



Cuadernos Latinoamericanos de Administración
ISSN: 1900-5016
ISSN: 2248-6011
cuaderlam@unbosque.edu.co
Universidad El Bosque
Colombia

VIGENCIA CONCEPTUAL DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN: UNA PERSPECTIVA DESDE LA TEORIA BIFACTORIAL PROPUESTA POR HEZBERG.

Parra Penagos, Carlos Orlando; Bayona Albarracín, Johana Alexandra; Salamanca Gómez, Tatiana Paola
VIGENCIA CONCEPTUAL DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN: UNA PERSPECTIVA DESDE LA TEORIA BIFACTORIAL PROPUESTA POR HEZBERG.

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XIV, núm. 27, 2018

Universidad El Bosque, Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132008>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

VIGENCIA CONCEPTUAL DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN: UNA PERSPECTIVA DESDE LA TEORIA BIFACTORIAL PROPUESTA POR HEZBERG.

CONCEPTUAL VALIDITY OF THE MOTIVATING FACTORS: A PERSPECTIVE FROM THE BIFACTORIAL THEORY PROPOSED BY HERZBERG.

Carlos Orlando Parra Penagos [1]
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
(UPTC), Colombia
carlosorlando.parra@uptc.edu.co

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132008>

Johana Alexandra Bayona Albarracín [2]
Universidad de San Gil, Colombia
jbayona@unisangil.edu.co

Tatiana Paola Salamanca Gómez [3]
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
(UPTC), Colombia
tatiana.salamanca@uptc.edu.co

Recepción: 04 Diciembre 2018
Aprobación: 17 Enero 2019

RESUMEN:

Este trabajo tiene como propósito, analizar la vigencia conceptual sobre los factores de la motivación a partir de la teoría bifactorial propuesta por Herzberg (1963), realizando un acercamiento en dichos factores y perspectivas que imperan en la actualidad. Se utilizó como metodología, el enfoque cualitativo con base en la revisión de literatura sistematizada desde la base de datos Scopus y el Scimago Journal Rank (SJR). Se observa el análisis de los resultados, con base en la actualidad de las investigaciones y los factores de la motivación, a partir de una caracterización de los artículos. Así se evidencio, el estado de los factores en los últimos años y se encontró que este modelo conductista está vigente e influyente en el desarrollo organizacional.

PALABRAS CLAVE: satisfacción, insatisfacción, factor higiénico, motivación intrínseca, motivación extrínseca.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze the conceptual validity of motivational factors based on the bifactorial theory proposed by Herzberg and R. (1963); for which, an approach is made to the factors and perspectives that prevail today. The qualitative approach was used as a methodology Taking into account the literature review systematized from the Scopus database and the SJR Scimago Journal Rank. In the same way, the analysis of the results is observed Regarding the current research and the motivational factors based on a characterization of the articles. n this way the state of the factors in the last years was evidenced and it was found that this behavioral model is current and influences the organizational development.

KEYWORDS: Satisfaction, dissatisfaction, hygienic factor, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

NOTAS DE AUTOR

- [1] Administrador de Empresas, Magister en Recursos Humanos. Docente investigador en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Sogamoso, Colombia. Líder Grupo de investigación en COLCIENCIAS, titulado: Management.
- [2] Contadora Pública, Magister en Derecho Tributario. Docente investigadora en Universidad de San Gil, Yopal, Colombia. Líder de Grupo de investigación en COLCIENCIAS, titulado:Scientia Karayurú.
- [3] Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia de Talento Humano. Administrativa en UPTC, Sogamoso, Colombia.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas están ajustadas al mundo cambiante que se presenta a diario; en este sentido, la motivación en las personas está presente a manera de elemento importante para que las organizaciones utilicen el factor humano, como punto de partida para generar ventaja competitiva. De ahí que, la motivación laboral ejerce un papel vital en las personas y su comportamiento. La satisfacción que se produce, tanto interna como externa ha sido objeto de estudio durante la historia, con el fin de lograr un desarrollo humano confortable. Al respecto, Herzberg, Mausner and Snyderman (1959), plantean el concepto de que el hombre tiene dos clases de necesidades: sus necesidades como animal para evitar el daño, y sus necesidades como ser humano para desarrollarse psicológicamente; sin embargo, las organizaciones presentan un problema, en cuanto al aporte del nivel contexto individual, al proceso del desarrollo de recurso humano. Por lo tanto, el propósito de esta investigación a partir del abordaje teórico de los componentes bifactoriales, consiste en analizar la vigencia conceptual sobre los factores de la motivación a partir de la teoría bifactorial propuesta por Herzberg, estableciendo la influencia que esta teoría preserva en las empresas actualmente.

En primer lugar, se encontrarán los aspectos teóricos motivacionales; los antecedentes precedidos por la teoría general de la pirámide de necesidades de Maslow (1991); la relación entre la teoría de necesidades y la teoría bifactorial de Herzberg; y, el desglose de la teoría bifactorial

desde los factores de la motivación (satisfacción) de Herzberg (1963). Tal desglose, esta soportado en que la motivación está sujeta al factor intrínseco, por ende, se da la satisfacción interna del ser humano; Herzberg (1962), también menciona que, los factores higiénicos (no satisfactorios) están sujetos al factor extrínseco, por lo tanto, esto lleva a que las personas no sientan satisfacción; Herzberg (1963), en relación con las actividades que identifican cada factor, menciona que al existir persuasiones en el crecimiento, éstas son tareas que conllevan al crecimiento mismo; y, desde las organizaciones, éstas son el contenido del trabajo. Las persuasiones que conllevan a comportamientos que buscan alejarse del dolor, se hallan en el ambiente laboral.

En segundo lugar, se diseña el procedimiento metodológico, que consiste en realizar una revisión de literatura sistematizada, a partir de la búsqueda de artículos en revistas de alto impacto (cuartil 1), que permitió generar un mínimo de 50 artículos, con base en los siguientes criterios: área de conocimiento: Business Management and Accounting, referencias: The motivation to work y Work and the Nature of Man, palabra clave: Motivación, y tipo de documento: Artículo.

En tercer lugar, se analizan los resultados de acuerdo con el número de artículos publicados en revistas por año; se observa un nivel de impacto significativo en la aplicación de estos factores en las organizaciones. Así mismo, se analiza el número de artículos publicados por países, en el que se puede verificar la importancia que está tomando esta teoría en diferentes países del mundo y cómo este modelo conductista es uno de los más utilizados para la Gerencia de los recursos humanos (RRHH); el número de artículos clasificados por metodología: es algo fundamental para la guía del artículo, porque con esto se pueden analizar los resultados desde diferentes perspectivas, de acuerdo al método que se utilice; el número de artículos clasificados por factor motivacional e higiénico: son interesantes las decisiones que se pueden tomar a partir de las perspectivas de Herzberg y el impacto en las investigaciones y empresas; y un cuadro general, sobre la caracterización de los artículos por propósito de la investigación, unidad de análisis y aporte.

Por último, las conclusiones de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, oscilan alrededor de la vigencia y de cómo esta revisión teórica se podrá utilizar como apoyo para futuras investigaciones respecto al tema y porque genera una fuente de información estratégica, que facilitará el trabajo aplicativo en una investigación u organización.

2. SOPORTE TEÓRICO

El marco teórico fundamentado en la teoría Bifactorial, proporciona al lector una idea más clara acerca de los antecedentes básicos, aspectos complementarios y profundidad teórica y vigencia desde la perspectiva de autores actuales. Se muestra así, los antecedentes de la teoría motivacional, a partir de la teoría de la jerarquía de las necesidades, la relación existente entre estas dos teorías, y el argumento de los factores que componen la motivación intrínseca y extrínseca.

La teoría bifactorial de Herzberg (1959), maneja conceptos básicos a partir de la pirámide, relacionada con el tipo de motivación expuesta por Maslow (1991); quien plantea la importancia de la teoría de las necesidades, la cual se divide en dos niveles: el nivel bajo, conformado por las necesidades fisiológicas (alimentación, descanso, sexo) y de seguridad (física, empleo, moral, familiar, salud); y, el nivel alto, que consta de las necesidades sociales (amistad, afecto), estima (confianza, respeto, éxito) y autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, aceptación de hechos); representado de otra manera oro, cinta y rompecabezas, tal como lo expone Lam (2011). Es claro que, no se puede pasar al siguiente nivel, sin haber cumplido el anterior en la pirámide; esto indica que, la jerarquía en la pirámide se da, de acuerdo al cumplimiento total de cada nivel, porque permite desarrollar fases de autorrealización en el ser humano.

Los factores de la motivación, se enfocan directamente con los niveles planteados por la Jerarquía, como se muestra en la figura 1.

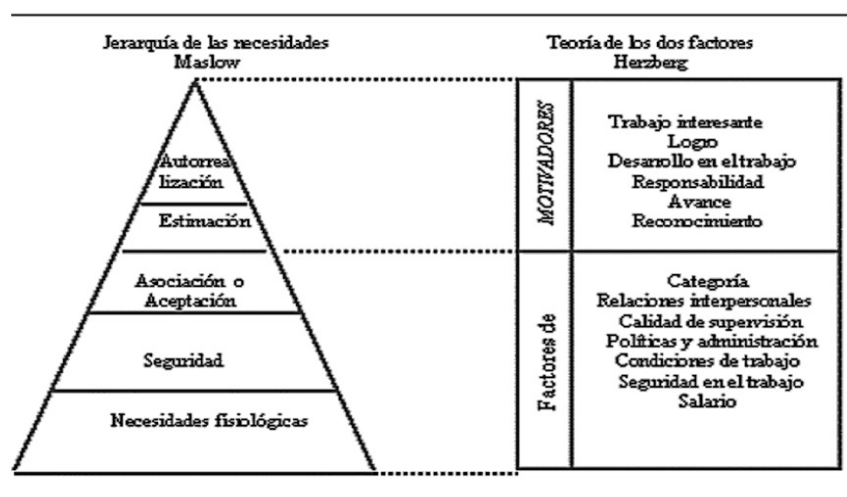


FIGURA 1
Relación de teoría de necesidades de Maslow y de los factores de Herzberg

Fuente: Correa (2012).

La figura 1, tal como lo expone Correa (2012), muestra los diferentes componentes que involucran el crecimiento del ser humano, por ejemplo, los factores higiénicos se conectan con las necesidades primarias; a la vez, la pirámide de las necesidades las clasifica como fisiológicas, de seguridad y sociales; las fisiológicas, están asociadas en la teoría Bifactorial con el salario, la vida personal; las de seguridad, se relacionan con la estabilidad en el trabajo, las políticas administrativas y empresariales; las sociales, están ligadas con las relaciones interpersonales y la supervisión. Los factores de la motivación están conectados con las necesidades de estima y autorrealización; las necesidades de estima están sujetas a la realización, estatus y al reconocimiento; las necesidades de autorrealización, están aliadas a la responsabilidad, progreso y crecimiento, que un individuo tiene en una organización.

Herzberg (1962), sugiere que la motivación se divide en dos factores que son independientes y concretos. Los de higiene, se relacionan con los sentimientos que no producen satisfacción, condiciones externas que

afectan el puesto de trabajo y que están fuera del control de la persona. Las causas que inducen a que un individuo no se sienta a gusto, son, por ejemplo, no ganar un salario justo y acorde a las tareas realizadas; no recibir beneficios que, por ley todo trabajador merece; no tener una relación agradable con los compañeros de trabajo y/o supervisores; lo anterior, se ve reflejado en las actividades que lleva a cabo en la organización. Poulston (2009) expone que, a menos que los factores de higiene de un empleado estén satisfechos, los factores de la motivación como oportunidades de progreso, no tendrán ningún efecto y dejan al empleado desmotivado e insatisfecho.

2.1. Factor motivacional

La motivación está sujeta al factor intrínseco, por ende, se da la satisfacción interna del ser humano. Herzberg (1963), considera que la motivación desde el punto de vista psicológico es compleja, ya que él reconoce que es muy poco lo que se ha descifrado efectivamente, pues es insuficiente lo aclarado con exactitud. Ha desarrollado una serie de estudios en diferentes organizaciones, donde descubrió que los factores utilizados para producir satisfacción, son diferentes a los que llevan a la no satisfacción en el campo laboral, expresado así por Ng, Skitmore, Lam, and Poon (2004), quienes exponen que, la existencia de ciertas situaciones provocan insatisfacción y los deseos de disuadir a las personas de perseguir objetivos deseados. Estos dos factores no se involucran entre sí, por lo tanto, lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción así mismo, y lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción sino la falta de insatisfacción, entonces se precisa que, la motivación se produce por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que originan satisfacción laboral.

Los factores motivadores que son intrínsecos, están vinculados con incentivar a las personas en un proceso personal-organizacional. Herzberg (1963), encuentra que los factores motivadores de crecimiento en el trabajo son: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad; donde estos indicadores, muestran un cambio de actitud durante periodos de sostenida duración, y Davenport and Gardiner (2007) ponen de manifiesto que, si bien los conductores intrínsecos pueden ser clave esencial para la motivación de las personas que trabajan; éstos motivadores intrínsecos, no deben darse por sentado por la alta dirección. Esto señala que, la persona debe crecer a través del enriquecimiento en el trabajo para que incremente las capacidades a nivel psicológico y se sienta realizada profesionalmente, lo cual genera que, aumente su productividad y favorezca a la organización.

2.2. Factor higiénico

Los factores higiénicos están sujetos al factor extrínseco, esto lleva a que las personas perciban la no satisfacción; Herzberg (1963), sugiere que estos se asocian con la naturaleza animal, que incitan a la evitación del dolor en el hombre, generalmente están implícitos en el ambiente o contexto en el que se desempeña el trabajo y están condicionados a las necesidades biológicas básicas; de igual manera, Igbaria, Livari, and Maragahh (1995), exponen que la motivación extrínseca, juega un papel más importante en el comportamiento de los individuos y que la facilidad de uso percibida, afecta tanto goce y utilidad percibida, así como el uso. Los factores higiénicos incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad, vigentes en la empresa; estos indicadores, son factores externos que impiden la insatisfacción y están poco involucrados con los elementos que componen la satisfacción.

Jarkas and Radosavljevic (2013), mencionan que las personas pueden estar satisfechas e insatisfechas simultáneamente en el campo laboral, es común que los factores higiénicos sean corregidos, pero no motivan la duración de estos, son de corto plazo; se reduce el aporte propio de las personas, no se tiene capacidad de

progreso, y al contrario de motivarlo, hace que se sienta poco útil. La no satisfacción, se debe tener en cuenta en las organizaciones, ya que, con la prevención de esta, se puede manejar un entorno laboral eficiente, siendo tan significativo como promover una motivación satisfactoria.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada, es de carácter cualitativo con base en una revisión de literatura sistematizada; se realizó la búsqueda de artículos en la base datos Scopus, en revistas de alto impacto (cuartil 1) con base en los siguientes criterios: área de conocimiento: Business Management and Accounting, referencias: "The motivation to work" y "Work and the Nature of Man", palabra clave: Motivación, y tipo de documento: Artículo. Al final se determinó un resultado de 53 artículos para revisión.

Con base en estos artículos se determinó: el número de documentos publicados en revistas por año para determinar la tendencia a través del tiempo; el número de artículos publicados por países para revisar el interés de esta teoría en las publicaciones; el número de artículos clasificados por metodología para ver la tendencia en enfoques metodológicos; el número de artículos clasificados por factor motivacional e higiénico para detectar la tendencia en alguno de ellos; y, un cuadro general sobre la caracterización de los artículos por propósito, unidad de análisis y aporte. Esta última caracterización, se realizó gracias al análisis documental de cada uno de los 53 artículos, como soporte para futuras investigaciones en el campo de la gestión organizacional, específicamente en el área de recursos humanos.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este acápite se estructura como resultado de un ejercicio de revisión literaria y que se evidencia en tres momentos. En primer lugar, la actualidad de las investigaciones explicadas en resultados por: revista, país, metodología y factor motivacional. En segundo lugar, la actualidad de los factores de la motivación con base en una caracterización de los artículos por propósito de la investigación, unidad de análisis y aporte que permiten evidenciar la vigencia del factor motivacional y del factor higiénico. Finalmente, se presenta la discusión de los resultados sustentados en la actualidad de los factores de la motivación

4.1. Actualidad de las investigaciones.

Los artículos publicados a partir de la perspectiva de Herzberg, han tomado relevancia en el transcurso de las últimas décadas, tal como se observa en la tabla 1. Se puede observar que antes del 2000, se publicaron un nivel considerable de artículos, para el año 2010 se tiene un total de 23 escritos con un nivel importante para esta área del conocimiento; a partir de los últimos cuatro años se ha visto un aumento representativo, ya que el número de publicaciones va por encima del estándar a consideración de años anteriores. Por lo anterior, se estima que es importante hablar de este tema, porque tiene un nivel de impacto significativo en la aplicación de estos factores dentro de las organizaciones.

TABLA 1.
Número de artículos publicados en revistas por año.

REVISTA	AÑO		
	ANTES DEL 2000	2000 AL 2010	2011 EN ADELANTE
Advances in Developing Human Resources		1	
Annals of Tourism Research	2		
Bottom Line			1
Business Information Review		1	
Construction Management and Economics		3	
E a M: Ekonomie a Management		1	
Engineering, Construction and Architectural Management		1	
Frontiers of Business Research in China			1
Human Relations			1
Human Resource Management Review		1	
Industrial Management and Data Systems		1	
Information and Management	2		
International Journal of Business and Systems Research			1
International Journal of Cross Cultural Management		1	
International Journal of Educational Management	1		
International Journal of Event and Festival Management			1
International Journal of Hospitality Management	1		
International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals			1
International Journal of Human Resource Management	1	2	
International Journal of Human Resources Development and Management			1
International Journal of Management Practice		1	
International Journal of Project Management	1	2	2
International Journal of Quality and Reliability Management	1		
Journal of Applied Economic Sciences		1	
Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism			1
Journal of Information Technology			1
Journal of International Management		1	
Journal of Japan Industrial Management Association		1	
Journal of Management Education		1	
Journal of Management in Engineering			1
Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism		1	
Journal of Retailing and Consumer Services		1	
Journal of the Academy of Marketing Science		1	
Journal of Vocational Behavior			1
Long Range Planning			1
Organization		1	
Public Organization Review			1
RAE Revista de Administracao de Empresas			1
Research Policy			1
Total Quality Management and Business Excellence		1	
Tourism Analysis		1	
Tourism, Culture and Communication		1	
Tourismos		1	
Total general	9	27	17

Fuente. Elaboración propia con base en Scopus y Scimago, 2018.

Los países influyentes en las publicaciones de artículos, con referente teórico de la perspectiva de Herzberg, son Estados Unidos y Reino Unido, mostrándose que en estos países con grandes empresas potenciales, esta teoría es una de las más aplicadas para llevar a cabo investigaciones sobre Recursos Humanos; tal como se observa en la tabla 2, países como China, Japón y Malasia, están empezando a indagar sobre esta teoría

Bifactorial, por el auge que está tomando en países con un desarrollo industrializado. De acuerdo con esto, se puede verificar la importancia que está tomando esta teoría, en diferentes países del mundo y como su modelo conductista, es uno de los más utilizados para la Gerencia de los recursos humanos (RRHH).

TABLA 2.
Número de artículos publicados por países.

PAIS	Número de publicaciones
Estados unidos	14
Reino unido	12
China	4
Japón	3
Malasia	3
Suiza	2
Nueva Zelanda	2
España	2
Tailandia	1
Australia	1
Francia	1
Países Bajos	1
Finlandia	1
Italia	1
Eslovaquia	1
Alemania	1
Chipre	1
Aruba	1
Dinamarca	1
TOTAL	53

Fuente. Elaboración propia con base en Scopus y Scimago, 2018.

En la tabla 3, se evidencia que la metodología que se utiliza en la mayor parte de los artículos es la cualitativa, porque se basa en revisiones teóricas y de entrevistas; el método cuantitativo es empleado en forma de encuestas en las investigaciones revisadas; se encuentran pocos artículos que manejan los dos métodos, donde se elabora una previa revisión de literatura y con esta información se plantean las encuestas. Por esta razón, la metodología en los artículos es algo fundamental para la guía del artículo, porque con esto se pueden analizar los resultados desde diferentes perspectivas de acuerdo al método que se utilice. Ver tabla 3.

TABLA 3.
Número de artículos clasificados por metodología.

METODO	TOTAL
Cualitativo	37
Cuantitativo	12
Cualitativo y cuantitativo	4
TOTAL	53

Fuente. Elaboración propia con base en Scopus y Scimago, 2018.

Al respecto, se observa que, el factor motivacional predomina en los artículos revisados que, utilizan la teoría desde la parte humana o intrínseca del individuo, con el fin de optimizar el rendimiento de las personas dentro de la organización. A partir de la tabla 4, se determina cómo la teoría bifactorial (motivacional e higiénico), tiene una participación importante dentro de los artículos, además de analizar la parte de satisfacción e insatisfacción de los empleados en las investigaciones. El factor higiénico por su parte, detalla el contexto o ambiente en el que se desenvuelven las personas y el efecto en la productividad de las tareas. Por consiguiente, son interesantes las decisiones que se pueden tomar a partir de las perspectivas de Herzberg y el impacto en las investigaciones y empresas.

TABLA 4.
Número de artículos clasificados por factor motivacional e higiénico.

FACTOR	TOTAL
Motivacional	26
Motivacional e Higiénico	18
Higiénico	9

Fuente. Elaboración propia con base en Scopus y Scimago, 2018.

4.2. Actualidad de los factores motivacional e higiénico.

Ahora bien, para una mejor comprensión en cuanto a la vigencia de los factores motivacionales, se construyó la tabla 5, la cual caracteriza los artículos por propósito de la investigación, unidad de análisis y aporte; a partir de allí, se encontraron aspectos relevantes dentro de la investigación, que sintetizan el papel que en los últimos años han tenido los factores en el desarrollo organizacional y competitivo en diferentes sectores.

Vigencia factor motivacional

Actualmente autores como DiPietro, Kline, and Nierop (2014), Islam and Ahmed (2014), Tabassi, Ramli, and Bakar (2012), Gnoth (1997), Igbaria et al. (1995) y Dunn Ross and Iso-Ahola (1991), coinciden en que la Motivación desde la perspectiva de Herzberg, tiene gran importancia en los individuos, porque influye directamente en aspectos como la mejora del trabajo en equipo y la eficiencia en el trabajo. La necesidad de crecimiento y el reconocimiento, permite a las personas vincularse a la estrategia de la empresa, lo cual genera la mejora de los consumidores, la comprensión y la óptima explotación del mercado.

Davenport and Gardiner (2007) y Islam and Ahmed (2014), concluyen que los conductores intrínsecos, son componentes motivacionales claves para los trabajadores y directivos, sin embargo, éstos son importantes en la medida en que se den a conocer los factores que serán utilizados para motivar; esta tarea, debe hacerse antes de dar inicio a cualquier programa motivacional en una organización y no se recomienda, que sean asumidos de manera anticipada por la gerencia.

En sectores como el de la construcción, que es un entorno de trabajo bastante particular, se muestran características importantes para medir la motivación de los empleados; así es como Ruthankoon and Ogunlana (2003), Liu, Fellows, and Fang (2003), Tabassi *et al.* (2012), Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting Jr, and Zukis (2005), Kappia, Dainty, and Price (2007), (Jarkas & Radosavljevic, 2013), se interesan por aplicar la teoría de Herzberg en dicho entorno, al concluir que pueden desarrollar modelos de liderazgo a partir de la gestión de vacío de poderes; así, las prácticas del trabajo en equipo y la satisfacción de los empleados se mejora, pues la motivación no recae meramente por la recompensa monetaria, y que por el contrario, factores sencillos como el retraso en la respuesta de solicitudes de información genera insatisfacción. A la vez, se plantean una serie de supuestos, a partir de motivadores y comportamientos de los individuos, direccionados a partir de los mismos administradores, con el fin de mejorar la productividad en proyectos de construcción.

Autores como Gnoth (1997) y Dunn Ross and Iso-Ahola (1991), han utilizado la teoría de Herzberg para explicar el factor motivacional, por medio de estudios de campo en el turismo; investigaciones que sugieren una clara relación entre expectativas y motivaciones y entre satisfacción y motivación. Adicional a esto, hallazgos en investigaciones de Chiang and Birtch (2005), Hernández-López (2012), Blašková (2009) y Huang, Han, Park, and Seo (2010), donde se aplicaron las teorías de motivación de Herzberg, analizaron aquellos factores que promueven una mayor productividad y una definición de las correlaciones básicas entre la calidad y la motivación en una organización, pues factores como, la personalidad, el símbolo, el intelecto, motivadores-comunicativas sociales y cognitivo-dinámicos, pueden mejorar la calidad del comportamiento en el trabajo y el nivel de desempeño de los empleados y directivos en el futuro.

Por otro lado, autores como Frey, Lüthje, and Haag (2011), Fisher and Yuan (1998), Parsons and Broadbridge (2006), Dwivedula and Bredillet (2010), Sánchez-Sellero, Sánchez-Sellero, Cruz-González, and Sánchez-Sellero (2014), Curtis and Upchurch (2010) y Lee-Ross (1998), inspirados en la construcción y medición de las motivaciones en el trabajo, así como en las características de cada puesto laboral relacionadas con las satisfacciones laborales de los trabajadores, participaron en proyectos que determinan la percepción de los trabajadores, en cuanto a factores que inspiran su rendimiento laboral, sus preferencias, la motivación y la satisfacción; clases de motivación, tal como lo estableció Curtis and Upchurch (2010), con la necesidad de logro, necesidad de afiliación, necesidad de poder. Al aplicar la teoría motivacional de Herzberg, los proyectos arrojaron resultados satisfactorios, con lo que logran sugerir nuevas direcciones para futuras investigaciones.

A su vez, Meegan and Taylor (1997), Kitazawa and Osada (2012) y Song and Wang (2011), analizaron tanto la comprensión como la motivación de los empleados en términos relacionados con la gestión de calidad, a partir de diferentes satisfactores intrínsecos; la relación entre los estilos de gestión y desarrollo de capacidades, desde la gestión de grupos determinados por el nivel de interés y motivación de sus individuos; la utilización de la teoría de la motivación, permite explicar la percepción de los individuos en el tema de continuidad. Mientras que Linstead and Brewis (2007) y Knight (2009), se basaron en estudios, donde se analiza la esencia y el principio de ser de la motivación a partir de variables como la pasión y el conocimiento, que permiten un mejoramiento en el desempeño con base en diferentes motivadores consecuentes.

Finalmente, desde un punto más estratégico, Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, and van Wijhe (2012), Seiler, Lent, Pinkowska, and Pinazza (2011) y Hallmann and Harms (2012), relacionan las emociones como factor de la motivación intrínseca y los tipos de compromiso afectivo, de continuidad y normativo; la importancia de motivadores intrínsecos por encima de los extrínsecos, a la hora de gestionar proyectos y analizar el compromiso, que esto puede generar en los trabajadores.

Vigencia factor higiénico

Al respecto, frente a factores que no simbolizan motivación, Bregn (2013), Crumpton (2013), Jarkas and Radosavljevic (2013), Hernández-López (2012), Poulston (2009), Bresnen and Marshall (2000) McLean, Smits, and Tanner (1996), plantean que hay limitaciones en el uso de incentivos, como medio para generar un ambiente de compromiso y confianza; el salario pierde su papel como un motivador y pasa a ser considerado un factor higiénico (Graham & Messner, 1998). Algunos estudios, demuestran que la insatisfacción con el sueldo, con los supervisores y las condiciones de trabajo en general, afectan de manera importante a los trabajadores que optan por buscar trabajo alternativo. El sistema de pago que utiliza cada empresa, debe estar acorde con la jerarquía y la realización de actividades pertinentes a las áreas para que no se vea afectado el rendimiento de las personas.

En concordancia, Blašková (2009), Hallmann and Harms (2012), Sledge, Miles, and Coppage (2008), Ward and Lasen (2009), sugieren que los procesos, la personalidad, el símbolo, el intelecto, la comunicación social y la dinámica pueden mejorar la calidad del comportamiento en el trabajo y el nivel de desempeño de los empleados y directivos en el futuro; la cultura organizacional, tiene un papel significativo en la satisfacción de los trabajadores porque fomenta el desarrollo activo de la organización.

La importancia de tener en cuenta, los factores motivacionales en el mejoramiento de la productividad tanto individual como organizacional; el entorno productivo desarrollado a partir de tres áreas influenciadas por el rendimiento individual y grupal de los estudiantes y, la relación entre las necesidades del individuo y las diferentes aplicaciones tanto en estrategias de océano rojo como de océano azul; hacen que, Ng *et al.* (2004), Gillespie and Parry (2009), Ward and Lasen (2009), utilicen como fundamento la teoría de Herzberg para mejorar la productividad de los trabajadores, responsabilidad y participación de los estudiantes en el aprendizaje y la jerarquía de las necesidades según la teoría de la motivación para establecer aquellas que, realmente permiten un crecimiento y evolución en las organizaciones. Por eso tal vez, estudios como Poulston (2009), indican que las condiciones de trabajo experimentadas por los empleados, inciden en que su motivación estaría altamente comprometida, debido a la insatisfacción con el sueldo, los supervisores y las condiciones en general. Ver tabla 5.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Fuente. Elaboración propia con base en Scopus y Scimago, 2018.

4.3. Discusión

En el conjunto de los dos componentes (Motivacional e Higiénico), diferentes autores como Lam (2011) y Graham and Messner (1998), argumentan que con base en lo estudiado, se encuentran los dos factores inmersos y destacan que, los directivos están generalmente satisfechos con sus actuales puestos de trabajo, colegas y/o compañeros de trabajo y con el nivel de responsabilidad. Sin embargo, estaban menos satisfechos con su salario, oportunidades de progreso y beneficios marginales. También se observa, a trabajadores hombres, que tienden a ser motivados por valores intrínsecos, más que por factores extrínsecos (Worthley *et al.*, 2009).

En cuanto a los planes de carrera, Kappia *et al.* (2007) y Porfeli *et al.* (2012), enuncian que no siempre conllevan al crecimiento hacia puestos directivos y profesionales y que la exploración y la carrera en profundidad afectan negativamente la evitación del trabajo. Mientras tanto, cuando se basan en los métodos de recompensas tales como financieras, de reputación y satisfacciones intrínsecas, Lam (2011) y Murphy *et al.* (2004), utilizaron estos incentivos para rejuvenecer la fuerza de trabajo en las ventas y conducir a una mayor conciencia en las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de sus empleados para lograr proyectos con mayor eficacia. De ahí que, DiPietro *et al.* (2014), Sledge *et al.* (2008) y Miles and Sledge (2009), inclinados por estudios en el sector hotelero, han obtenido resultados que apoyan la teoría de Herzberg, concluyen que uno de los factores de motivación más importantes es: el reconocimiento por un trabajo bien hecho, como la cultura y que éstos influyen en el grado de satisfacción laboral.

Por otra parte, autores como Zopiatis and Constanti (2007), Crumpton (2013), Hooi and Su (2010) y Bregn (2013), preocupados por el factor motivacional de los empleados han llevado a cabo ciertos estudios exploratorios para identificar si el salario, los bonos, las remuneraciones, el progreso dentro de la misma organización, el enriquecimiento del trabajo y las oportunidades de formación, son factores que las compañías se pueden permitir para retener a sus mejores empleados, pues llegaron a la conclusión de que el dinero es el principal motivador sin distinción de sexo o edad y que por ende el sistema de pago es primordial para el factor intrínseco de los empleados; por tanto, causa efectos negativos y positivos en el rendimiento de cada uno de ellos.

Mientras tanto, en el año 2007, autores como Schnake (2007), se inclinan por realizar revisiones de literatura que integran la multitud de las teorías de la motivación, muchas de éstas teorías involucran variables similares, como la satisfacción en el trabajo, la equidad percibida y compromiso con la organización, lo que sugiere que la integración con la teoría se justifica. En este trabajo, varios autores fueron revisados, algunos de los cuales, tratan con el esfuerzo empleado en los diferentes niveles, por ejemplo, la retención de esfuerzo al ofrecer esfuerzo extra. Después, Chen *et al.* (2014), proponen un marco teórico para demostrar la coexistencia de satisfacción e insatisfacción del cliente, e investiga los diferentes antecedentes e influencias de satisfacción e insatisfacción en la lealtad del cliente; clasificándolos en tres categorías: factor de higiene, factores bivalentes y factores de motivación.

A la vez, autores como DiPietro *et al.* (2014) y Islam and Ahmed (2014), mencionan que los que generan satisfacción y hacen que el individuo se esfuerce en las labores con más entusiasmo, son los factores de motivación o intrínsecos; estos son atribuidos a las condiciones internas del puesto de trabajo, es decir que el individuo posee el control. Se sujetan a la realización y crecimiento que una persona puede desarrollar en la organización, al crear oportunidades de avance profesional, introduce aspectos donde el trabajo se vuelve interesante, hay responsabilidades y progreso, con una buena posición dentro de la organización y/o reconocimiento que se refleja en ascensos, bonificaciones, entre otros beneficios. Por otro lado, Uehara *et al.* (2009), presenta una evaluación de criterios agresivos y defensivos, planteados por Herzberg en el tema de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), las empresas con empleados altamente motivados son más

propensos a mejorar su desempeño en RSE, mientras que los empleados de empresas con altos estándares de RSE, son más propensos a ser CSR (Responsabilidad Social Corporativa) consciente y tener una fuerte motivación en el trabajo. Las propias empresas, están empezando a construir estructuras de CSR, en la búsqueda de valor corporativo mejorado.

5. CONCLUSIONES

La vigencia conceptual sobre los factores de la motivación, a partir de la teoría bifactorial propuesta por Herzberg (1963), es analizada desde un acercamiento en dichos factores y perspectivas que imperan en la actualidad. El principal aporte, radica en la aplicabilidad de la teoría en diferentes campos, pues la teoría no olvida que, para alcanzar las metas propuestas por la empresa, se debe tener en cuenta a los clientes internos y externos de una organización; así mismo, se logró evidenciar que la teoría ha sido tan diversamente aplicada que sin importar el objeto social de la organización es implementada y los resultados han sido evidentemente importantes.

Por ejemplo, grandes empresas ubicadas en el Reino Unido y Estados Unidos, son protagonistas en la aplicación del referente teórico de Herzberg aplicada en el Recurso Humano, por lo que en estos Estados surge el mayor número de publicaciones de artículos al respecto.

Dado lo anterior, otras potencias del mundo como China y Japón, entre otras, han comenzado a interesarse en esta teoría, como modelo conductista para la gerencia; en estos artículos, predomina la metodología cualitativa basada en revisiones teóricas y entrevistas, y en donde el factor motivacional, es el que impera utilizado para optimizar el rendimiento del personal.

La existencia de los factores de la motivación y la lógica planteada, que para el ser humano es importante el ser y estar bien encaminados, coadyuvan a las mismas organizaciones a generar competitividad en el desarrollo económico; esto, representa un avance en el mundo de los modelos de recursos humanos, en cuanto a la gestión estratégica se refiere hasta el día de hoy.

A partir de esta revisión conceptual de los factores de la motivación, se facilita argumentar que ésta ha sido utilizada en el transcurrir de los años para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores de una empresa y así volver el trabajo interesante para el ser humano y no sólo como un medio de subsistencia.

Actualmente, se teorizan los factores motivacionales intrínsecos como propios en cada persona, los cuales permiten estandarizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad; por lo tanto, hace que éstos en sí mismos permitan el cambio del trabajador y la percepción hacia su trabajo. Con base en lo anterior, se evidencia la vigencia de los factores de la motivación en empresas, con diferentes objetos sociales y su aporte en la obtención de resultados deseados con el capital humano, gracias a la importancia que se le otorga desde la misma dirección, a su fuerza laboral.

La importancia de la teoría de los factores de la motivación, en la aplicación teórica y práctica empresarial, es un tema creciente en la literatura. Si bien es cierto que, se ha desarrollado alrededor de la motivación intrínseca y extrínseca del individuo, también es importante resaltar que se encuentran consecuencias importantes a nivel organizacional. Cada decisión que tome la Gerencia, influye de manera directa en el recurso humano y genera reacciones en sus motivaciones que implican acciones, actitudes y comportamientos, que hacen importante el desempeño laboral en la organización. Además, la aplicación de la teoría de los factores de la motivación es factible de unificación, pues el efecto encontrado es que dicha teoría es un modelo amplio para las organizaciones actuales, de tal manera, que se observa el estudio planteado para el capital humano en los entes económicos, a través del tiempo, debido a que, se determina un número importante de artículos publicados en diferentes países, en los que se ha implementado la teoría como modelo conductista para direccionar los recursos humanos.

La teoría bifactorial de Herzberg, como se ha venido mencionando en ésta investigación, ha sido utilizada a gran escala, no sólo por empresas potenciales y Estados dominantes, sino por pequeñas y medianas compañías

de diferentes actividades económicas y en diversos centros de las mismas, ya sea: financiera, costos, ventas, entre otras; por lo mismo, se considera que con este escrito, se pueden abrir diversas líneas de investigación, donde se utilice ésta teoría como marco conceptual central para su desarrollo, pues se demuestra que Herzberg sigue vigente y constantemente utilizado en diferentes investigaciones.

Asimismo, se requieren investigaciones en temas relacionados con los retos de recursos humanos, en relación con la motivación y la satisfacción-insatisfacción. Además, queda claro que es necesario hacer investigaciones de carácter cualitativo y cuantitativo para triangular información objetiva y perceptual de los individuos.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blašková, M. (2009). Correlations between the increase in motivation and increase in quality. *E a M: Ekonomie a Management*, 12(4), 54-68.
- Bregm, K. (2013). Detrimental Effects of Performance-Related Pay in the Public Sector? On the Need for a Broader Theoretical Perspective. *Public Organization Review*, 13(1), 21-35. doi: 10.1007/s11115-012-0191-x
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2000). Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances. *Construction Management and Economics*, 18(5), 587-598.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F., & Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: An employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104. doi: 10.1177/1470595805050829
- Chen, A., Lu, Y., Gupta, S., & Xiaolin, Q. (2014). Can customer satisfaction and dissatisfaction coexist? An issue of telecommunication service in China. *Journal of Information Technology*, 29(3), 237-252. doi: 10.1057/jit.2013.26
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management*, 11(3), 357-375. doi: 10.1016/j.intman.2005.06.004
- Correa, F. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. Mar de Plata (Argentina): Tesis, Universidad FASTA
- Crumpton, M. A. (2013). Keeping the motivation going. *Bottom Line*, 26(4), 144-146. doi: 10.1108/BL-10-2013-0029
- Curtis, C. R., & Upchurch, R. S. (2010). An application of McClelland's need theory to the casual dining industry. *Tourism Analysis*, 15(1), 111-120. doi: 10.3727/108354210X12724734223793
- Davenport, J., & Gardiner, P. D. (2007). Performance management in the not-for-profit sector with reference to the National Trust for Scotland. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(3), 303-311. doi: 10.1080/14783360601152517
- DiPietro, R. B., Kline, S. F., & Nierop, T. (2014). Motivation and Satisfaction of Lodging Employees: An Exploratory Study of Aruba. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(3), 253-276. doi: 10.1080/15332845.2014.866466
- Dunn Ross, E. L., & Iso-Ahola, S. E. (1991). Sightseeing tourists' motivation and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 18(2), 226-237. doi: 10.1016/0160-7383(91)90006-W
- Dwivedula, R., & Bredillet, C. N. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28(2), 158-165. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.09.001
- Fisher, C. D., & Yuan, A. X. Y. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), X6-528.
- Frey, K., Lüthje, C., & Haag, S. (2011). Whom should firms attract to open innovation platforms? The role of knowledge diversity and motivation. *Long Range Planning*, 44(5-6), 397-420. doi: 10.1016/j.lrp.2011.09.006
- Gillespie, T. L., & Parry, R. O. (2009). Students as employees: Applying performance management principles in the management classroom. *Journal of Management Education*, 33(5), 553-576. doi: 10.1177/1052562908315334

- Gnoth, J. (1997). Tourism motivation and expectation formation. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 283-304.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management and Data Systems*, 104(3), 364-372.
- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202. doi: 10.1108/09513549810225925
- Hallmann, K., & Harms, G. (2012). Determinants of volunteer motivation and their impact on future voluntary engagement: A comparison of volunteer's motivation at sport events in equestrian and handball. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(3), 272-291. doi: 10.1108/17582951211262701
- Hernández-López, A. (2012). Satisfaction and motivation: IT practitioners' perspective. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 3(4), 39-56. doi: 10.4018/jhcitp.2012100104
- Herzberg. (1962). *Basic Needs and Satisfactions of Individuals* (Vol. núm. 21). Nueva York: Industrial Relations Counselors, Inc.
- Herzberg, & R., H. (1963). The Motivation-Higiene Concept and Psychotherapy. *Mental Hygiene*, 47.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Hooi, L. W., & Su, A. S. Y. (2010). Motivational factors of shift workers in the chemical industry in Malaysia. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 149-168. doi: 10.1504/IJMP.2010.033692
- Huang, W. H. D., Han, S. H., Park, U. Y., & Seo, J. J. (2010). Managing employees' motivation, cognition, and performance in virtual workplaces: The blueprint of a game-based adaptive performance platform (GAPP). *Advances in Developing Human Resources*, 12(6), 700-714. doi: 10.1177/1523422310394794
- Igbaria, M., Iivari, J., & Maragahh, H. (1995). Why do individuals use computer technology? A Finnish case study. *Information and Management*, 29(5), 227-238. doi: 10.1016/0378-7206(95)00031-0
- Islam, R., & Ahmed, S. (2014). Do managers and employees perceive motivating factors differently in malaysia. *International Journal of Business and Systems Research*, 8(1), 72-90. doi: 10.1504/IJBSR.2014.057977
- Jarkas, A. M., & Radosavljevic, M. (2013). Motivational factors impacting the productivity of construction master craftsmen in Kuwait. *Journal of Management in Engineering*, 29(4), 446-454. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000160
- Kappia, J. G., Dainty, A. R. J., & Price, A. D. F. (2007). Prioritising career development in relation to recruitment and retention: A trade and craft perspective. *Construction Management and Economics*, 25(3), 239-253. doi: 10.1080/01446190600863145
- Kitazawa, K., & Osada, H. (2012). An empirical study on relation between management styles and human resource development focusing on a group activity. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 187-206. doi: 10.1504/ijhrdm.2012.048657
- Knight, J. (2009). The contemporary library and information services manager: Skills and knowledge requirements. *Business Information Review*, 26(1), 51-56. doi: 10.1177/0266382108101308
- Lam, A. (2011). What motivates academic scientists to engage in research commercialization: 'Gold', 'ribbon' or 'puzzle'? *Research Policy*, 40(10), 1354-1368. doi: 10.1016/j.respol.2011.09.002
- Lee-Ross, D. (1998). The reliability and rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 391-406.
- Linstead, S., & Brewis, J. (2007). Passion, knowledge and motivation: Ontologies of desire. *Organization*, 14(3), 351-371. doi: 10.1177/1350508407076149
- Liu, A., Fellows, R., & Fang, Z. (2003). The power paradigm of project leadership. *Construction Management and Economics*, 21(8), 819-829. doi: 10.1080/0144619032000056199
- Mansfield, N., & Odeh, N. (1991). Issues affecting motivation on construction projects. *International Journal of Project Management*, 9(2), 93-98. doi: 10.1016/0263-7863(91)90067-6
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*: Ediciones Díaz de Santos.

- McLean, E. R., Smits, S. J., & Tanner, J. R. (1996). The importance of salary on job and career attitudes of information systems professionals. *Information and Management*, 30(6), 291-299. doi: 10.1016/S0378-7206(96)01059-2
- Meegan, S. T., & Taylor, W. A. (1997). Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: The influence of understanding and motivation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(2), 100-117. doi: 10.1108/02656719710165383
- Miles, A. K., & Sledge, S. (2009). Satisfaction, service, and culture: Cross-cultural reflections from the hotel industry. *Tourism, Culture and Communication*, 9(3), 165-179. doi: 10.3727/109830409X12596186103914
- Murphy, W. H., Dacin, P. A., & Ford, N. M. (2004). Sales Contest Effectiveness: An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field Sales Forces. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 127-143.
- Ng, S. T., Skitmore, R. M., Lam, K. C., & Poon, A. W. C. (2004). Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 139-146. doi: 10.1016/S0263-7863(03)00061-9
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & van Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65(9), 1129-1154. doi: 10.1177/0018726711429382
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121-131. doi: 10.1016/j.jretconser.2005.08.013
- Porfeli, E. J., Lee, B., & Weigold, I. K. (2012). A multidimensional measure of work valences. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 340-350. doi: 10.1016/j.jvb.2011.09.004
- Poulston, J. M. (2009). Working conditions in hospitality: Employees' views of the dissatisfactory hygiene factors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 10(1), 23-43. doi: 10.1080/15280080902716993
- Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341. doi: 10.1108/09699980310502946
- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Organizational characteristics in the labour satisfaction in Spain. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 54(5).
- Schnake, M. (2007). An integrative model of effort propensity. *Human Resource Management Review*, 17(3), 274-289. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.07.003
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2011). An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.03.002
- Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682. doi: 10.1080/09585190802295157
- Song, B., & Wang, W. (2011). Instant messaging continuance: A media choice theory perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 5(4), 537-558. doi: 10.1007/s11782-011-0144-1
- Tabassi, A. A., Ramli, M., & Bakar, A. H. A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*, 30(2), 213-224.
- Uehara, M., Yamashita, H., & Ohno, T. (2009). On work motivation and CSR evaluation: An analytical model expressing the relation between CSR evaluation and work motivation based on Herzberg's motivation-hygiene theory. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 60(2), 104-112.
- Ward, D., & Lasen, M. (2009). An overview of needs theories behind consumerism. *Journal of Applied Economic Sciences*, 4(1), 137-155.
- Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., & Rose, E. L. (2009). Workforce motivation in Japan: An examination of gender differences and management perceptions. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503-1520. doi: 10.1080/09585190902983421

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2007). Mission impossible? Motivating hospitality managers in Cyprus. *Tourismos*, 2(1), 31-46.