

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Explorando la teoría de motivación de Herzberg: Una revisión teórica de su impacto en aspectos valorados por las organizaciones

RESUMEN

La motivación laboral es un tema que, con el pasar de los años, sigue siendo considerado importante, ya que puede ayudar a las organizaciones a tener trabajadores con deseos de alcanzar los objetivos y, con ello, contribuir para que la organización crezca. Existen diversas teorías de la motivación que han ido surgiendo, entre ellas la teoría de Herzberg que puede ser aplicada hoy en día mediante sus factores motivacionales e higiénicos. El objetivo del presente artículo es explicar dicha teoría y demostrar que sus factores tienen impacto en aspectos valorados por las organizaciones. Para ello se revisaron diferentes artículos relacionados al tema, obteniendo como resultado que existe un impacto en aspectos como la rotación de personal, absentismo, clima laboral, desempeño laboral y productividad si se implementan ambos factores en las organizaciones. La conclusión fue que los factores motivacionales que impactan son el reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, crecimiento, logro, y los factores higiénicos que impactan son las condiciones laborales, salario, seguridad, política y administración de la compañía, vida personal, relaciones con el supervisor y compañeros.

Palabras claves: Motivación laboral, teoría de Herzberg, factores motivacionales, factores higiénicos.

Yanira Gibu La Torre

yanira.gibu@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3151-9851>

Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Lima, Perú

Presentado: 11/04/2024 - Aceptado: 11/09/2024 - Publicado: 30/12/2024

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el recurso más importante de las organizaciones son los trabajadores, ya que ellos son pieza fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr la misión y visión de la organización. Los trabajadores motivados tienen un mejor desempeño y tienen una mayor productividad, como se puede constatar en la investigación realizada por Ghaffaria *et al.* (2017) quienes mencionan que la motivación es muy importante respecto al desempeño laboral, y las organizaciones tienen el gran reto de implementar factores que motiven y contribuyan a mejorar el desempeño laboral y así alcanzar los objetivos organizacionales. También encontraron que varios factores como el salario, beneficios complementarios, supervisión, promoción, responsabilidad y capacitación se relacionaban positivamente con el desempeño laboral, coincidiendo con Dereje (2020), quien encontró que diversos factores están positivamente relacionados con el desempeño laboral de los trabajadores, algunos de estos son el reconocimiento, las condiciones de trabajo y los beneficios. Además, contar con trabajadores motivados impacta en otros aspectos importantes como el que se sientan más identificados con la organización, que exista un buen clima laboral, entre otros.

Según Robbins (2004), en el ámbito organizacional, la motivación es el esfuerzo que se realiza para alcanzar las metas organizacionales, siendo un proceso que tiene intensidad, dirección y persistencia. La intensidad es cuánto se esfuerza un trabajador; la dirección es cómo se canaliza de tal forma que beneficie a la organización, y la persistencia es cuánto tiempo se sostiene ese esfuerzo. Merchán y Vera (2022) también mencionan que motivación laboral es el impulso que los trabajadores sienten por realizar sus funciones, utilizando de manera voluntaria sus recursos físicos o cognitivos para llevarlas a cabo. Asimismo, Rivera *et al.* (2018) mencionan que estar motivado significa llevar a cabo las funciones diarias sin sentir un sobreesfuerzo adicional. Por ello, cuando un trabajador se siente motivado se mostrará más comprometido, con más iniciativa y disposición a aceptar retos, siendo persistente para lograr cumplirlos.

Las teorías de motivación, según Arbaiza (2017), surgen en la década de 1950 y

hasta el día de hoy algunas de ellas siguen siendo utilizadas para entender e incrementar la motivación laboral en las organizaciones. A medida que pasaban los años fueron surgiendo enfoques respecto a la motivación, entre ellos, los enfoques de contenido, de proceso y de refuerzo. Dentro de estos enfoques existen diversas teorías que permiten identificar qué motiva a los trabajadores, y así las organizaciones puedan implementar estrategias para motivarlos. Estos diferentes enfoques no son opuestos entre sí; al contrario, pueden ser aplicados de manera simultánea, ya que contienen teorías que se enfocan en diferentes aspectos de la motivación; además, una persona puede ser motivada por uno o varios aspectos que pueden complementarse.

Dentro del enfoque de contenido se encuentran las primeras teorías que surgieron, las cuales según Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2013) se centran en las necesidades y deseos que motiva a los trabajadores, como la teoría de Herzberg, la cual se detalla en el presente artículo. Posterior a ello, surgió el enfoque de proceso, según Naranjo (2009), estas teorías consideran el proceso de pensamiento por lo cual surge la motivación, entre ellas se encuentra la teoría de la equidad de John Stacey Adams, donde los trabajadores piensan acerca del contexto laboral comparando su trabajo, sueldo, reconocimiento u otros factores con otras personas, lo que puede hacer que se motiven o desmotiven y que tomen determinadas decisiones (Arbaiza, 2017). También existe el enfoque de refuerzo, donde se considera el refuerzo como una herramienta para la motivación, ya que la motivación aumentará si se brinda un refuerzo positivo (Merchán y Vera, 2022). Por ejemplo, la ley del efecto de Thorndike, que demuestra que una persona volverá a tener el mismo comportamiento que genera un resultado placentero, y que no volverá a realizar aquello que da un resultado poco agradable (Arbaiza, 2017).

Como se mencionó, dentro del enfoque de contenido se encuentra la teoría de los dos factores de Herzberg la cual, a pesar de ser una de las primeras teorías, realizó trabajo de campo. El presente artículo tiene como objetivo explicar la teoría de Herzberg y demostrar que tanto sus factores motivacionales como

higiénicos tienen un impacto en aspectos valorados por las organizaciones, como la rotación de personal, absentismo, clima laboral, desempeño laboral, y con ello, la productividad, por lo cual es una teoría que sigue siendo considerada hasta la actualidad por las áreas de Recursos Humanos. Trae consigo diversos beneficios, tanto para los trabajadores como para las organizaciones, generando una gestión más eficiente que no solo permite aumentar la productividad, sino también generar un ambiente laboral positivo.

Además del objetivo mencionado, el artículo tiene una importante relevancia social, ya que contribuye a uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Según las Naciones Unidas (2023), uno de estos objetivos es el trabajo decente y el crecimiento económico; en este sentido, la teoría de Herzberg contiene factores motivacionales e higiénicos que contribuyen a ello, como el tener un salario que cubra las necesidades de los trabajadores, condiciones laborales adecuadas, un equilibrio de la vida laboral y personal, reconocimiento, crecimiento, así como todos los demás factores que promueven un trabajo decente, logrando tener trabajadores motivados que tengan una mejor productividad, lo que se verá reflejado en un mayor crecimiento económico de las organizaciones y, con ello, la mejoría del país.

MÉTODO

Para el presente artículo se realizó una revisión teórica acerca del tema, tanto en libros como en diversas bases de datos académicas. En primer lugar, se realizó una búsqueda sobre la motivación laboral de manera general, así como los enfoques que han ido surgiendo a lo largo del tiempo, específicamente, la teoría de Herzberg, además de revisar su impacto en aspectos valorados como rotación de personal, absentismo, clima laboral, desempeño laboral y productividad. En cuanto a la búsqueda de artículos se utilizó Google Académico; las bases de datos Scielo, Redalyc, y Scopus, bibliotecas electrónicas de universidades y diferentes revistas, que permitieron encontrar artículos de calidad.

Las palabras claves consideradas fueron “motivación laboral”, “teorías de la motivación”,

“motivación laboral y teoría de Herzberg”, “teoría de Herzberg”, “historia de la teoría de Herzberg”, “factores motivacionales”, “factores higiénicos”, “Teoría de Herzberg y rotación de personal”, “Teoría de Herzberg y absentismo”, “Teoría de Herzberg y ausentismo laboral”, “Teoría de Herzberg y clima laboral”, “Teoría de Herzberg y desempeño laboral”, “Teoría de Herzberg y productividad”, “condiciones laborales-Herzberg”, “seguridad-Herzberg”, “políticas-Herzberg”, “supervisión-Herzberg”, “vida personal-Herzberg”, “estatus-Herzberg”, “factores motivacionales e higiénicos y rotación de personal”, “factores motivacionales e higiénicos y absentismo”, “factores motivacionales e higiénicos y clima laboral”, “factores motivacionales e higiénicos y desempeño laboral”, “factores motivacionales e higiénicos y productividad”, “impacto del sueldo en la rotación de personal”; “relación con el jefe y rotación de personal”, “relación con compañeros y rotación de personal”, “relación con supervisor, compañeros y absentismo”, “condiciones laborales y absentismo”, “remuneración y clima laboral”, “reconocimiento y desempeño laboral”, “equilibrio vida personal y trabajo”, “equilibrio vida personal y trabajo con clima laboral”, “vida personal”, “seguridad”, “estabilidad laboral y desempeño laboral”, “estabilidad laboral”, “trabajo en sí”, “motivation in organizations”, “Herzberg’s Motivation Theory”, “two-factor theory”, “motivational factors”, “hygiene factors”, “job satisfaction”, “work motivation and job performance”.

Del total hallado se eligieron 34 artículos considerando los criterios de selección, entre ellos las citas y artículos que mejor definieron cada uno de los aspectos considerados, tanto en español como en inglés. En caso de encontrarse artículos con pocas o ninguna cita, se verificó que el año de publicación fuera reciente; sin embargo, hay artículos antiguos con menor cantidad de citas que fueron considerados debido a la importancia del contenido. También se revisaron los resúmenes de los artículos encontrados para determinar si contribuían a los objetivos planteados en la presente investigación. Después de ello, se leyó la totalidad del artículo considerando que tuvieran rigurosidad científica con objetivos bien definidos, resultados y conclusiones acordes a los obje-

tivos. En cuanto a los libros, se consideraron aquellos que tuvieran información relevante respecto al tema.

En la Tabla 1 se muestra información de los artículos seleccionados, ordenados por cantidad de citas.

Tabla 1
Artículos seleccionados

Título	Autor	Año	País	Revista	Cantidad de citas
Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo.	Naranjo, M.	2009	Costa Rica	Revista Educación	1770
Examining Herzberg's theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University.	Smerek, R., & Peterson, M.	2007	Estados Unidos	Research in Higher Education	648
Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado.	Marin, H y Placencia, M	2017	Perú	Horiz Med	588
Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009.	Araya-Castillo, L., y Pedreiros-Gajardo, M.	2013	Chile	Revista de Ciencias Sociales	346
Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú.	Boada, N.	2019	Perú	Journal of Economics, Finance and International Business	314
Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres.	Chiang, M. y Ojeda, J.	2013	Chile	Contaduría y Administración	312
The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals.	Alrawahi, S.; Fransson, S.; Altouby, S.; Alwahaibi, N. & Brommels, M.	2020	Omán	Heliyon	279
Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores.	Madero, S.	2019	México	Acta Universitaria	264
Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.	Rivera, D.; Hernández, J.; Forgiony, J.; Bonilla, N., y Rozo, A	2018	Colombia	Revista Espacios	247
Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa.	Medina, A.; Gallegos, C., y Lara, P.	2008	Chile	Revista Administración Pública	228
Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review.	Chun, L., y Aisyah, S.	2019	Malasia	Journal of Research in Psychology	202
La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización.	Díaz, G., y Quintana, M.	2021	Ecuador	Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)	101
The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia.	Ghaffari, S.; Mad, I.; Burgoyne, J.; Nazri, M., y Rezk, J.	2017	Malasia	Australian Journal of Basic and Applied Sciences	195
Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo – Puno – Perú, 2013.	Charaja, Y., y Mamani, J.	2014	Perú	Comuni@cción	160
Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina.	Tatamuez-Tarapues, R.	2018	Colombia	Universidad y Salud	153
Calidad de vida laboral y desempeño laboral en médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social De Bienestar, en el estado de Chiapas.	López, B.; Aragón, J.; Muñoz, M.; Madrid, S., y Tornell, I.	2021	México	Revista de la Facultad de Medicina Humana	95
¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?	Sánchez-Vidal, M.; Cegarra-Leiva, D., y Cegarra-Navarro, J.	2011	España	Universia Business Review	78
Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg.	Parra, C.; Bayona, J., y Salamanca, T.	2018	Colombia	Cuadernos Latinoamericanos de Administración	57

Título	Autor	Año	País	Revista	Cantidad de citas
Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá.	Camargo-Mayorga, D.	2016	Colombia	Cuadernos de Contabilidad	49
El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial.	Restrepo, S.	2018	Colombia	Revista Espacios	50
Reclutamiento y selección del personal empresarial.	Rivera, L.	2019	Ecuador	Revista Científica	38
Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander.	López, R.; Castillo, J.; Lucas, A.; Huneeus, C.; Beltrán, M.; Justel, M., y Alberdi, I.	1981	España	Revista Española de Investigaciones Sociológicas	36
Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño.	Ares, A.	2013	España	Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista	34
Análisis de la motivación del recurso humano. Comparación entre los servicios de cirugía del Hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial.	Allen, A., y Flores, G.	1998	Costa Rica	Medicina Legal de Costa Rica	28
Principales causas de ausentismo laboral: una aplicación desde la minería de datos.	Berón, E.; Mejía, D., y Castañón, O.	2021	Colombia	Información tecnológica	26
Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector automoción.	Pérez, M.; Prieto, I., y Martín, C.	2009	España	Revista Latinoamericana de Administración	24
Effect of employee motivation on job performance: in case of fische general hospital.	Dereje, L.	2020	Ethiopia	International Journal of Commerce and Finance	21
Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia).	Rojas, C.; Martínez, P., y Niebles, W.	2020	Colombia	Revista Espacios	19
Factores higiénicos y motivadores en una agencia automotriz del Estado de Sinaloa.	Alvarado, A., y Argüello, N.	2018	México	Revista Ra Ximhai	18
Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca.	Pereda, S., y García de Tomás, J.	1985	España	Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid	8
Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral.	Merchán, A., y Vera, A.	2022	Ecuador	Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando productividad Institucional	3
Repercusión del liderazgo en la satisfacción laboral en el supermercado TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo en la provincia de Imbabura – Ecuador.	Paredes, D.; Ajala, E.; Calderón, L.; Guerra, V., y Otavalo, T.	2022	Ecuador	Revista Espacios	3
Análisis de las variables que influyen en el clima laboral en una manufacturera automotriz en Piedras Negras Coach.	Buentello, C.; Valenzuela, N., y Gómez L.	2020	México	Red internacional de investigadores en competitividad	1
Cultura organizacional como factor para la disminución de rotación del personal en el ramo hotelero-moteler de los municipios de Puebla y Amozoc de Mota.	Rodríguez, R., y Torralba, A.	2022	México	Face	0

Nota. Elaboración propia, 2024.

RESULTADOS

Crespo *et al.* (2003) mencionan que Herzberg construye su teoría de los dos factores partiendo de entrevistas realizadas, donde pedía a los participantes que recuerden momentos donde se sintieron bien o mal en sus empleos, identificando así diferentes factores que motivan a las personas en el trabajo. A partir de ello, clasificaron los factores en motivacionales e higiénicos. Según López *et al.* (1981), los

factores motivacionales son los que producen satisfacción y son intrínsecos al trabajo y, por otro lado, los factores higiénicos que pueden producir insatisfacción en caso estén ausentes, siendo estos extrínsecos al trabajo.

Medina *et al.* (2008) refieren que los factores motivacionales (intrínsecos) son los relacionadas con la naturaleza de las funciones que el trabajador lleva a cabo. Como menciona Charaja y Mamani (2014) son los relacionados

al contenido, actividades y deberes del cargo. En cuanto a los factores higiénicos (extrínsecos) son los que están situados en el ambiente, así como las condiciones en que los trabajadores laboran (Medina *et al.*, 2008).

Los factores con los que los participantes relacionaban la satisfacción en el trabajo no eran los mismos que los que producían insatisfacción, encontrando así que el opuesto a satisfacción es la no satisfacción y el opuesto a insatisfacción es la no insatisfacción (Crespo *et al.*, 2003). Coincidiendo con López *et al.* (1981), refieren que Herzberg realizó investigaciones donde llegó a la conclusión que son diferentes e independientes los factores que producen satisfacción y los que generan insatisfacción, no siendo opuestos entre sí, ya que ambos factores son complementarios. Por su parte, Alrawahi *et al.* (2020) mencionan que los factores higiénicos deben estar presentes para que los factores motivacionales funcionen.

Por lo cual, si bien en su teoría se menciona como factores que influyen en la motivación a los factores motivacionales, es importante también considerar a los factores higiénicos que, si bien no incrementan la motivación, contribuyen a que no haya desmotivación, por lo cual ambos factores deben ir de la mano, como bien sostienen Alvarado y Argüello (2018). Para dichos autores, los factores higiénicos no deben ignorarse, ya que son necesarios para tener una base y que se genere motivación entre los trabajadores.

Asimismo, a pesar de ser una teoría que surgió en la década de 1950, hasta el día de hoy puede ser aplicada en las organizaciones, ya que cada uno de los factores siguen siendo pieza clave para que los trabajadores se sientan bien en su lugar de trabajo, como sostienen Parra *et al.* (2018), quienes realizaron una investigación respecto a la vigencia conceptual de la motivación considerada desde la teoría de Herzberg, donde mencionan que los países donde más publicaciones existen respecto a dicha teoría son Estados Unidos y Reino Unido, donde existen organizaciones potenciales. También mencionan que en China, Japón y Malasia empiezan a tener más interés, ya que es una de las teorías más considerada por las organizaciones, y que puede ser aplicable a diferentes

rubros como mencionan Alrawahi *et al.* (2020) como construcción, compañías de seguros, hostelería, móviles, etcétera.

Según Robbins (2004), los factores motivacionales son el logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, crecimiento, así como los factores higiénicos como políticas y administración de la compañía, supervisión, relación con el supervisor, relación con los compañeros, relación con los subordinados, condiciones laborales, salario, vida personal, estatus y seguridad.

Factores motivacionales

Smerek & Peterson (2007) mencionan los siguientes factores motivacionales:

- **Reconocimiento.** Hace referencia cuando los aportes son valorados; y cuando realizan algo bien son reconocidos, existe agradecimiento y aprecio.
- **Trabajo en sí.** El trabajo que realizan es interesante, dando una sensación de logro.
- **Responsabilidad.** Permite que los trabajadores tengan el control sobre la forma de hacer el trabajo.
- **Progreso.** Existen oportunidades de promoción, los trabajadores saben lo que se requiere para poder avanzar, hay reclutamiento interno.
- **Crecimiento.** Se ofrece la capacitación y formación que los trabajadores necesitan para crecer y hacer bien el trabajo. También se considera el poder aprender con presencia de alguien que fomente el desarrollo y brinde un *feedback* del avance que han tenido.
- **Logro.** Culminar un trabajo exitosamente, así como resolver problemas de ser el caso (Pereda y García de Tomás, 1985).

Factores higiénicos

Los factores higiénicos identificados son los siguientes:

- **Relación con el supervisor.** El supervisor se comunica bien, gestiona a las personas de manera adecuada, genera un ambiente de confianza, es accesible para conversar, se

preocupa por su equipo como personas, trata con respeto y brinda retroalimentación.

- **Relación con compañeros de trabajo.** Hay respeto entre compañeros, se puede contar con ellos cuando se requiere y existe el trabajo en equipo, tanto en el área de trabajo respectiva como con otras áreas, todos se preocupan por los demás.
- **Salario.** La remuneración es competitiva comparada con el mercado laboral, el pago es justo y acorde al trabajo que realizan, existe aumentos de sueldo adecuados (Smerek & Peterson, 2007).
- **Relación con los subordinados.** Tener una buena relación en diferentes aspectos, ya sea en lo laboral o en lo personal.
- **Condiciones laborales.** Hace referencia a los espacios adecuados, iluminación y temperatura (Camargo-Mayorga, 2016).
- **Seguridad.** El tener la tranquilidad que permanecerán en la organización (Charaja y Mamani, 2014).
- **Políticas y administración de la compañía.** Se refiere a las políticas y procedimientos que tiene la organización (Paredes *et al.*, 2022).
- **Supervisión.** La competencia que tienen los jefes, los conocimientos que poseen para responder temas técnicos (Pereda y García de Tomás, 1985).
- **Vida personal.** La interferencia que puede haber o no entre el trabajo y la vida personal (Allen y Flores, 1998).
- **Estatus.** Prestigio que tiene un trabajador en la organización (Marin y Placencia, 2017).

Como se mencionó líneas arriba, la teoría de Herzberg impacta en diversos aspectos valorados por las organizaciones. Sus factores, tanto motivacionales como higiénicos, permiten que otros aspectos se den de manera más adecuada. A continuación, se brinda más detalle sobre lo mencionado:

- La rotación son los ingresos y salidas que ocurren en el tiempo en una organización (López, 2022). Trae consigo un alto costo,

tanto en tiempo como en recursos económicos, ya que es el tiempo que el área de Recursos Humanos emplea en todo el proceso de selección e inducción, además de costos de exámenes médicos, en algunas ocasiones. Por ello, fomentar la motivación es importante para evitar la alta rotación y, con ello, disminuir el impacto negativo que pueda traer. Si existe ausencia de los factores higiénicos, la insatisfacción va a aumentar, por lo cual puede provocar rotación; asimismo, si están presentes los factores motivacionales se producirá satisfacción, generando que disminuya la rotación. Chun y Aisyah (2019) mencionan que es importante tener en cuenta la tasa de rotación, que es un problema que enfrentan las organizaciones y que trae consigo un alto costo, por lo cual consideran que la motivación es importante, y que los factores motivacionales e higiénicos pueden ayudar a disminuir la tasa de rotación. El ambiente que se puede generar a partir de las relaciones con supervisores y compañeros, así como el sueldo, influye en el deseo de rotar o no, coincidiendo con Rodríguez y Torralba (2022) respecto al sueldo, ya que indican que cuando es bajo suele presentarse rotación, y la falta de promoción también genera rotación. Del mismo modo, la falta de vida personal; es decir, la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal trae consigo deseos de dejar la organización, llegando a concretarse en rotación (Sánchez-Vidal *et al.*, 2011).

- En cuanto al absentismo, Berón *et al.* (2021) mencionan que la Organización Mundial de la Salud (OMS) la define como la falta del trabajador al centro laboral; también es cuando el trabajador asiste al trabajo, pero no realiza precisamente sus funciones. Respecto al absentismo, dentro de los factores higiénicos, se encuentra la relación con el supervisor, si no se tiene una buena relación con el jefe esto puede conllevar a que el trabajador no se sienta bien y tenga ausencias constantes. Como mencionan Tatamuez-Tarapues *et al.* (2018), los mecanismos de control y supervisión pueden llevar a producir estrés y depresión, trayendo como consecuencia el absentismo. Otro punto dentro de los factores higién-

nicos son las condiciones laborales y los autores indican que los espacios físicos, el ambiente, y las herramientas de trabajo que no permitan tener una postura ergonómica también influyen en el absentismo, así como la sobrecarga laboral. Además, están las relaciones con los compañeros, las cuales si no son adecuadas puede llegar a producir malestar y, con ello, faltas. Además, EGARSAT, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social N° 276 (2008) coincide con los autores anteriormente mencionados, refiriendo que el absentismo puede originarse por los factores higiénicos como la falta de condiciones físicas de trabajo, condiciones ergonómicas, las políticas de la empresa, las normas, y las actitudes de los jefes hacia los trabajadores; adicionalmente, la falta de vida personal puede desencadenar ausentismo (Sánchez-Vidal *et al.*, 2011). También es importante considerar los factores motivacionales, dentro de ellos el crecimiento, esto ocurre en trabajadores que observan poca posibilidad de crecimiento en su ámbito profesional y un trabajo monótono, pudiendo generar absentismo (Tatamuez-Trapues *et al.*, 2018).

- La motivación laboral impacta en el clima laboral. Como menciona Restrepo (2016), un buen clima es el ambiente adecuado para que todos los trabajadores realicen sus funciones; para ello, las organizaciones deben brindar las condiciones adecuadas donde los trabajadores se sientan bien. Esto se puede obtener de los factores motivacionales e higiénicos, ya que las organizaciones deben establecer estrategias que brinden a los trabajadores un ambiente adecuado, ya sea mediante factores motivacionales como reconocimiento, oportunidades de crecimiento, o mediante factores higiénicos como buenas relaciones con jefes, compañeros, etcétera, y así promover el cumplimiento de sus objetivos. Esto trae consigo que cada uno de los trabajadores se sientan motivados, y que haya una buena interacción, generando un buen clima laboral. Según Rojas *et al.* (2020) señalan que el factor motivacional responsabilidad impacta en el clima laboral, ya que a los trabajadores se les brinda autonomía y la

oportunidad de decidir cómo realizar sus funciones, así como añadir ideas creativas propias; esto hace que se sientan libres mejorando el ambiente de trabajo. Además, en cuanto al factor progreso, Rivera (2019) refiere que el reclutamiento interno tiene un buen impacto en la motivación y en el clima laboral. Uno de los factores higiénicos que impacta en el clima laboral es el sueldo el mismo que, a pesar de que se conoce que genera motivación a corto plazo, Fernández (2013) menciona que se debe disminuir la insatisfacción por un mal salario, ya que causa que los trabajadores se puedan desmotivar, transmitiendo a sus compañeros el malestar y no contribuyendo a tener un buen clima laboral. Como menciona Strategia (2017), aproximadamente un 43% cambia de trabajo debido a todo lo que conlleva el tener un bajo sueldo. Asimismo, como menciona Madero (2019), existen cargos con tareas repetitivas que son difíciles de ser enriquecidas, en estos casos se puede recurrir a mejorar los sueldos y con ello mejorar el clima laboral.

- El desempeño laboral, según López *et al.* (2021), es la forma en que los trabajadores se esfuerzan en llevar a cabo sus funciones eficazmente para alcanzar las metas. Como menciona Ares (2013), la motivación puede impactar en el desempeño laboral cuando los trabajadores saben lo que aportan y que son valorados mediante el factor motivacional reconocimiento, lo que impacta en la autoestima porque se sienten aceptados y eso genera que sientan confianza para contribuir, cuestionar y resolver, saben el lugar que ocupan, trayendo consigo un mejor desempeño. Por el contrario, si un trabajador no se siente valorado, no tendrá confianza y estará con temor, generando un bajo desempeño. Es importante, considerar que, para incrementar su aporte, se les debe brindar un *feedback* acerca de sus fortalezas y puntos por mejorar. Asimismo, tener a trabajadores motivados y que contribuyen a un mejor desempeño, hará que la productividad aumente. Además, Boada (2019) refiere que los factores de reconocimiento, logro, el trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso impactan positivamente con el desempeño laboral en el largo plazo, logran-

do así que las organizaciones que cuentan con trabajadores más satisfechos sean más productivas. Agregando a lo anterior, Buentello-Martínez *et al.* (2020) señalan que un trabajador que sienta seguridad en su trabajo; es decir, estabilidad, será más eficaz en su desempeño laboral. Otro factor que impacta en el desempeño laboral son las relaciones interpersonales con compañeros ya que, al tener mayor interacción con los demás, se promueve que se comparta conocimiento y experiencias para así mejorar las competencias necesarias (Pérez *et al.*, 2009). Por otro lado, Rodríguez y Torralba (2022) mencionan que Herzberg considera que al tener todos los factores, tanto motivacionales como higiénicos presentes, hace que los trabajadores tengan un gran nivel de motivación, incentivándolos a que tengan un mejor desempeño.

- Finalmente, la productividad es importante para todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o rubro al que pertenecen, siendo una meta el obtener ganancias (Díaz y Quintana, 2021), por ello es importante que se brinde reconocimiento por parte de los jefes a los trabajadores por el esfuerzo realizado durante las funciones, ya que esto lleva a un aumento de la motivación laboral impactando en la productividad (Chiang y Ojeda, 2013).

DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados encontrados, como fortalezas se tiene la existencia de una amplia literatura respecto a la teoría de motivación de Herzberg, la cual permite ver que hay factores que impactan en aspectos valorados por las organizaciones. A pesar de ser una teoría de hace muchos años, actualmente sigue siendo estudiada dada la relevancia de sus factores para las organizaciones. Es una teoría que puede ser aplicada en diferentes tipos de organizaciones, por ello existe literatura al respecto en diferentes países.

Sin embargo, como debilidades se encuentra que la literatura no evalúa el impacto de la teoría completa, sino que se ha centrado en los diferentes factores de manera aislada; es decir, hay estudios de salario, condiciones labora-

les, crecimiento, entre otros, siendo algunos factores más investigados que otros, sin considerar que si se aplican en conjunto todos los factores puede aún impactar mucho más en la motivación y con ello, impactar en otros aspectos valorados. Asimismo, las áreas de Recursos Humanos suelen ver procesos de compensaciones, bienestar, selección, entre otros, y de alguna manera, se trabaja en ellos los diferentes factores; sin embargo, las áreas de Recursos Humanos no adoptan en sí la teoría completa con la idea de trabajar directamente temas de motivación que puedan impactar en muchos otros ámbitos. En este punto, si la literatura fuera más amplia en cuanto al impacto que puede tener toda la aplicación de la teoría, promovería la implementación de ella. Asimismo, al revisar la literatura relacionada con la teoría, se asume que las personas entienden de la misma forma cada factor; por ejemplo, la seguridad, para algunos puede ser estabilidad en el trabajo, para otros puede significar la integridad del trabajador, por lo cual se requiere una mayor investigación en la exploración de cada factor propuesto por Herzberg.

Por otro lado, se han encontrado varios aspectos destacables dentro de la información hallada. Los autores Chun y Aisyah (2019) realizaron una revisión sistemática en países de Asia y Occidente, mientras que Rodríguez y Torralba (2022) realizaron una investigación en México; en ambos casos resalta que los factores sueldo, relaciones con supervisores y compañeros, falta de promoción, y vida personal generan un aumento o disminución de la tasa de rotación Tatamuez-Tarapues *et al.* (2018) realizaron una revisión sistemática en América Latina, mientras que EGARSAT (2008) realizó una investigación en España; ambos resaltan que los factores que pueden llegar a generar faltas constantes (absentismo) son la supervisión, condicionales laborales, relación con compañeros, vida personal, crecimiento y políticas de la empresa. Rojas *et al.* (2020) en su estudio de Colombia, y Rivera (2019), en Ecuador, mencionan que se debe tener en cuenta el factor responsabilidad, progreso y sueldo si se quiere alcanzar un adecuado clima laboral. En cuanto a Boada (2019), Buentello-Martínez *et al.* (2020), y Pérez *et al.* (2009), realizaron sus investigaciones en Perú, México y España, respectivamente, y refieren que factores

como reconocimiento, logro, trabajo en sí, responsabilidad, progreso, seguridad y relaciones interpersonales repercuten en el desempeño laboral. Finalmente, Chiang y Ojeda (2013), en su investigación realizada en México, mencionan que el factor reconocimiento es importante para el aumento de la productividad.

A través de las investigaciones mencionadas, se evidencia que varios de los resultados coinciden con los factores que impactan en los diferentes aspectos valorados. Además, como se ha mencionado anteriormente, la teoría de Herzberg es aplicable y beneficiosa para distintos entornos culturales, como lo demuestran las coincidencias de resultados de diferentes países.

Como se aprecia, los autores detallan que algunos factores tanto motivacionales como higiénicos, pueden impactar en aspectos valorados como rotación de personal, absentismo, clima laboral, desempeño laboral y productividad. Reflexionando sobre ello, se pueden dar las siguientes razones:

- El reconocimiento, el cual impacta en el desempeño laboral al reconocer el trabajo realizado. Los trabajadores se esforzarán más porque saben que su esfuerzo será valorado, comprometiéndose con la organización y generando mayor productividad, asimismo se genera un buen clima laboral, ya que una persona valorada se siente mucho más feliz transmitiendo eso al entorno.
- El trabajo en sí impacta en el desempeño laboral ya que, si el trabajo que realizan es interesante, los trabajadores se sentirán motivados, teniendo un mejor desempeño; esto puede hacer que disminuya la rotación porque les gustan las actividades que realizan.
- La responsabilidad. Al tener autonomía para llevar a cabo sus funciones, los trabajadores se desempeñan mejor, ya que se les permite ser creativos y tomar sus propias decisiones sin temor a equivocarse. Asimismo, el que se les otorgue autonomía demuestra que se confía en ellos, haciendo que se sientan bien y creando un buen clima laboral.
- El progreso impacta en el desempeño laboral porque si la empresa demuestra que valora a sus trabajadores y brinda oportunidades de promoción, por ejemplo, mediante reclutamiento interno, se esforzarán más en sus funciones ya que saben que pueden crecer dentro de la organización. Asimismo, al brindar oportunidades de progreso se genera un mejor clima laboral y una menor rotación.
- El crecimiento impacta en el absentismo debido a que cuando los trabajadores sienten que les brindan las oportunidades para crecer y desempeñar mejor sus funciones mediante capacitaciones, sentirán que pueden aprender algo nuevo, generando ganas de ir a trabajar y disminuyendo el absentismo, esto también genera un buen clima laboral y menor rotación.
- El logro impacta en el desempeño laboral porque si los trabajadores logran terminar algún proyecto o tarea asignada de manera exitosa, podrán sentirse motivados y desempeñarse mejor en todas las demás funciones.
- La relación con el supervisor. Al tener una buena relación implica que el supervisor genera un ambiente de confianza, así como de preocupación por sus equipos, haciendo que los trabajadores se sientan bien, promoviendo con ello un menor índice de ausentismo y rotación, así como un mejor clima laboral.
- En cuanto a la relación con los compañeros, si existe una buena relación el absentismo va a disminuir, ya que el clima laboral será bueno y habrá una menor rotación de personal. También existirá un mejor desempeño y esto puede ocurrir debido a que, al tener una buena relación con los compañeros, se logrará un mejor trabajo en equipo, aprendiendo mutuamente.
- Las condiciones laborales pueden disminuir el absentismo porque, si existen condiciones no adecuadas se puede afectar la salud del trabajador, generando constantes faltas.

- El salario es importante para los trabajadores ya que, con él pueden cubrir sus necesidades. Si se brindan bajos salarios puede aumentar la tasa de rotación debido a que los trabajadores buscarán nuevas oportunidades laborales. Además, si los trabajadores no logran cubrir sus necesidades, no se sentirán bien emocionalmente, teniendo preocupaciones que repercuten en el clima laboral.
- La seguridad que pueden sentir los trabajadores hace que haya un impacto en el desempeño laboral, debido a que trabajan con más tranquilidad sabiendo que tienen estabilidad laboral.
- La política y la administración de la compañía pueden considerar normas con las que los trabajadores no están de acuerdo o no se sienta cómodos, lo que puede promover el ausentismo.
- El equilibrio entre lo laboral y lo personal permite que los trabajadores sientan la tranquilidad que se les brinda flexibilidad en los temas personales que se les puedan presentar, ya sea una emergencia o hasta poder realizar actividades muy aparte de su rutina de trabajo, lo cual hoy en la actualidad es muy valorado por los trabajadores; esto puede traer consigo una menor rotación y menor absentismo.

Se observa que todo está relacionado. Un solo factor puede impactar en muchos aspectos, por lo que, si las organizaciones deciden implementar la teoría de Herzberg el resultado sería positivo para muchos otros aspectos importantes.

CONCLUSIONES

El presente artículo permite evidenciar que, en las organizaciones, poner énfasis en la motivación laboral brinda muchos beneficios, tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Mantener a los trabajadores motivados mediante la teoría de Herzberg es beneficioso porque impacta en aspectos valorados, como rotación de personal, absentismo, clima laboral, desempeño laboral, y con todo ello a la productividad, mediante sus factores motivacionales e higiénicos. Es importante que ambos factores estén presentes, ya

que facilitarán que se alcancen los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, permitirán que los trabajadores también alcancen sus objetivos personales.

La implementación de la teoría de Herzberg, además, generará un impacto en las ganancias de las organizaciones, pero sin dejar de lado la importancia de las necesidades y deseos de los trabajadores, para lo cual es importante que los líderes estén involucrados en la implementación de los diversos factores, ya que en muchos de ellos el papel de los líderes es relevante.

De igual manera, es una teoría que puede ser implementada en diferentes tipos de organizaciones, y países, ya que sus factores son universales, siendo de interés para todas las personas, así como aplicables a diferentes culturas organizacionales, por lo cual en diferentes organizaciones se obtendrá como resultado un impacto positivo en los aspectos valorados antes mencionados.

Se recomienda a las organizaciones la implementación de la teoría de Herzberg en su totalidad desde una perspectiva motivacional, para que así puedan mejorar diferentes aspectos. Para implementar los factores previamente se pueden aplicar encuestas donde los trabajadores puedan plasmar lo que más les gustaría tener de cada factor.

Asimismo, en futuras investigaciones se puede ampliar la revisión de la teoría de Herzberg, especialmente en cuanto al significado de cada uno de sus factores y cómo la teoría impacta en otros aspectos valorados por las organizaciones diferentes a las estudiadas en este artículo.

REFERENCIAS

- Allen, A., & Flores, G. (1998). Análisis de la motivación del recurso humano. Comparación entre los servicios de cirugía del hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial. *Medicina Legal de Costa Rica*, 15(1-2), 11-17. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00151998000200006
- Alrawahi, S.; Fransson, S.; Altouby, S.; Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation

- to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6, 2-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Alvarado, A., & Argüello, N. (2018). Factores higiénicos y motivadores en una agencia automotriz del Estado de Sinaloa. *Revista Ra Ximhai*, 14(3), 207-222. <https://www.redalyc.org/journal/461/46158064013/html/>
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV (142), 45-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Esan Ediciones.
- Ares, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño. *Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista*, (69), 192-202. http://com.aespat.es/Revista/Revista_ATyPH_69.pdf#page=42
- Berón, E.; Mejía, D., & Castrillón, O. (2021). Principales causas de ausentismo laboral: una aplicación desde la minería de datos. *Información tecnológica*, 32(2), 11-18. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000200011>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <http://dx.doi.org/10.20511/je-fib.2019.v3n1.398>
- Buentello-Martínez, C.; Valenzuela-Salazar, N., & Alanís-Gómez, L. (2020). Análisis de las variables que influyen en el clima laboral en una manufacturera automotriz en Piedras Negras Coah. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 14 (14). <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1915/1763>
- Camargo-Mayorga, D. (2016). Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá. *Cuadernos de contabilidad*, 17(44), 421-448. doi:10.11144/Javeriana.cc17-44.mlde
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo - Puno - Perú, 2013. *Comuni@cción*, 1(1). Enero-junio, 2014. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a01v5n1.pdf>
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785003>
- Chun, L., & Aisyah, S. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15. <https://readersinsight.net/jrp/article/view/949/752>
- Crespo, T.; López, J.; Peña, J., & Carreño, F. (2003). *Administración de empresas*. E-book.
- Dereje, L. (2020). Effect of employee motivation on job performance: in case of fiche general hospital. *International Journal of Commerce and Finance*, 6(1), 81-101. https://www.researchgate.net/publication/344414259_EFFECT_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_ON_JOB_PERFORMANCE_IN_CASE_OF_FICHE_GENERAL_HOSPITAL_Dereje_Muleta_LENCHO
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. 22(1), 29-48. https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- EGARSAT, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social Nº 276. (2008). *Guía práctica para la gestión del absentismo*. EGARSAT. https://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/Guia_practica_gestion_absentismo.pdf
- Fernández, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Editorial Club Universitario.
- Ghaffari, S.; Mad, I.; Burgoyne, J.; Nazri, M., & Rezk, J. (2017). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 11(4), 92-99. https://www.researchgate.net/publication/315116839_The_Influence_of_Motivation_on_Job_Performance_A_Case_Study_at_Universiti_Teknologi_Malaysia
- López, A. (2022). *El líder y el trabajo en equipo*. Editorial Servicop.
- López, B.; Aragón, J.; Muñoz, M.; Madrid, S., & Tornell, I. (2021). Calidad de vida laboral y desempeño laboral en médicos del instituto mexicano del seguro social de bienestar, en el estado de Chiapas. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 316-325. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-05312021000200316#B6

- López, R.; Castillo, J.; Lucas, A.; Huneus, C.; Beltrán, M.; Justel, M., & Alberdi, I. (1981). Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 64-100. https://www.google.com.pe/books/edition/REIS_Enero_Marzo_1981/RB4cinTbGMUC?hl=es-419&gbpv=1
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. <https://www.horizontemedico.usmp.edu.pe/index.php/horizontemed/article/view/688>
- Medina, A.; Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-1230. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Merchán, A., & Vera, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando productividad Institucional*, 10(2), 81-86. <https://doi.org/10.34070>
- Naciones Unidas. (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*pzaim*_ga*MjA0NzU5MDA1MC4xNzE5Mjc5ODAx*_ga_TK9BQL5X7Z*MTcxOTI3OTgwMC4xLjEuMTcxOTI3OTg2NS4wLjAuMA
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Paredes, D.; Ajala, E.; Calderón, L.; Guerra, V., & Otavalo, T. (2022). Repercusión del liderazgo en la satisfacción laboral en el supermercado TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo en la provincia de Imbabura – Ecuador. *Revista Espacios*, 43(3), 30-47. DOI: 10.48082/espacios-a22v43n12p03
- Parra, C.; Bayona, J., & Salamanca, T. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV (27), 24-41. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132008/409658132008.pdf>
- Pereda, S., & García de Tomás, J. (1985). Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 2(1). <https://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti2.htm>
- Pérez, M.; Prieto, I., & Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector automoción. *Revista Latinoamericana de Administración*, (42), 49-71. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71611933004>
- Restrepo, S. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial*, 2(1), 91-102. <http://omp.unisabaneta.edu.co/index.php/innovaempresarial/article/view/36/38>
- Rivera, D.; Hernández, J.; Forgiony, J.; Bonilla, N., & Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios*, 39(16), 17-36. <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica*, 4(12), 58-71. 10.23857/fipcaec.v4i12.65
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, R., & Torralba, A. (2022). Cultura organizacional como factor para la disminución de rotación del personal en el ramo hotelero-moteler de los municipios de Puebla y Amozoc de Mota. *Face*, 22(2), 123-139. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A15%3A1705135/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A161907722&crl=f>
- Rojas, C.; Martínez, P., & Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista Espacios*, 41(32), 25-38. <https://w.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>
- Sánchez-Vidal, M.; Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo- vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, (29), 100-115. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43317992006>

Smerek, R., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University. *Research in Higher Education*, 48(2), 229-250. DOI: 10.1007/s11162-006-9042-3

Strategia. (2017). El engranaje del clima laboral y los sueldos. *Revistas PUCP*, (26), 48-49. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3953/3927>

Tatamuez-Tarapues, R.; Domínguez, A., & Matanchoy, S. (2018). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y salud*, 21(1), 100-112. https://www.researchgate.net/publication/329875126_Revision_sistemati-ca_Factores_asociados_al_ausentismo_laboral_en_paises_de_America_Latina

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Yanira Gibu La Torre (autor principal): conceptualización, curación, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación, visualización, redacción (borrador original, revisión y edición).