

Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores

Herzberg theory and the impact of incentives on workers' job satisfaction

Sergio Manuel Madero Gómez^{1*}

¹Departamento de Gestión y Liderazgo, Campus Monterrey, Tecnológico de Monterrey.

*Correo electrónico: smadero@tec.mx

*Autor de correspondencia

Resumen

Actualmente, las empresas deben diseñar estrategias de atracción y retención para apoyar a sus colaboradores a ser productivos y encuentren, a través de las compensaciones que reciben, una fuente de ingresos estable que satisfaga sus necesidades económicas. El siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad conocer la preferencia y el impacto que tienen los factores de la teoría de Herzberg sobre la satisfacción de los trabajadores. En esta investigación de tipo cuantitativa, con alcance descriptivo y correlacional, se diseñó un cuestionario con 25 ítems y se aplicó en una muestra a conveniencia de 423 personas que trabajan en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Se destaca que los esquemas de reconocimiento al desempeño (MD = 4.64 DS = 0.77) y la autonomía para tomar decisiones (MD = 4.64 DS = 0.68) son los aspectos no monetarios más relevantes, mientras que el aguinaldo (MD = 4.69 DS = 0.62) es el aspecto monetario más importante.

Palabras clave: Teoría de Herzberg; satisfacción laboral; motivación; incentivos monetarios; incentivos no monetarios.

Abstract

Nowadays, companies need to develop and design attraction and retention strategies to help their employees be more productive and to find, through financial compensations, a stable source of income that meets their economic needs. This research work shows the preference and impact that the factors of the Herzberg's theory have on job satisfaction. In this quantitative research, a questionnaire with 25 items was designed and applied to 423 people who work in Monterrey, Nuevo León, Mexico. It is highlighted that the recognition schemes (AV = 4.64 SD = 0.77) and the autonomy to make decisions (AV = 4.64 SD = 0.68) are the most important non-monetary aspects, whereas the Christmas bonus (AV = 4.69 SD = 0.62) is the most important from the monetary perspective.

Keywords: Herzberg theory; job satisfaction; motivation; monetary incentives; non-monetary incentives.

Recibido: 24 de noviembre de 2017

Aceptado: 5 de octubre de 2018

Publicado: 16 de octubre de 2019

Como citar: Madero-Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria* 29, e2153. doi: <http://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Introducción

Actualmente las empresas están participando en un medio ambiente que se enfoca a las métricas, a la competitividad, al cumplimiento de metas asignadas, al logro de resultados, a la eficiencia de sus procesos, al uso correcto de la tecnología, a la diversidad en la automatización y al uso de herramientas de mejora (Ulrich, 2007; Younger, Smallwood & Ulrich, 2007), con altos riesgos y exigencias que continuamente presentan retos para todos los involucrados en procesos de recursos humanos, (Kucherov & Zavyalova, 2012; Minbaeva & Collings, 2013; Pichler, Varma, Yu, Beenen & Davoudpour, 2014) ocasionando un incremento en los índices de rotación de personal y en la satisfacción o bienestar de los trabajadores (Boyd & Gessner, 2013).

La finalidad de este trabajo de investigación es identificar, desde la perspectiva de la teoría de Herzberg, aquellos factores monetarios y no monetarios que inciden en la satisfacción del personal en las empresas mexicanas localizadas en la zona noreste del país.

En la actualidad, los aspectos monetarios de la compensación ya no son suficientes para motivar a los grupos de trabajo en las empresas, sino que se necesitan otros aspectos no monetarios como son el enriquecimiento en el puesto, las actividades que realiza, el ambiente de trabajo que se percibe y, recientemente, la dedicación y el vigor que tiene la persona, tal como lo mencionan Putra, Cho & Liu (2017). Por su parte, Mallin, Gammoh, Pullins & Johnson (2017) detectaron en un grupo de vendedores que los bonos económicos y la comisiones recibidas tienen un efecto motivacional favorable, pero este es de corta duración; es decir, el dinero se va en el presupuesto del bolsillo y es utilizado inmediatamente en los gastos incurridos en el día a día, propio de las necesidades de la persona que lo recibe. Por eso es necesario identificar formas alternas de recompensar en el trabajo, con la finalidad de poder mantener interés en las actividades que desarrollan las personas en un lugar de trabajo, que tengan efectos positivos, que no sean muy costosos para la empresa y que sean bien utilizados por las personas.

Por otro lado, los incentivos no monetarios pueden ser muy benéficos, por ejemplo, cuando los empleados más entusiastas empiezan a perder la motivación y decae el ánimo, tal como lo mencionan Markova & Ford (2011), sobre todo si tomamos en consideración diversas situaciones tanto internas como externas que no son comunes que sucedan como una crisis económica, los despedidos inesperados de personal, la contractura del mercado y la aceptación de los productos en el sector que participa la empresa, provocando cierta desestabilidad en las personas y en el ambiente laboral en que se encuentra.

Preguntas de investigación

Por lo anterior, se presentan algunas preguntas que han surgido en el proceso reflexivo de la presente investigación y se considera conveniente incluirlas en este apartado: Si el dinero o el ingreso económico no lo es todo dentro las expectativas de las personas que trabajan, ¿qué otros factores están disponibles para los empleadores para motivar e incrementar la satisfacción del personal? ¿Cuáles son los factores de tipo no monetario que los empleados buscan para sentirse comprometidos con la empresa y permanecer más tiempo trabajando en ese lugar? ¿Realmente el empleado les da más importancia a los incentivos monetarios que a los no monetarios? Del total de beneficios que otorgan las empresas actualmente, ¿cuáles son los de mayor importancia tienen para los trabajadores y que de alguna manera se reflejan en la satisfacción laboral?

Planteamiento del problema

Saber qué es lo que mueve a las personas para realizar un trabajo remunerado ha preocupado y ocupado a los encargados de la gestión de las personas en todo tipo y tamaño de organización y, al mismo tiempo, ha mantenido la atención de investigadores que pretenden explicar cómo funciona este fenómeno. Arrieta-Salas & Navarro-Cid (2008) comentan que, con las estrategias y los esfuerzos que se realizan en la práctica diaria empresarial, se persigue: (1) identificar cuáles son los elementos centrales que motivan a las personas para realizar su trabajo y saber qué motiva; (2) elaborar modelos que permitan investigar adecuadamente este fenómeno y saber cómo funciona; (3) contrastar los modelos y teorías propuestos con evidencia empírica que los compruebe o los desmienta; y (4) derivar planes, programas o recomendaciones que puedan aplicarse en la gestión organizacional. Además, Osterloh & Frey (2000) destacan la relevancia que tienen los aspectos de la motivación en la generación y transferencia del conocimiento dentro de las empresas que se convierten en ventajas competitivas.

Dentro del ambiente global y la situación económica actual, las organizaciones tienen el reto de encontrar maneras efectivas y nuevas para motivar a sus empleados (Calo, Patterson & Decker, 2014). El escenario económico actual no permite a las empresas brindar beneficios monetarios para lograr dicho impacto motivador, por lo que incentivos tangibles como bonos de productividad, aumentos salariales, programas de previsión social, entre otros, no están siendo opciones viables. De hecho, motivar a las personas en el lugar de trabajo ya no es suficiente para asegurar las metas trazadas por la organización, por lo que es necesario identificar nuevos esquemas de recompensa para mantener una fuerza laboral motivada y satisfecha, principalmente a los jóvenes que están iniciando su carrera laboral (Hellemans & Laphorn, 2016; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010; Schweitzer, Lyons, Kuron & Ng, 2014).

En un ambiente de incertidumbre, generado principalmente por la situación económica, las organizaciones no cuentan con la capacidad para brindar nuevas alternativas de ingresos o incrementar los incentivos económicos actuales a sus empleados, por lo que se ven ante el reto de buscar diversos factores de tipo no monetarios que logren incrementar el nivel de satisfacción y compromiso del empleado con las metas de la organización (Sharma & Dhar, 2016).

Es importante destacar que, para el departamento de recursos humanos en las empresas, esta información puede aportar ideas más claras y, con ello, poder beneficiarlos para diseñar y desarrollar nuevas estrategias que sean atractivas para los trabajadores, por ejemplo, nuevos paquetes de compensaciones, de acuerdo a las necesidades de los diversos grupos de personas; planes de incentivos monetarios y no monetarios; planes de crecimiento y desarrollo personal y profesional; procesos de mejora en el ambiente laboral que permiten a las personas fortalecer el prestigio de la empresa, generando mayor satisfacción y sentido de pertenencia (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013); y ayudando a permanecer en su lugar de trabajo (Black & La Venture, 2017).

Como se mencionó anteriormente, existen diversas maneras de recompensar el trabajo de las personas y los empleados con ciertas habilidades tienden a tener altas expectativas desde la perspectiva monetaria, como tener un buen paquete de beneficios, salarios altos o atractivos planes de retiro. Pero, el problema radica en que las pequeñas empresas no pueden competir con las grandes corporaciones en el rubro monetario. Las necesidades de los empleados están cambiando de muchas formas, pero principalmente, por la integración de los jóvenes al mundo laboral haciendo grande la brecha generacional que existe en los diversos lugares de trabajo (Golik, 2013; Lyons, Schweitzer & Ng, 2015) y las gratificaciones no monetarias están empezando a cobrar gran relevancia en ellos al momento de tomar una decisión para iniciar su carrera laboral (Madero, 2009); esos aspectos pueden ser la flexibilidad organizacional, el interés

de la empresa en el bienestar, las oportunidades de desarrollo que ofrece, la equidad y justicia percibida, así como el reconocimiento (Silverman, 2004).

Revisión de la literatura

Enseguida, se presenta la revisión de la literatura de los principales elementos de la teoría de Herzberg y la relación que tienen con los sistemas de pagos, en particular, los sistemas de incentivos monetarios y no monetarios, además de la relevancia que tienen la motivación y la satisfacción del personal como parte importante en el cumplimiento de objetivos y el éxito empresarial, los cuales sirven de base para la elaboración del presente reporte de investigación.

Aunque el estudio de la motivación permanezca vigente en la actualidad y sea un elemento importante en la gestión empresarial y en las diversas teorías que lo siguen explicando, el desempeño de los colaboradores se considera un factor clave en el éxito de una organización y, mientras la motivación esté directamente relacionada a su desempeño, descubrir qué motiva a las personas para realizar las tareas y buscar resultados sobresalientes seguirá siendo de interés para muchas personas, ya sean empresarios, directivos, académicos y funcionarios de diversas organizaciones de la sociedad civil (Berumen, Perez-Megino & Ibarra, 2016; Delaney & Royal, 2017). El trabajo de Frederick Herzberg comenzó con la revisión de publicaciones realizadas entre 1900 y 1955. Luego de analizar cerca de 2000 escritos, estos reportan que había una gran variedad de diseños de investigaciones y metodologías utilizadas; por lo tanto, existía suficiente evidencia para construir algunos supuestos. Es por lo que Stello (2011) menciona que sí existen evidencias entre la productividad y las actitudes de las personas en el trabajo, que la literatura describía suficientemente al trabajador insatisfecho y que los factores relacionados a las actitudes en el trabajo también eran descritos.

Herzberg incluyó una parte filosófica en la que indicó que el ser humano debe satisfacer necesidades que corresponden a las dos naturalezas a las que debe responder: (1) naturaleza animal, que lleva al ser humano a evitar el daño y se centra en necesidades fisiológicas (sobrevivencia, hambre, sueño, deseo, entre otros); y (2) naturaleza de ser humano, que lleva a la persona a buscar su realización, crecimiento psicológico (aceptación social, autorrealización, formación de familia, entre otras). Estas consideraciones se deben tener en cuenta al momento de evaluar los resultados de las investigaciones relacionadas con la motivación, pues existirá una predisposición de la persona para favorecer una u otra de sus naturalezas (Lăzăroiu, 2015; Miner, 2005).

La teoría de Herzberg o de la motivación e higiene sostiene que existen dos factores que deben ser considerados: Factores de higiene son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción. Griffin & Moorhead (2010) los definen como "extrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como pago y seguridad laboral"; se les llama de higiene, porque son las condiciones mínimas indispensables. Factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Griffin & Moorhead (2010) señalan que "son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento". Con esto, Herzberg y sus colaboradores separaban los factores que causan satisfacción de los que causan insatisfacción y llevan a medir cada una de manera independiente (Evans & Olumide-Aluko, 2010; Lăzăroiu, 2015; Miner, 2005; Pandta, Đeri, Galamboš & Galamboš, 2015; Stello, 2011). Entonces, buenos factores de higiene deben ser provistos como lo mínimo indispensable para realizar su trabajo, lo cual aportará cierto grado de beneficio para el trabajador, pero hasta cierto punto, los esfuerzos para promover la productividad deben enfocarse en los factores intrínsecos del trabajo (Miner, 2005).

Herzberg (1968) comenta que los resultados obtenidos por su investigación fueron reafirmados por un conjunto de 12 investigaciones complementarias, con públicos diferentes, incluso estudios realizados en Finlandia y Hungría. Con estos estudios se consideró que el autor consiguió la validación intercultural, además de la mezcla del público estudiado permitió generalizar los resultados (Sanjeev & Surya, 2016). De acuerdo con Sachau (2007), Herzberg invita a reflexionar y hacer diferencia entre conseguir que la persona se mueva o haga algo y realmente esté motivado. En este sentido, se encuentra una de las diferencias y malas interpretaciones que pueden darse con la teoría de Herzberg. Por un lado, relaciona el movimiento con la motivación extrínseca, que tiene un efecto limitado en intensidad y duración. Por otro lado, se refiere a la motivación, con lo que hoy se identifica como motivación intrínseca, aquella con un efecto significativamente más intenso y de mayor duración.

Por tanto, cuando Herzberg indica que el dinero no motiva, no se refiere a que no provoque movimiento, sino a que no causa un efecto intenso de larga duración, principalmente en empleados de niveles medios a niveles altos. Cuando se utiliza únicamente el dinero, sin ocuparse de mejorar otras condiciones o aspectos intrínsecos del trabajo a realizar (Sachau, 2007), no significa necesariamente que el dinero u otros factores de higiene no puedan utilizarse en ciertas situaciones como motivadores. Para trabajadores de ciertos niveles, quienes realizan actividades repetitivas y sin posibilidad de ser enriquecidos o complementados con factores motivadores sería válido recurrir a sobresueldos o bonos, con la intención de promover la productividad. Sin embargo, se debe estar consciente de que utilizar este tipo de factores puede fácilmente convertirse en una obligación de la empresa, que en el mediano plazo deberá ser escalda; esto es, cada vez se debe invertir más en bonos y pagos adicionales.

Otro de los temas involucrados en esta investigación está relacionado con los esquemas de pagos que reciben las personas en su trabajo, y se ha considerado lo que Bohlander, Snell & Morris (2018) mencionan respecto a que las compensaciones está integrada principalmente por tres grandes componentes; el primero relacionado con aspectos monetarios, y se denomina "La compensación directa que incluye los sueldos, los salarios, los incentivos, los bonos y las comisiones de los empleados"; el segundo corresponde a "La compensación indirecta que engloba a los beneficios que proporcionan los empleadores", también llamados prestaciones en especie; y, finalmente, el tercer componente es "La compensación no monetaria que incluye los programas de reconocimiento a los empleados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, buen ambiente laboral y horarios de trabajo flexibles".

Los incentivos se pueden definir como un ingreso adicional al salario que reciben las personas con la finalidad de apoyar el cumplimiento de objetivos y metas (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014). Son elementos que activan las actitudes, mejoran el comportamiento e impulsan a los individuos a realizar una acción, por lo que es importante que el departamento de recursos humanos reconozca que se debe poner especial atención en estos aspectos para poder diseñar nuevas propuestas y proporcionar incentivos diferentes y variados, con la finalidad de poder ayudar para alcanzar la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores dentro de la empresa.

Un elemento que es importante considerar dentro de los esquemas de compensaciones son los incentivos, ya sean monetarios o no monetarios, pues constituyen una forma de pago que promueve el alcance de las metas y, por lo general, se diseñan en función de los resultados y del desempeño, frecuentemente, asignados de manera individual, aunque existen también para diversos equipos o bien para todo el personal de la empresa (Lawler, 2003; Milkovich, Newman & Gerhart, 2014).

Todas las maneras y formas en las que un empleado puede ser recompensado por su contribución a los logros de la organización están consideradas como un incentivo. Dependiendo de su naturaleza, estos pueden ser monetarios o no monetarios. Para propósitos de este estudio, se entienden como incentivos

monetarios aquellos como sueldo base, bonos por producción, premios, compensación variable, pagos por desempeño, planes de compra de acciones, etc. Como incentivos no monetarios se entienden aquellos como: autonomía, responsabilidad, desarrollo de habilidades, oportunidades de crecimiento y desarrollo y calidad de vida, entre otras más.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar dónde ganar dinero y algo más que una serie de tareas y responsabilidades a realizar. El sueldo ya no es lo más importante; la presión de trabajo, el esfuerzo realizado y el reconocimiento podrían ser considerados factores clave en la satisfacción del empleado, según lo señalan Ollo-López, Bayo-Moriones & Larraza-Kintana (2016). Mientras que un sueldo puede ser igualado, y en ocasiones mejorado por otras compañías en el mercado laboral, existen otros factores que son los que hacen la diferencia entre permanecer o retirarse de la organización. Los empleados buscan cada vez más flexibilidad y un equilibrio entre la vida laboral y la personal; las empresas que sepan ofrecer estos aspectos generadores de valor tendrán mayor capacidad de atraer y de retener colaboradores y, con el paso del tiempo, poder comprometerlos con la filosofía de la empresa. Las personas no son realmente fieles a la empresa para la que trabajan, las personas son fieles a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que esta sea capaz de ofrecerles (Black & La Venture, 2017; D'Amato & Herzfeldt, 2008; Gilley, Waddell, Hall, Jackson & Gilley, 2015; Guerci, Decramer, Thomas & Aust, 2018; Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent & Alegre, 2016; Sirgy, Efraty, Siegel & Dong-Jin, 2001).

Finalmente, García & Ovejero (2000) señalan que la satisfacción podría definirse como "la actitud del trabajador frente a su propio trabajo", dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. También se menciona que las actitudes son determinadas conjuntamente tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser y hacer en su puesto. Por otra parte, Griffin, Phillips & Gully (2017) definen satisfacción laboral como la "condición que refleja nuestras actitudes y sentimientos hacia nuestro trabajo".

Es importante destacar que la satisfacción en el trabajo se presenta en situaciones donde se ve involucrado el logro, el reconocimiento verbal, un trabajo retador, el aumento de responsabilidades, un crecimiento mediante alguna promoción laboral. Todos son factores relacionados directamente con la actividad realizada. Por otra parte, la insatisfacción en el trabajo se presenta cuando factores relacionados con el entorno o contexto en donde se desempeñan las actividades, como la mala definición de las políticas de la compañía, la calidad de la supervisión, las relaciones interpersonales, la seguridad en el trabajo, las remuneraciones que se ofrecen, el ambiente laboral, se puede observar que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral tienen factores particulares y específicos que la promueven (Behling, Labovitz & Kosmo, 1968; Evans & Olumide-Aluko, 2010; Lăzăroiu, 2015; Miner, 2005; Pandța, Đeri, Galamboș & Galamboș, 2015; Sachau, 2007).

Por otra parte, se puede observar que la motivación puede ser definida como cualquier factor que afecte el comportamiento en busca de una conducta que contribuya a un objetivo, también pueden ser los esfuerzos y compromisos personales para desempeñar un cargo; la motivación puede ser interna (que emana del individuo mismo) o externa (que es proveída por la organización) (Robbins & Judge, 2017). La motivación se ha asociado con el alcance de comportamientos positivos que favorecen el trabajo en equipo y el alcance de metas, al tiempo que permite mayor disposición para adaptarse al cambio y un entorno donde se percibe justicia. Este conjunto de beneficios se verá reflejado en los resultados organizacionales (Deschamps, Rinfret, Lagacé & Privé, 2016), así como en el desempeño y satisfacción de cada colaborador (Berumen, Pérez-Merino & Ibarra, 2016; Delaney & Royal, 2017).

Además, cuando se considera que la motivación lleva a la satisfacción del colaborador y que un colaborador satisfecho se esfuerza por brindar un mejor servicio a su cliente (tanto interno como externo),

se puede considerar la motivación como un *driver* o componente esencial para que la persona adquiera un mayor compromiso con su empresa, con su desarrollo y con sus metas, de manera que alinee sus esfuerzos, dedicación y constancia para alcanzar esas metas (Ganesh, 2016). Por su parte, Sanjeev & Surya (2016) y Belbin, Erwee & Wiesner (2012) resaltan que el éxito de las organizaciones en la actualidad está directamente asociado a su capacidad para atraer, adquirir, comprometer, desarrollar y retener al talento humano que colabora con ellos, lo que se puede identificar como una efectiva y eficiente gestión estratégica del talento humano.

Objetivos de la investigación

En seguida, se presentan los objetivos que se han planteado para el desarrollo de la presente investigación: (1) identificar las preferencias que tienen los trabajadores de los incentivos monetarios y no monetarios que reciben; (2) conocer la relación que existe entre los incentivos monetarios y no monetarios con la satisfacción de los trabajadores; y (3) determinar los principales predictores relacionados con los incentivos monetarios y no monetarios en la satisfacción laboral de las personas.

Materiales y Métodos

En este apartado se describen los aspectos metodológicos utilizados para el diseño y desarrollo de la presente investigación. A continuación, en la figura 1 se muestra el modelo planteado de la investigación, donde se presentan las diversas variables involucradas a considerar, y es una manera de señalar la relación que puede existir entre los incentivos no monetarios que se otorgan en las empresas (variables independientes) y la satisfacción de las personas en su lugar de trabajo (variable dependiente).

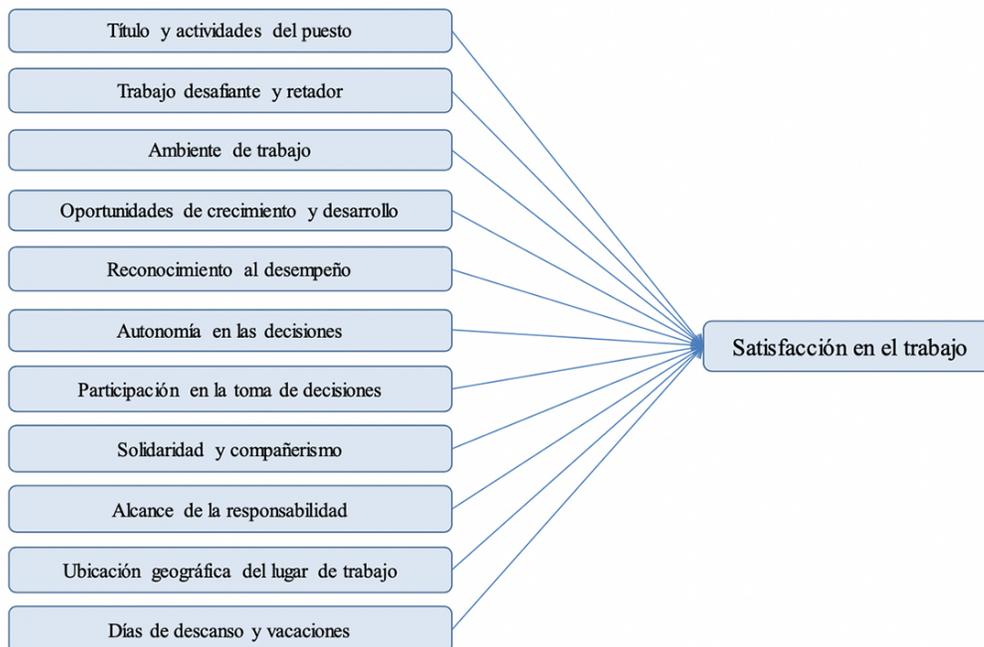


Figura 1. Modelo de investigación.
Fuente: Elaboración propia.

Tomando como base el modelo anterior, se han desarrollado las siguientes hipótesis de la investigación:

Hipótesis 1: Los esquemas de reconocimiento al desempeño son los incentivos no monetarios de mayor preferencia de las personas que trabajan.

Hipótesis 2: En general los trabajadores les dan más importancia a los incentivos monetarios que a los incentivos no monetarios.

Hipótesis 3: Existe mayor relación entre la satisfacción en el trabajo y los incentivos no monetarios que la satisfacción en el trabajo y los incentivos monetarios.

Hipótesis 4: El trabajo desafiante y el compañerismo, son los aspectos no monetarios que generan mayor satisfacción en el trabajo.

Considerando el trabajo realizado por Hijazi, Adeel & Mehboob (2007), en el que analizan las recompensas no financieras con la motivación, hemos considerado relevante tener en cuenta esa clasificación para la investigación y realizarla en el entorno laboral mexicano. En seguida, se presentan cada una de las definiciones de las variables utilizadas en el modelo de la investigación.

- Variable dependiente: Satisfacción en el trabajo (*job satisfaction*): La habilidad de la organización para satisfacer y cubrir las necesidades de los trabajadores.
- Variables Independientes: Título y actividades del puesto (*job title*): Se define como el nombramiento formal asignado a un empleado en la organización, basándose en sus actividades laborales que desempeña una persona en su lugar de trabajo.
- Trabajo desafiante y retador (*work itself*): Se refiere a que las actividades que realiza la persona en su puesto de trabajo sean retadoras, que implique un reto intelectual.
- Ambiente de trabajo (*work environment*): Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que, de alguna manera influyen, sobre su conducta.
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo (*growth opportunities*): Se define como las opciones de promoción en la organización por un buen desempeño o por la experiencia adquirida. Incluye las oportunidades de entrenamiento que pueden ayudar a incrementar las habilidades del empleado.
- Reconocimiento al desempeño (*performance appreciation*): Es el reconocimiento al buen desempeño de los empleados por parte de la alta gerencia para reforzar el sentimiento de triunfo del empleado por el alcance de los resultados esperados.
- Autonomía para tomar decisiones (*decision autonomy*): Se define como la libertad que los empleados tienen al realizar sus actividades y tomar decisiones relacionadas a sus actividades.

- Participación en la toma de decisiones (*participative management*): Se define como la percepción que tiene el empleado acerca de qué tanto influye en el proceso de toma de decisiones de la organización y qué tanto la gerencia toma en cuenta sus sugerencias.
- Solidaridad y compañerismo (*peer relationship*): Se refiere a la relación que se da por parte del trabajador con sus superiores y compañeros de trabajo al momento de estar realizando sus actividades laborales.
- Alcance de la responsabilidad (*extent of responsibility*): Se ofrecen las herramientas, el equipo necesario y los diversos elementos propios para poder desarrollar las actividades laborales sin ningún contratiempo y de la mejor manera posible.
- Ubicación geográfica del lugar de trabajo (*job location*): Se define como la localización física del edificio u oficinas de la empresa, así como la comodidad de las instalaciones del centro de trabajo.
- Días de descanso y vacaciones (*vacations*): Se refiere a los días en los que al empleado se le permite no asistir a trabajar y pueden ser considerados con o sin goce de sueldo.

La presente investigación es de tipo descriptiva, correlacional, con un diseño no experimental y un tipo de muestreo no probabilístico. Utilizando una muestra por conveniencia, considerando principalmente aspectos cuantitativos, tal como lo mencionan Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista (2010), se decidió investigar personas que estuvieran trabajando en diversas empresas del noreste de México, en la zona metropolitana de la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Para tal efecto, se diseñó un instrumento de medición con un total de 25 ítems, basado en el artículo "Impacto de las recompensas no financieras sobre la motivación del empleado" (*Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation*) de Hijazi et al. (2007), que fue de donde se tomaron 11 ítems para medir la percepción de los incentivos no monetarios en el lugar de trabajo. Así también, se agregaron tres ítems variables sobre satisfacción del trabajo utilizando escalas tipo Likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo; cinco ítems con componentes de compensación de tipo monetario con escala tipo Likert, donde 1 es no es importante y 5 es muy importante, en la sección de anexos se pueden encontrar los ítems utilizados; y, finalmente, seis variables demográficas.

Enseguida se muestra la operacionalización de las variables utilizadas en la investigación (tabla 1).

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Tipo	Número de ítems	Escalas	Instrumento
Satisfacción en el trabajo	Dependiente	3	tipo Likert con 5 puntos de rango (1 en desacuerdo y 5 de acuerdo)	Cuestionario
Incentivos no monetarios	Independiente	11	tipo Likert con 5 puntos de rango (1 No es importante y 5 Muy importante)	Cuestionario
Incentivos monetarios	Independiente	5	tipo Likert con 5 puntos de rango (1 No es importante y 5 Muy importante)	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario fue aplicado de manera individual dentro de las instalaciones de las empresas seleccionadas por el equipo de encuestadores en el turno de trabajo correspondiente, previa autorización por parte del área de recursos humanos y del jefe inmediato de cada uno de los participantes, con una duración aproximada de 15 min a 20 min. Los trabajadores fueron instruidos del propósito del estudio y se les solicitó su participación de manera voluntaria y anónima para el llenado del cuestionario utilizado. Se lograron aplicar un total de 423 cuestionarios. Para los análisis correspondientes se utilizó el *software* estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, por sus siglas en inglés) versión 24, y así poder realizar los análisis descriptivos de los datos y los diversos modelos de regresión lineal múltiple que se presentan posteriormente.

Resultados

A continuación, se hace un análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo con la finalidad de darle seguimiento a los objetivos previamente planteados; en seguida, se presenta la tabla 2 donde se encuentran los datos generales de la muestra que participó en la investigación destacando que 285 personas (67.4%) son hombres, mientras que 138 son mujeres (32.6%).

Tabla 2. Datos demográficos de los participantes

Características de las personas	<i>n</i>	Porcentaje
Género		
Masculino	285	67.4%
Femenino	138	32.6%
Estado civil		
Soltero	185	43.7%
Casado	212	50.1%
Otro	26	6.2%
Edad		
< 25 años	104	24.6%
25 a 30 años	109	25.8%
31 a 40 años	154	36.4%
>= 40 años	56	13.2%
Antigüedad en la empresa		
< 1 año	114	27.0%
1 a 5 años	132	31.2%
6 a 15 años	133	31.4%
>= 15 años	44	10.4%
Nivel jerárquico		
Técnico	59	13.9%
Supervisor	32	7.6%
Administrativo	142	33.6%
Operativo	190	44.9%
Nivel académico		
Maestría	13	3.1%
Profesional	97	22.9%
Preparatoria/Técnico	249	58.9%
Secundaria	64	15.1%
	N = 423	100%

Fuente. Elaboración propia.

Con la finalidad de conocer las preferencias que tienen los trabajadores respecto a los incentivos monetarios y no monetarios, en la tabla 3 se muestran los resultados obtenidos y se observa que los esquemas de reconocimiento al desempeño (MD = 4.64 DS = 0.77) y la autonomía para tomar decisiones (MD = 4.64 DS = 0.68) fueron los que mayor preferencia tienen. Con esto se comprueba la hipótesis 1 de que

los esquemas de reconocimientos al desempeño son los incentivos no monetarios más importantes o los que más prefieren las personas que trabajan, destacando que los factores higiénicos que menciona Herzberg son relevantes para la muestra que participa en la investigación y se pueden considerar como un aspecto relevante en la motivación de las personas que trabajan.

Desde el punto de vista de los incentivos monetarios, es decir, los factores higiénicos como los define Herzberg, el aguinaldo fue el que obtuvo el promedio más alto (MD = 4.69 DS = 0.62), comprobando la hipótesis 2 referente a que, en general, las personas le dan más importancia o prefieren los incentivos de tipo monetario.

Tabla 3. Datos descriptivos de los tipos de incentivos

Incentivos no monetarios	MD	DS
Reconocimiento al desempeño	4.64	0.77
La autonomía para tomar decisiones	4.64	0.68
El ambiente de trabajo	4.59	0.63
Alcance de la responsabilidad (información y herramientas para trabajar)	4.54	0.65
Las actividades que se desempeñan en el puesto	4.46	0.91
El trabajo desafiante y retador	4.36	0.76
Las oportunidades de crecimiento y desarrollo	4.25	0.91
La solidaridad y relación con superiores y compañeros	4.05	0.87
La participación en la toma de decisiones	3.71	1.14
Los días de descanso y las vacaciones	3.60	1.17
Ubicación geográfica y comodidad de las instalaciones	3.59	1.21
Incentivos monetarios		
Aguinaldo	4.69	0.62
Fondo de ahorro	4.49	0.80
Seguro de gastos médicos mayores	4.39	0.80
Bonos de productividad	4.39	1.01
Vales de despensa	4.34	0.86

Fuente. Elaboración propia.

Continuando con el análisis de los datos, se realizó la prueba de validez y confiabilidad del instrumento utilizado en el trabajo de campo, en particular, con la satisfacción en el trabajo y los elementos o incentivos de tipo monetario y no monetario. Mediante un análisis factorial exploratorio, se obtuvieron cargas factoriales superiores a 0.5 (tabla 4), resultando que en la primer variable latente (incentivos monetarios) fueron válidos los cinco ítems, es decir, el aguinaldo, los seguros de gastos médicos, el fondo de ahorro, los bonos de productividad y los vales de despensa; mientras que para la satisfacción en el trabajo los tres ítems resultaron estadísticamente válidos, por lo que se procedió a verificar la confiabilidad, encontrando un alfa de Cronbach de 0.800 para los incentivos monetarios. Para los incentivos no monetarios, los elementos con cargas factorial mayores de 0.5 fueron seis: las actividades que se desempeñan en el puesto, el trabajo desafiante y retador, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la solidaridad con los compañeros, la comodidad de las instalaciones y los días de descanso; el resto fue eliminado por no cumplir con las medidas estadísticas. Posteriormente, se verificó la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, obteniendo 0.715, y para la satisfacción en el trabajo los tres elementos utilizados resultaron con cargas factoriales favorables y un alfa de Cronbach de 0.611.

También, es importante mencionar que, al realizar la prueba de Bartlett, se obtuvo un KMO = 0.745, un estadístico Chi cuadrada de 1474.65 con 91 grados de libertad y un nivel de significancia 0,000, lo cual confirma que el análisis factorial exploratorio es pertinente para la muestra de datos que se tiene.

Tabla 4. Matriz de Componentes Rotada

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Las actividades que se desempeñan en el puesto		0.608	
El trabajo desafiante y retador		0.658	
Las oportunidades de crecimiento y desarrollo		0.676	
La solidaridad y relación con superiores y compañeros		0.633	
La ubicación geográfica y comodidad de las instalaciones		0.698	
Los días de descanso y las vacaciones		0.582	
En general me agrada mi trabajo			0.621
En todos los aspectos me siento satisfecho por trabajar aquí			0.863
Las mayores satisfacciones se relacionan con mi trabajo			0.771
Aguinaldo	0.808		
Seguro de gastos médicos	0.595		
Fondo de ahorro	0.790		
Bonos de productividad	0.767		
Vales de despensa	0.774		
Alfa de Cronbach (α)	0.800	0.715	0.611

Fuente. Elaboración propia.

Con la finalidad de conocer la relación que existe entre los incentivos monetarios y no monetarios con la satisfacción de los trabajadores, se procede a realizar un análisis de correlación entre los tres constructos, obteniéndose los siguientes resultados (tabla 5):

Tabla 5. Matriz de Correlaciones^a

Variables	1	2	3
1. Satisfacción en el trabajo	1.0		
2. Incentivos no monetarios	0.124*	1.0	
3. Incentivos monetarios	0.038	0.180**	1.0
N = 423			
* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001			

Fuente. Elaboración propia.

Es relevante mencionar que para esta muestra, en particular, no existe relación estadísticamente significativa entre los incentivos monetarios y la satisfacción en el trabajo, aspecto que por el momento se considera relevante y que es una aportación importante para aceptar y comprobar la hipótesis 3, pues hay que hacer notar que sí existe relación entre los incentivos no monetarios y la satisfacción en el trabajo, $r(421) = 0.124$, $p < 0.05$. Lo anterior demuestra que los factores motivadores de Herzberg siguen siendo relevantes en el ámbito laboral, por eso las organizaciones deben considerar dentro de sus prácticas de gestión aspectos como el reconocer, de alguna manera, las actividades que hacen las personas, apoyar para que exista libertad en la toma de decisiones en los puestos de trabajo y favorecer un buen ambiente de trabajo.

Con la finalidad de identificar cuáles son los incentivos no monetarios que mayor impacto tienen sobre la satisfacción del trabajador, se realizó una prueba de regresión múltiple, en la cual, en el modelo estimado, los coeficientes estandarizados de las variables que mostraron un nivel de significancia menor del 5% fueron para la solidaridad y relación con superiores y compañeros (0.26) para el trabajo desafiante y retador (0.18), para el alcance de la responsabilidad (la información y las herramientas que existen para

trabajar) (0.11), para la participación en la toma de decisiones (-0.14), para las actividades que se desempeñan en el puesto de trabajo (0.11) y, finalmente, para la autonomía para tomar decisiones (0.10).

El modelo de regresión lineal múltiple ejecutado resultó estadísticamente significativo ($F(6.416) = 23.690$, $p < 0.001$), explicando en su conjunto las variables predictoras el 24.4% de la varianza ($R^2_{ajustada} = 0.24$). Se puede observar que el ítem predictor que más explica a la satisfacción de los trabajadores es la solidaridad y la relación con los superiores y compañeros de trabajo ($\beta = 0.26$, $p < 0.001$). También fue significativa la variable en la que se hace referencia al trabajo desafiante ($\beta = 0.18$, $p < 0.001$). Con estos resultados se comprueba o acepta la hipótesis 4, pues se observa en ellos que las variables que más influencia tienen en la satisfacción de las personas que trabajan son el trabajo desafiante y la solidaridad y el compañerismo que se muestra en el lugar de trabajo. Estos resultados destacan nuevamente que los factores motivacionales de Herzberg son los que mayor relevancia tienen en la satisfacción laboral de las personas.

Utilizando como variables independientes los diferentes factores monetarios utilizados en la investigación, en el modelo estimado, los coeficientes estandarizados de las variables que mostraron un nivel de significancia menor del 5% fueron: 0.25 para el fondo de ahorro y 0.20 para los bonos de productividad. En cuanto a los resultados del modelo ejecutado, se puede observar que fueron estadísticamente significativos ($F(2.420) = 37.957$, $p < 0.001$), explicando en su conjunto las variables predictoras el 14.9% de la varianza ($R^2_{ajustada} = 0.149$).

Discusión y Conclusiones

Si bien es cierto que el origen de las teorías de las relaciones humanas no es reciente, se considera que es necesario seguir analizando el tema y, en especial, las propuestas realizadas en la teoría de Herzberg, haciendo las adecuaciones correspondientes para el contexto vertiginoso y de cambio constante que se tiene en la actualidad, el cual es muy distinto al que se tenía en el tiempo de su creación y se puede observar que los resultados siguen estando vigentes después de más de 60 años, desde su origen.

Durante el desarrollo de la presente investigación se confirma la relevancia que tiene en la actualidad el estudio y análisis de la satisfacción laboral, ya que es una línea de investigación de gran interés para académicos y para personas relacionadas con el tema de las empresas. Alonso (2006) menciona que la importancia que tiene el tema pues "indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años". Por lo tanto, los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, ya sea porque se sienten bien pagados, utilizando de la mejor manera los factores biológicos de Herzberg, son quienes producen y rinden más; en contraste, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, realizando tareas monótonas o sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos y es necesario diseñar mejores estrategias, teniendo en consideración los resultados de la presente investigación al señalar que los factores motivacionales de Herzberg tienen más impacto en la satisfacción laboral de las personas.

Las teorías del comportamiento humano como la de McGregor XY y la de Herzberg son teorías referentes a la administración y la motivación, y muestran la relación entre supervisor-subordinado, líder-colaborador, por lo que en la actualidad esas teorías de motivación de personal han llegado a ser tan numerosas que muchos administradores las han podido utilizar para mejorar su desempeño en sus posiciones empresariales, tal como lo mencionan Griffin, Phillips & Guly (2017) y Robbins & Judge (2017).

Pero también es necesario considerar que estas señalan y comprueban que se puede elevar la motivación de las personas mediante el uso correcto de los diversos componentes que forman parte de las compensaciones que recibe una persona por la realización de su trabajo, ya sean monetarios o no monetarios.

Se ha demostrado que las prácticas de recursos humanos para muchas empresas son un aspecto de gran valor (Scotti, Harmon & Behson, 2009; Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012; Uysal, 2009), ya que con estas se pretende atraer y retener al personal mejor calificado que, con el paso del tiempo, se convierte en una ventaja competitiva; sin embargo, en el cumplimiento de los objetivos planteados por la alta dirección, los procesos de gestión se vuelven un tanto complicados y extenuantes; puesto que intervienen múltiples factores que provocan muchos conflictos y negociaciones internas, tal como lo mencionan Paré & Tremblay (2007). Por su parte, Hendry, Woodward, Bradley & Perkins (2000) y Horwitz, Teng-Heng & Ahmed (2003) señalan que la estructura de pagos es considerada como una parte muy importante en el desarrollo de las empresas. Las organizaciones usualmente recompensan a sus empleados para incrementar su nivel de motivación y para incrementar su desarrollo y productividad; las compensaciones organizacionales son todas esas cosas que el empleado obtiene en pago a sus esfuerzos y al trabajo que ha hecho para contribuir a alcanzar las metas organizacionales.

Por otra parte, la satisfacción y su relación con las compensaciones es un tema que se ha estado analizando continuamente, pues nos damos cuenta que la satisfacción se describe como un balance de la relación entre el rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y el rol que la empresa le da a la persona para desempeñar su trabajo, destacando que la satisfacción depende de la diferencia que existe entre lo que se desea y lo que se recibe; por lo tanto, se percibe como la diferencia entre los niveles de aspiración y los resultados obtenidos, como se encuentra en los estudios de Ghazzawi (2008), Scarpello & Carraher (2008) y Williams, Mc Daniel & Ford (2007) y se vuelve a encontrar en esta investigación desde la perspectiva de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg.

Es recomendable para las empresas promocionar no solamente con incentivos monetarios sino también con aquellos incentivos que no sean monetarios, pues son aspectos que las personas desean en su lugar de trabajo, por ejemplo, la independencia en la toma de decisiones, esquemas de reconocimiento a los logros obtenidos, así como el ambiente de trabajo que se tiene entre jefes y compañeros. Además, es muy importante asegurarse de que los empleados conozcan las actividades a realizar en su puesto y su rol en el logro de los objetivos, pues junto con los procesos de retroalimentación que se tengan serán aspectos importantes en la satisfacción de las personas.

Los resultados obtenidos en esta investigación solo tendrán validez para este grupo en particular y no pueden ser generalizados; sin embargo, es recomendable utilizar otros sectores industriales y diferentes unidades de estudio para poder comparar los resultados, pues seguramente serán relevantes para complementar este trabajo y dar otra perspectiva a los interesados en el tema.

Para darle continuidad a los resultados obtenidos en esta investigación, se considera relevante analizar los aspectos relacionados con la flexibilidad organizacional, como puede ser horario flexible, trabajo en casa y compensación variable, pues contiene aspectos monetarios y no monetarios. Así mismo, es necesario identificar las oportunidades de desarrollo que se están creando en los diversos centros de trabajo, dado que es uno de los principales factores que las personas buscan para poder permanecer en una empresa.

Referencias

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alonso, P. (2006). *Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración*. Recuperado el 20 de septiembre de 2019 de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N88-3.pdf>
- Arrieta-Salas, C., & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22, 67-89.
- Berumen, S., Perez-Megino, L., & Ibarra, K. (2016). Extrinsic motivation index: A new tool for managing labor productivity. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 11(1), 1-17.
- Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The herzburg controversy: A critical reappraisal. *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, 11(1), 99-108. doi: <https://doi.org/10.5465/255200>
- Belbin, C., Erwee, R., & Wiesner, R. (2012). Employee perceptions of workforce retention strategies in a health system. *Journal of Management and Organization*, 18(5), 742-760. doi: <https://doi.org/10.1017/S1833367200000651>
- Black, J., & La Venture, K. (2017). The human factor to profitability: People-centered cultures as meaningful organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 24-34. doi: <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1364949>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. 17ª. Edición. México. D.F.: Cengage Learning.
- Boyd, N., & Gessner, B. (2013). Human resource performance metrics: Methods and processes that demonstrate you care. *Cross Cultural Management*, 20(2), 251-273. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13527601311313508>
- Calo, T. J., Patterson, M. M., & Decker, W. H. (2014). Age-related work motivation declines: Myth or reality? *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 96-110.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140. doi: <https://doi.org/10.1017/iop.2017.2>
- Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, M. C., & Privé, C. (2016). Transformational Leadership and Change : How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 194-213. doi: <https://doi.org/10.1097/00115514-201605000-00007>
- Evans, L., & Olumide-Aluko, F. (2010). Teacher Job Satisfaction in Developing Countries : A Critique of Herzberg ' s Two- Factor Theory Applied to the Nigerian Context. *International Studies in Educational Administration*, 38(2), 73-85.
- Ganesh, A. (2016). Understanding the Relationship between Employee Motivation and Customer Retention. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 13(1), 101-114.
- García, A. & Ovejero, A. (2000). Feedback laboral y satisfacción. Universidad de Oviedo, España.
- Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
- Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S. A., & Gilley, J. W. (2015). Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: An empirical investigation. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1), 3-23. doi: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2015.ja.00003>
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133.

- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. (9ª Ed) México: Cengage Learning Editores.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional: Administración de personas y organizaciones*. (12ª. Ed) México: Cengage Learning Editores.
- Guerci, M., Decramer, A., Thomas, V. W., & Aust, I. (2018). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 1-18. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Hellemans, C., & Laphorn, B. (2016). Antecedents of work ability in the cleaning sector. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 328-339. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJWHM-11-2015-0062>
- Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P., & Perkins, S. (2000). Performance and rewards: Cleaning out the stables. *Human Resource Management Journal*. 10(3), 46-62. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00026.x>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed) México: Mc Graw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.
- Hijazi, S. T., Adeel, A & Mehboob, S. A. (2007). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation: (A case of Cellular Communication Service providing sector of Telecom Industry registered under PTA in Islamabad). *The Business Review*, 7(2), 272-277.
- Horwitz, F., Teng-Heng, C., & Ahmed, H. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. doi: <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Lawler, E. (2003). *Pay practices in Fortune 1000 corporations*. Los Ángeles, CA.: Center for Effective Organizations.
- Lăzăroi, G. (2015). Work Motivation and Organizational Behavior. *Contemporary Readings in Law & Social Justice*, 7(2), 66-75.
- Lyons, S., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? an investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Madero, S. (2009) Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131-147.
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2017). A new perspective of salesperson motivation and salesforce outcomes: the mediating role of salesperson-brand identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357-374. doi: <https://doi.org/10.1080/10696679.2017.1345597>
- Markova, G., & Ford, C. (2011). Is money the panacea? rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813-823. doi: <https://doi.org/10.1108/17410401111182206>
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
- Milkovich, G. T., Newman, J. & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. (11ª ed.) New York: Mc Graw Hill.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Ng, E. S., W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

- Ollo-López, A., Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2016). Disentangling the relationship between high-involvement-work-systems and job satisfaction. *Employee Relations*, 38(4), 620-642. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0071>
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
- Pandža, J., Đeri, L., Galamboš, A., & Galamboš, T. (2015). Two-factor Analysis of Employee Motivation at "Postal Traffic - Department in Novi Sad." *European Journal of Economic Studies*, 12(2), 101-111. doi: <https://DOI:10.13187/es.2015.12.101>
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357. doi: <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Pichler, S., Varma, A., Yu, A., Beenen, G., & Davoudpour, S. (2014). High performance work systems, cultures and gender demography. *Employee Relations*, 36(6), 693-707. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-11-2013-0165>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241. doi: <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sachau, D. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393. doi: <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(32), 155-173. doi: <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Scarpello, V., & Carraher, S. (2008). Are Pay Satisfaction and Pay Fairness the Same Construct?; A Cross-Country Examination Among the Self-Employed in Latvia, Germany, the UK, and the USA. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 23-39. doi: <https://doi.org/10.1108/17465260810844248>
- Schweitzer, L., Lyons, S., Kuron, L., & Ng, E. (2014). The gender gap in pre-career salary expectations: A test of five explanations. *Career Development International*, 19(4), 404-425. doi: <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0161>
- Scotti, D., Harmon, J., & Behson, S. (2009). Structural relationships between work environment and service quality perceptions as a function of customer contact intensity: implications for human service strategy. *Journal of Health and Human Services Administration*, 32(2), 195-234.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161-182. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Silverman, M. (2004). Non-Financial Recognition. The most effective on rewards?. *Institute for employee study*. Recuperado el 17 de septiembre de 2019 de <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Dong-Jin, L. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Stello, C. M. (2011). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. Recuperado el 17 de junio de 2017 de <http://www.cehd.umn.edu/olpd/research/studentconf/2011/stelloherzberg.pdf>
- Ulrich, D. (2007). The new HR organization. *Workforce Management*, 86(21), 40-42, 44.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222. doi: <https://doi.org/10.1108/14754391211234940>
- Uysal, G. (2009). Human Resource Management in US, Europe and Asia: Differences and Characteristics. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 14(2), 112-117.

Williams, M., McDaniel, M., & Ford, L. (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. *Journal of Business and Psychology, 21*(3), 429-459. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9036-3>

Younger, J., Smallwood, N., & Ulrich, D. (2007). Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer. *Human Resource Planning, 30*(2), 21-29.

Anexos

Satisfacción en el trabajo

a.- En general, me agrada mi trabajo.

b.- En todos los aspectos me siento satisfecho por trabajar aquí.

c.- Las mayores satisfacciones en mi vida se relacionan con mi trabajo.

Incentivos no monetarios

Considero que las labores que desempeño del puesto que tengo en la empresa son:

Considero que el trabajo desafiante en la empresa es:

Considero el ambiente de trabajo para seguir en mi trabajo es:

Cómo considero las oportunidades de crecimiento que existen dentro de la empresa:

El reconocimiento que se le otorga a las personas por sus logros y resultados en la empresa, lo considero:

Considero que poder tomar decisiones durante el desempeño de mis labores es:

Considero que el personal que trabaja en esta compañía puede apelar las decisiones tomadas por la gerencia.

La solidaridad y cooperación por parte de los superiores y de los compañeros en las tareas a desempeñar en la empresa.

Proporcionar la información necesaria, herramientas y tecnología que permiten tomar decisiones y proponer mejoras en mi desempeño.

Tomo en cuenta la comodidad de la ubicación de las instalaciones de la empresa para seguir en mi trabajo.

Tomo en cuenta los días festivos y vacaciones que otorga la empresa para seguir laborando en ella.

Incentivos monetarios

a.- El aguinaldo

b.- El fondo de ahorro

c.- El seguro de gastos médicos mayores

d.- Los bonos de productividad

e.- Los vales de despensa
