

# TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG)

Frederick Herzberg desarrolló en 1968 la teoría de los dos factores, también conocida como la teoría motivación-higiene, la cual buscó explicar por qué los trabajadores pueden sentirse satisfechos o insatisfechos en su entorno laboral. Según Herzberg (1968), existen dos grupos de factores que influyen de manera diferenciada en la motivación de los empleados.

Los factores de higiene son aquellos elementos del entorno laboral que, si no están presentes, generan insatisfacción, pero que por sí mismos no motivan. Entre ellos se encuentran el salario, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral y las políticas de la empresa. Estos factores son necesarios para evitar descontento, pero no garantizan compromiso ni entusiasmo en los trabajadores (Robbins & Judge, 2019).

Por otro lado, los factores motivacionales son los que producen satisfacción y motivación genuina. Incluyen el reconocimiento, la responsabilidad, los logros, las oportunidades de crecimiento y el trabajo interesante. Herzberg subrayó que solo estos factores intrínsecos logran estimular la verdadera motivación y el compromiso con la organización (Chiavenato, 2017).

La teoría de Herzberg ha sido fundamental para el diseño de políticas de recursos humanos, ya que impulsa a las organizaciones a crear condiciones laborales adecuadas y, al mismo tiempo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. No obstante, autores como Miner (2005) han señalado que esta teoría puede tener limitaciones culturales, pues lo que se percibe como motivador en un contexto puede no serlo en otro.

**Ejemplo:** En un hospital privado, si los médicos no reciben un salario competitivo ni cuentan con equipos adecuados (factores de higiene), estarán insatisfechos. Sin embargo, lo que realmente los motiva a desempeñarse con excelencia es el

reconocimiento profesional, la posibilidad de liderar investigaciones y la autonomía en su práctica médica (factores motivacionales).

***Referencia:***

*Chiavenato, I. (2017). Administración: teoría, proceso y práctica. México. McGraw-Hill.*

*Herzberg, F. (1968). Work and the nature of man. Estados Unidos. World Publishing Company.*

*Miner, J. B. (2005). Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership. Estados Unidos. Routledge.*

*Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional. México. Pearson.*