniones, de periodicidad mensual, con los colaboradores de la Caja Sullana- Agencia Mercado, con el fin de identificar los niveles de factores motivacionales e higiene de la empresa, para evitar la desmotivación del personal.
2. Es aconsejable que el área de recursos humanos plantee y amplíe algunas estrategias de incentivos, que incluyan aspectos profesionales y personales que permitan que los colaboradores alcancen un mejor desempeño.
3. El Gerente de Tienda debe evaluar la implementación de mejoras en las condiciones físicas estructurales del trabajo, referidas al espacio, la distribución e iluminación del ambiente, con el objetivo de transmitir seguridad e higiene a los colaboradores, mejorando así su comodidad y motivación laboral.
4. Los jefes directos deben fomentar un trabajo más autónomo de los colaboradores, de acuerdo con su nivel y la evaluación constante de su desempeño, eliminando controles innecesarios, para evidenciar una mayor valoración de su trabajo, incentivar la responsabilidad y confianza en sus capacidades y destrezas.
5. Se juzga necesario evaluar la mejora del esquema remunerativo de la organización, basándose en un sistema de incentivos y aportes laborales, para incentivar la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores.
6. Continuar desarrollando talleres y círculos de calidad dirigidos a los colaboradores para promover su iniciativa y aporte de ideas innovadoras de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.
7. A nivel científico, se recomienda que, en futuras investigaciones, se amplíe el campo de estudio, para abarcar un universo más amplio que incluya a varias empresas del sector; y, desarrollar estudios de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y de causalidad.



Lista de referencias

- 50Minutes. (Mayo de 2017). *Regaining Motivation at Work: Simple steps to finding purpose and happiness in your work*. 50Minutes.com. Obtenido de 50Minutes.com: <https://books.google.com.pe/books?id=6NUIDwAAQBAJ&pg>
- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Aprueban la política y estructura remunerativa de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. (2007). Lima. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/225321-199-2007-ef>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta edición*. Caracas: Editorial Episteme.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Cuauhtémoc: Eumed.net.
- Bennett, S. (2006). *Motivación de los Trabajadores de la Salud y Reforma del Sector Salud*. Washington: Carillas de políticas PHR para los encargados de formular políticas. <http://www.phrplus.org/Pubs/pps3s.pdf>
- Bhattacharyya, S., Kaur, R., Kaur, S., & Amaan, S. (2017). *Validity and reliability of a questionnaire: a literature review*. Chronicles of Dental Research. <https://cdronline.org/college/wp-content/uploads/2018/06/4.-validity-and-reliability.pdf>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Bujang, M., Omar, E., & Baharum, N. (2018). *A Review on Sample Size Determination for Cronbach's Alpha Test: A Simple Guide for Researchers*. Malaysia: Malays J Med Sci. 25(6):85–99. http://www.mjms.usm.my/MJMS25062018/09MJMS25062018_OA6.pdf
- Caycho, T. (2017). *Intervalos de Confianza para el coeficiente alfa de Cronbach: aportes a la investigación pediátrica*. Lima: Acta Pediátrica de México; 38(4):291-294.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: The McGraw-Hill.
- Clayton Aldelfer. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organization Behavior and Human Performance*, 142-175. <https://kundoc.com/pdf-an-empirical-test-of-a-new-theory-of-human-needs-.html>
- Damij, N., Levnjak, Z., & Rejec, V. (2015). *What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige*. Eslovenia: Matjaz Perc. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4503444/#pone.0132641.s002>
- Essays, UK. (2018). *Google Company Motivation Theory*. UKessays : <https://www.ukessays.com/essays/business/the-two-factor-theory-of-frederick-herzberg-business-essay.php>

- Figueroba, A. (2018). *La teoría de las motivaciones de David McClelland*. Psicología y Mente: <https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- Floyd, J. (2010). *Statistics for economists: A beginning*. Toronto: University of Toronto.
- Gallardo, E., Espluga, M., & Triadó, X. (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Barcelona: Universidad de Barcelona. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483106>
- García, A. (2004). Una Nueva Teoría de Motivación: El Modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López. *Revsta Puertorriqueña de Psicología* 2004, 15, 123-163.
- Gil, V., Betancur, J., Quintero, L., Puerta, I., Quintero, C., & Ruíz, S. (2019). Development of an emotional salary model: a case of application. *Indian Journal of Science and Technology*, 1-18. https://www.researchgate.net/profile/Victor_Gil_Vera/publication/337772053_Development_of_an_Emotional_Salary_Model_a_Case_of_Application/links/5de94ccca6fdcc2837093249/Development-of-an-Emotional-Salary-Model-a-Case-of-Application.pdf
- Gonzáles, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Guerra, F. (2018). *Estrategias de negociación, Primera edición*. México: Patria educación.
- Gutiérrez Huamán, P., & Huamán Araujo, F. (2014). *Influencia de la motivación laboral en la productividad en la financiera Uno Oechsle - Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/2474>
- Hemakumara, M. G. (2020). The Impact of Motivation on Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Human Resources*, 8(2), 24-29. http://jhrmls.com/journals/jhrmls/Vol_8_No_2_December_2020/3.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?* (J. Pariente, Trad.) Boston: Harvard Business Review. <http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers. https://cdp.pageplace.de/cdp/public/publications/DT0135/9781412815543/PREVIEW/9781412815543_preview.pdf
- INEI. (2006). *Glosario básico de términos estadísticos*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Juariyah, L., & Rizky, I. (2018). *Does Motivators Determine Employees' Job Satisfaction? Testing Herzberg Theory of Motivation in Indonesian Café and Restaurant Context*. Malang, Indonesia:

- The First International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences.
<https://knepublishing.com/index.php/Kne-Social/article/view/1905/4539#figures>
- Kispál, Z. (2016). *Comparative analysis of motivation theories*. Pécs-Hungría: International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. No. 1.
https://www.researchgate.net/publication/306041772_Comparative_analysis_of_motivation_theories
- Kuijk, A. (2018). *Teoría de los Dos Factores*. Recuperado el 2019, de Toolshero:
<https://www.toolshero.es/psicologia/teoria-de-los-dos-factores/>
- León, M., & Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos y en restauración*. Madrid: Ediciones Paraninfo. <https://books.google.com.pe/books?id=r6lQAgAAQBAJ&pg>
- Lopez, M., & Gratacós, G. (2013). *Elegir enseñar: propuesta del modelo antropológico de la motivación de Pérez López aplicada al ámbito de la educación*. Navarra: Universidad de Navarra.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/capli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Marín, L. (2012). *Una aplicación de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Martínez, M. (2013). *La Gestión Empresarial. equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
<https://books.google.com.pe/books?id=JEGXggAcH-UC&printsec>
- Martínez, M. (2013). *La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. (C. Clemente, Trad.) Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
<https://drive.google.com/file/d/0B5DgQx9G3Yu2ckpmV0RiTXJmakU/view>
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Harvard University. Princeton.
<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015003646802&view=1up&seq=9>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Chicago: The University of Chicago Press.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
- Mohajan, H. (2017). *Two criteria for good measurements in research: validity and reliability*. Bangladesh: Munich Personal RePEc Archive. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83458/1/MPRA_paper_83458.pdf
- Muñoz, A. (2005). *Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral en la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena - Colombia*. Cartagena: Universidad del Norte.
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf?sequence=1>

- Olivares, S., & Gonzáles, M. (2014). *Psicología del trabajo*. México: Grupo Editorial Patricia.
- Parra, C., Bayona, J., & Salamanca, T. (2018). *Vigencia conceptual de los factores de motivación: Una perspectiva bifactorial propuesta por Herzberg*. Tunja: Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 27. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409658132008/html/index.html>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. (Tesis de Licenciatura), Pontificia Universidad ICAI ICADE Comillas Madrid, Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Pérez López, J. A. (2014). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: <https://books.google.com.pe/books?id=A25qBAAAQBAJ&printsec>.
- Pérez, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizacones. La acción personal*. Madrid: Rialp. <http://dadun.unav.edu/handle/10171/14341>
- Porter, L., Bigley, G., & Steers, R. (2003). *Motivation and work behavior*. Cornell University: McGraw-Hill. https://www.academia.edu/1396318/Motivation_and_work_behavior
- Quintanar, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercia ubicado en Pachuca, Hidalgo*. Pachuca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/373/Factores%20motivacionales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española, 23 edición*. Madrid: Real Academia Española.
- Regia, I., & Assumpcao, M. (2017). *Fundammentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Sao Paulo: Elsevier.
- (2012). *Reglamento de la Ley Nº 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Lima. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-de-la-ley-n-29783-ley-de-seguridad-y-salud-en-e-decreto-supremo-n-005-2012-tr-781249-1/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración, 12° edición*. México, D.F.: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson educación. https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: Material docente de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Saget, M. L. (2006). *Le Manager Intuitif*. Paris: Dunod. <http://www.absvision.com/wp-content/uploads/2016/08/Le-Manager-Intuitif.pdf>

- Sandoval, L., Flórez, M., & Gómez, L. (2015). *Caracterización de la Institución Universitaria desde los enfoques organizacionales propuestos por Pérez López*. Chía - Cundinamarca: Universidad de la Sabana.
- Santa María Mimbela, L. (2017). *Factores motivacionales que afectan en las ventas de los representantes financieros del Banco Interbank Tienda 615, 2016*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9523/santamariamimbela_laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SGI. (2014). *Glosario de investigación*. Trujillo: Sistema de Gestión de Investigación UPN.
- Sinha, K. (2019). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Factors and Critical Analysis*. Your article library: <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/theories-motivation/herzbergs-motivation-hygiene-theory-factors-and-critical-analysis/63879>
- Sites. (2018). *Teorías motivacionales*. La motivación como herramienta en la empresa -Universidad de Murcia: <https://sites.google.com/site/lamotivacioncomoherramienta/definicion-proceso-de-motivacion>
- Sum, M. I. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- UAH. (2013). *Manual, normas y orientaciones para la elaboración del trabajo de grado*. Caracas: Universidad Alejandro de Humboldt.
- Varma, C. (2017). *Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance*. Mumbai: IJSSIR, Vol. 6 (2).
https://www.researchgate.net/publication/329698335_IMPORTANCE_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_JOB_SATISFACTION_FOR_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE
- Vivanco, M. C. (2015). *Análisis de los niveles de motivación intrínseca y extrínseca y propuesta de mejora del personal de tres agencias bancarias en la Ciudad de Quito en el año 2014*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8509/DISERTACI%c3%93N%20MAR%c3%8dA%20CRISTINA%20VIVANCO%20GRIJALVA..pdf?sequence=1&isAllowed=y>