

# **FACTORES QUE EXPLICAN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES**

**Caso de estudio de los colaboradores de los  
despachos legales de la Gran Área Metropolitana  
de Costa Rica.**

Karla Ceciliano Pérez

Arturo García Santillán, PhD

ISSN-13: 978-84-128872-8-0



# **Factores que explican la motivación laboral en los trabajadores.**

**Caso de estudio de los colaboradores de los despachos legales de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica**

Por:

Karla Ceciliano Pérez

Arturo García Santillán, PhD



## Autor



**Karla Ceciliano P.:** Máster en Administración de Negocios con especialización en Contabilidad, de la Broward International University en Miami, Florida, USA, Máster en Asesoría Fiscal, con mención honorífica de la Universidad para la Cooperación Internacional y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad de Costa Rica. Fue docente en la Universidad de Costa Rica. Actualmente en estudio en el programa de Doctorado en Ciencias Administrativas en la UCC Business School de la Universidad Cristóbal Colón en Veracruz, México.

Reconocida ejecutiva costarricense, cuenta con más de 35 años de experiencia en las áreas contables y financieras; ha fungido como gerente general, gerente financiera, contralora y asesora para diversas empresas costarricenses y extranjeras, entre las que destacan C&C Consultores SA, firma miembro de Coopers & Lybrand, Fundación de Parques Nacionales, Instituto Nacional de Biodiversidad, Banco Mundial, Agrícola Nova Ltda, Bananera Mata de Limón SA, Intertec International, Rooter Operations LLC y ILS Arias Costa Rica Int. SA. Actualmente es contralora de dos franquicias norteamericanas, Quick Restore Tucson LLC y Quick Restore Colorado LLC.

## Autor



### Arturo García Santillán:

Reconocido investigador a nivel mundial, quien se desempeña actualmente como director de los programas de doctorado en Ciencias de la Administración y Ciencias Administrativas en la UCC Business School de la Universidad Cristóbal Colón, en Veracruz, México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de CONACHYT, Nivel II. Posdoctorado en Matemáticas por la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, Doctorado en Administración con especialidad en Finanzas, obteniendo la máxima distinción MCL becado por Conacyt, con estudios parciales de Doctorado en Business Administration (Hawaii), Maestría en Administración con especialidad en Finanzas y Licenciatura en Administración Financiera y Bancaria. Ha publicado más de 240 artículos a nivel nacional e internacional en autoría y coautoría. Ha publicado 25 libros y 12 capítulos. Además, se han dirigido más de 250 tesis en todos los niveles académicos de licenciatura, maestría y doctorado.

Recibió el Doctorado Honoris Causa (Dr. H.C.) otorgado por la Cumbre Internacional del Conocimiento 2020-2021 y el Colegio Internacional de Profesionistas C & C. Se han obtenido premios internacionales “*Outstanding Research Award*” otorgado por el Institute for Business & Finance Research, Honolulu, Hawaii; “*Best Paper Award*” *Tokyo International Conference on Social Sciences*; Tercer Premio Internacional de Ciencias Económico Administrativas FECA-UJED; Premio “*Fischler Award of Excellence*”, a la mejor investigación por la Innovación Educativa *Nova Southeastern University, Fischler School of Education & Human Service*. Miami, Florida, USA; Reconocimiento como Libro del mes a Proyectos de Inversión, Trujillo, Perú.

Ha participado en más de 70 ponencias en congresos nacionales e internacionales; los más recientes han sido en: Shanghai, Singapur, Dubái, Francia, Corea del Sur, Japón, Italia, Tailandia, Inglaterra y México. Además, es evaluador y miembro de comités editoriales de Revistas Científicas con indexaciones: JCR, SSCI, Scopus, Base CONACHYT, entre otros.

### Ranking google-scholar citation

Índice h (22), Índice i10 (64)

 Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7284-5959>

**Web of Science:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-8719-2016>

@ Los autores de las colaboraciones son responsables de los contenidos expresados en los mismos.

@ ISBN-13: 978-84-128872-8-0

@ Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

@ eumed.net

@ Octubre 2024.

Diseño de portada: Julio Castro Monge ([jcastro28767@gmail.com](mailto:jcastro28767@gmail.com))

El contenido del presente libro ha sido arbitrado por un comité científico nacional e internacional mediante el método doble ciego y apoyado en un riguroso instrumento de revisión formativa.



Esta obra está bajo una  
[Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0  
Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## AUTORIDADES

**Ferrán Calatayud Ventura**  
Director Ejecutivo

**Sandra Verde. PhD**  
Decana Académica y de Investigación  
Recursos e Innovación

**José Luis Córlica. PhD**  
Coordinador Académico

**Luis José Torres Morales. EdD**  
Director de Operaciones y Atención  
Estudiantil

**Eduardo Atencio Bravo. PhD**  
Director del Programa de Desarrollo  
Profesional

**Miguel del Río Contreras PhD**  
Coordinador de la Escuela de Negocios

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS .....	ii
INDICE DE TABLAS .....	iii
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Antecedentes del objeto de estudio .....	1
1.2. Definición de términos.....	9
1.3. Propósito de la investigación.....	11
CAPITULO 2. MARCO TEORICO .....	12
2.1 La motivación laboral .....	12
2.2. Teoría de las Necesidades de Maslow .....	14
2.3. Teoría de la Higiene y Motivación de Herzberg .....	18
2.4. Estudios relacionados – evidencia empírica .....	21
2.5. Planteamiento del problema.....	23
2.6. Modelo conceptual .....	23
2.7. Hipótesis.....	24
CAPITULO 3. DISEÑO Y METODO.....	25
3.1. Diseño del estudio .....	25
3.2. Tipo de estudio .....	25
3.3. Población.....	25
3.4. Determinación de la muestra.....	26
3.5. Instrumento de medición.....	26
3.6. Técnica de medición de datos .....	26
3.7. Confirmación de la solución factorial.....	27
CAPITULO 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.....	29
4.1. Análisis descriptivo .....	29
4.2. Análisis de fiabilidad .....	43
4.3. Análisis Factorial Exploratorio (AFE).....	44
4.4. Análisis confirmatorio – Metodología SEM.....	48
4.5. Discusión de resultados.....	53
CAPITULO 5. REFLEXIONES FINALES .....	55
5.1. Conclusiones .....	55
5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	55
BIBLIOGRAFIA .....	57
ANEXOS.....	64
7.1 Anexo 1. Instrumento de Medición - Cuestionario .....	64
7.2 Anexo 2. Codificación de los ítems y agrupación según el atributo .....	67



## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Pirámide de las Necesidades de Maslow .....	5
<i>Figura 2.</i> Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg.....	7
<i>Figura 3.</i> Visión tradicional versus Teoría Bifactorial de Herzberg.....	19
<i>Figura 4.</i> Factores que afectan las actitudes en el trabajo.....	20
<i>Figura 5.</i> Modelo conceptual para el estudio empírico .....	24
<i>Figura 6.</i> Gráfico de la frecuencia de género .....	30
<i>Figura 7.</i> Gráfico de la frecuencia de edades .....	30
<i>Figura 8.</i> Gráfico de la frecuencia de posición .....	30
<i>Figura 9.</i> Modelo de medida inicial.....	49
<i>Figura 10.</i> Primer modelo ajustado .....	49
<i>Figura 11.</i> Segundo modelo ajustado.....	50
<i>Figura 12.</i> Modelo final ajustado .....	50

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Entrevistas iniciales .....	2
<i>Tabla 2.</i> Tabulación de las entrevistas iniciales .....	4
<i>Tabla 3.</i> Revisión de literatura sobre la aplicabilidad de la Teoría Bifactorial de Herzberg .....	8
<i>Tabla 4.</i> Principales teorías de la motivación laboral.....	13
<i>Tabla 5.</i> Resumen de las proposiciones de Maslow para una teoría sobre motivación .....	14
<i>Tabla 6.</i> Análisis de literatura relacionada con la Teoría de Herzberg.....	21
<i>Tabla 7.</i> Frecuencia de las demográficas de género, edad y posición.....	29
<i>Tabla 8.</i> Frecuencias de las variables X1 a X4 vs género, edad y posición .....	31
<i>Tabla 9.</i> Frecuencias de las variables X5 y X6 vs género, edad y posición .....	32
<i>Tabla 10.</i> Frecuencias de las variables X7 a X9 vs género, edad y posición .....	33
<i>Tabla 11.</i> Frecuencias de las variables X10 y X11 vs género, edad y posición.....	34
<i>Tabla 12.</i> Frecuencias de las variables X12 y X13 vs género, edad y posición .....	34
<i>Tabla 13.</i> Frecuencias de las variables X14 a X16 vs género, edad y posición .....	35
<i>Tabla 14.</i> Frecuencias de las variables X17 y X18 vs género, edad y posición .....	36
<i>Tabla 15.</i> Frecuencias de las variables X19 a X21 vs género, edad y posición .....	37
<i>Tabla 16.</i> Frecuencias de las variables X22 y X23 vs género, edad y posición .....	38
<i>Tabla 17.</i> Frecuencias de las variables X24 a X26 vs género, edad y posición .....	38
<i>Tabla 18.</i> Frecuencias de las variables X27 y X28 vs género, edad y posición .....	39
<i>Tabla 19.</i> Frecuencias de las variables X29 a X31 vs género, edad y posición .....	40
<i>Tabla 20.</i> Frecuencias de las variables X32 y X33 vs género, edad y posición .....	41
<i>Tabla 21.</i> Frecuencias de las variables X34 a X36 vs género, edad y posición .....	41
<i>Tabla 22.</i> Frecuencias de las variables X36 y X38 vs género, edad y posición .....	43
<i>Tabla 23.</i> Estadísticas de fiabilidad.....	43
<i>Tabla 24.</i> Matriz de correlaciones de X1 a X9 .....	44
<i>Tabla 25.</i> Matriz de correlaciones de X10 a X18 .....	45
<i>Tabla 26.</i> Matriz de correlaciones de X19 a X28 .....	45
<i>Tabla 27.</i> Matriz de correlaciones de X29 a X38 .....	46
<i>Tabla 28.</i> Prueba de KMO y Bartlett.....	46
<i>Tabla 29.</i> Varianza explicada.....	47
<i>Tabla 30.</i> Matriz de componentes rotados.....	48
<i>Tabla 31.</i> Modelos obtenidos para confirmar la solución factorial.....	51
<i>Tabla 32.</i> Ítems AFE vs Análisis Confirmatorio con Metodología SEM.....	51
<i>Tabla 33.</i> Ítems excluidos en el Análisis Factorial Exploratorio .....	52
<i>Tabla 34.</i> Factores, ítems, atributos y clasificación del modelo confirmatorio .....	54

## **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo proporcionar evidencia empírica sobre la estructura subyacente relacionada con la motivación laboral en los bufetes legales del Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica. Se busca comprobar si los factores intrínsecos y extrínsecos planteados por Herzberg en su Teoría de la Motivación e Higiene son válidos en este contexto.

**Metodología.** Se utilizó un muestreo no probabilístico por autodeterminación. La población de estudio estuvo compuesta por los colaboradores de los bufetes legales del GAM, tanto los pertenecientes al área legal, abogados y asistentes legales, como el personal administrativo. La recolección de los datos se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario con formato electrónico utilizando la herramienta de Google Forms. Esta herramienta está compuesta por 38 ítems, cada uno relacionado con al menos uno de los factores intrínsecos y extrínsecos propuestos por Herzberg en su teoría. En total se recibieron 221 respuestas. El análisis incluyó la validación de datos, consistencia interna, pruebas de normalidad, así como un análisis factorial exploratorio y uno confirmatorio utilizando la metodología de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM).

**Principales hallazgos.** Los resultados del estudio sugieren la existencia de una estructura que permite explicar la motivación de los participantes de los bufetes legales del GAM. Los factores motivacionales (intrínsecos) que resultaron del análisis confirmatorio son: el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo, tres de los seis factores identificados por Herzberg como motivadores en su teoría. Por otro lado, los factores higiénicos (extrínsecos), identificados igualmente como motivadores, son la política y administración de la empresa, la relación con subordinados, salario y seguridad.

**Conclusiones.** Los resultados se alejan parcialmente de los obtenidos en la Teoría Bifactorial, ya que, en ésta última, el autor considera estos factores no como motivacionales, sino que asociados con la insatisfacción y la no insatisfacción. Esto podría deberse: a) a diferencias en los valores de la idiosincrasia latinoamericana vs. la idiosincrasia estadounidense; y b) a diferencias en los valores en términos de la época en que se corrieron ambos estudios.

**Limitaciones.** El estudio se realizó utilizando un diseño transversal lo que significa que todas las variables fueron evaluadas en forma simultánea. Este tipo de diseño no permite un seguimiento a largo plazo de las relaciones entre las variables sugeridas. Un estudio longitudinal puede permitir el monitoreo a largo plazo de las relaciones entre los factores internos y externos.

**Palabras clave:** Teoría de Herzberg, Teoría Bifactorial, motivación laboral, factores intrínsecos, factores extrínsecos, bufetes legales.

## ***Abstract***

This research aims to provide empirical evidence on the underlying structure in relation to job motivation in legal firms located within the Great Metropolitan Area of Costa Rica (known in Spanish as GAM). The objective is to verify whether the intrinsic and extrinsic factors proposed by Herzberg in his Theory of Motivation and Hygiene are valid within this context.

***Methodology.*** Non-probabilistic self-determination sampling was used. The study population consisted of employees from legal firms located in the GAM, both those belonging to the legal area, lawyers and legal assistants, as well as from the administrative staff. Data collection was carried out by applying a questionnaire in electronic format using the Google Forms tool. This tool is composed of 38 items, each related to at least one of the intrinsic and extrinsic factors proposed by Herzberg in his theory. In total 221 responses were received. The analysis included data validation, internal consistency, normality tests, as well as an exploratory and a confirmatory factor analysis using the Structural Equation Modeling (SEM) methodology.

***Findings.*** The results of the study suggest the existence of a structure that explains the motivation of the participants of GAM's legal firms. The motivational (intrinsic) factors identified from the confirmatory analysis are recognition, responsibility and the work itself, three of the six factors identified by Herzberg as motivators in his theory. On the other hand, hygienic (extrinsic) factors identified as motivators are the company's policy and administration, the relationship with subordinates, salary and security.

***Conclusion.*** The results partially deviate from those obtained in the Two-Factor Theory, since in the latter, the author considers these factors not as motivational, but rather as associated with dissatisfaction and non-dissatisfaction. This could be due to: a) differences in the values of the Latin American idiosyncrasy vs. the American idiosyncrasy; and b) differences in values in terms of the time in which both studies were carried out.

***Limitations.*** The study was carried out using a cross-sectional design which means that all variables were evaluated simultaneously. This type of design does not allow long-term monitoring of the relationships between the suggested variables. A longitudinal study can allow long-term monitoring of the relationships between internal and external factors.

**Keywords:** Herzberg's Theory, Two-Factor Theory, job motivation, intrinsic factors, extrinsic factors, legal firms.

## CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes del objeto de estudio

La gestión del talento humano es la clave para el éxito de cualquier organización. Esta gestión se enfoca en atraer, retener, desarrollar y motivar a los empleados para que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos de la empresa (Indrayani et al., 2024). Una de las principales fortalezas que una empresa puede tener es el adecuado desempeño de su fuerza laboral, razón por la cual las empresas invierten cada vez más recursos en el desarrollo del capital humano. Según Bautista et al., (2020) la sostenibilidad de las empresas en el tiempo va a depender de las capacidades, competencias y conocimientos del recurso humano.

Es claro que la motivación es un factor crucial en el desempeño y el bienestar de los empleados en una organización. Ahora bien, la motivación es un concepto diverso y complejo que influye en las acciones y decisiones de los individuos en todas las áreas del comportamiento humano, incluido el lugar de trabajo. Por esta razón, este concepto ha sido estudiado ampliamente con el fin de comprender los factores subyacentes y los diferentes tipos de motivación que existen (Elamalki, Kaddar & Beniich, 2024). En el plano laboral, la motivación es estudiada por la psicología industrial y organizacional, la cual, según Kanfer & Chen (2016), estudia las fuerzas energéticas que se originan tanto interna como externamente del individuo que influyen el inicio, la dirección, la intensidad y la duración de una acción en el ámbito laboral.

Cada vez es más complicado para los dueños y gerentes de recursos humanos establecer compromisos, metas y objetivos de la empresa que estén alineados con los que los empleados buscan, en otras palabras, con lo que motiva a cada uno de ellos para buscar y mantenerse en un lugar, en especial cuando se trata de individuos de distintas generaciones. Según Ali & Anwar (2021), uno de los retos más importantes de la Gerencia de Recursos Humanos es cómo incrementar los niveles de motivación de los empleados. El autor considera que la motivación es una condición previa para un mejor desempeño laboral, un mayor compromiso, la innovación y la creatividad, con el consecuente aumento en la productividad y calidad de los bienes y servicios, lo que finalmente se convierte en una ventaja competitiva para la empresa en el mercado.

El desempeño laboral de cada generación puede verse influido por una variedad de factores, como la estructura organizacional, la capacitación, la motivación y las actitudes de los trabajadores. Actualmente la fuerza laboral está compuesta por varias generaciones, a saber: a) la generación X (las personas nacidas entre 1965 y 1979), b) la generación Y o millennials (nacidos entre 1980 y 2000), y c) la generación Z o centennials (los nacidos entre 2001 y 2010). Cada generación, definida como un conjunto de personas que viven en un tiempo común y que comparten un mismo ethos (una misma costumbre y conducta), presenta características y particularidades que las distinguen de las generaciones anteriores (Díaz, López & Roncallo, 2017). Los individuos de cada generación se han desarrollado en diferentes contextos sociales, económicos y tecnológicos, por lo que tienen diferentes formas de conceptualizar la autoridad, el liderazgo, la responsabilidad, el conflicto y la comunicación. Por esta razón, uno de los grandes desafíos en las organizaciones es la administración de la diversidad generacional (Martínez & Jaramillo, 2019).

Es por ello, que el objeto de estudio se centra en los elementos o determinantes que explican la motivación laboral, seleccionando para esto a tres importantes generaciones que hoy en día coexisten en las organizaciones, siendo estas la generación X, la generación Y o millennials y la generación Z o centennials, mismas que se encuentran laborando hoy en día en las empresas que prestan servicios legales en el contexto costarricense específicamente en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica en el cual se centrará el estudio.

De acuerdo con los funcionarios a cargo de la atracción y retención del talento humano de cuatro de los bufetes más importantes del Gran Área Metropolitana, que son objeto de este estudio (sean dueños del negocio o encargados de recursos humanos), existe preocupación por la rotación del personal, y por las razones detrás de esta: ¿obedece a problemas de motivación? o ¿a factores propios de la generación a la que pertenece cada individuo?

A partir de lo expuesto anteriormente, que ha sido el manifiesto verbal de algunos funcionarios de las instituciones indicadas, nos dimos a la tarea de realizar una entrevista breve con uno de los responsables de estas empresas, mediante una entrevista semiestructurada de 4 preguntas para conocer de viva voz de los encargados del área de recursos humanos o dueños de estos bufetes de qué es lo que está sucediendo en sus empresas. A continuación, los resultados de la entrevista:

**Tabla 1.** Entrevistas iniciales

<b>Preguntas</b>	<b>Bufete A</b>	<b>Bufete B</b>	<b>Bufete C</b>	<b>Bufete D</b>
¿Es la retención de personal un problema en su empresa?	Sí, claro	En el personal operativo no. En el personal legal sí, siempre aspiran a mas	Definitivamente, y sobre todo cuando se trata del personal más joven, que pareciera no tiene ninguna responsabilidad y puede darse el lujo de renunciar aun sin tener dónde irse	Sí, si lo es, sobre todo el área legal, En la parte administrativa hay, pero no como con los abogados

<p>¿Conoce las causas de la rotación laboral? En caso de un sí podría indicar algunas. En caso de no ¿a qué cree usted que se debe la rotación de personal?</p>	<p>Es por la falta de oportunidad de crecimiento, no es que no existan, pero no son tan claras. Además, es por las compensaciones y la falta de beneficios</p>	<p>Básicamente es un tema salarial, el buen profesional aspira a posiciones de jefatura, a ser seniors, no juniors. Por otro lado, me parece que buscan otras motivaciones, experiencias que los reten, algo más dinámico.</p>	<p>No a ciencia cierta. Creo, pero esa es mi percepción, que la rotación se da principalmente porque no hay compromiso. Los más jóvenes no asumen como suya la organización por lo que no les es problema cambiar en cualquier momento</p>	<p>En el caso del área legal, los abogados buscan estar en planilla y la modalidad que se tiene es por honorario profesional, ellos tienen que pagar su seguro, que es más caro de si estuvieran en planilla. El problema es que para la empresa las cargas sociales representan un 39% del salario reportado y es demasiado caro como para incluirlos en planilla. El personal del área administrativa se va por mejores oportunidades de crecimiento</p>
<p>¿Cuenta la empresa con planes para mejorar la tasa de retención laboral? ¿Cuáles?</p>	<p>En realidad, no. En la parte legal se van para estar en planilla. En la parte administrativa la falta de oportunidad de crecimiento. Estamos tratando de buscar formas de retención.</p>	<p>Ja, ja, ja... No. Me río porque estamos en eso, qué hacer para romper con el paradigma de la típica oficina operativa que aburre a los asistentes y juniors.</p>	<p>Pues la verdad no. Cuando alguien pone la renuncia, si consideramos que es un "key player" le ofrecemos más salario, que no es algo que nos guste, pero no tenemos un paquete de beneficios.</p>	<p>Tenemos comisiones sobre ventas y un seguro médico, solamente.</p>
<p>¿Considera usted que la generación a</p>	<p>Sí. Por supuesto. Siento que las nuevas</p>	<p>Definitivamente, para ellos todo está en internet, en la</p>	<p>Sí, de todas maneras, sí. Entre más</p>	<p>Sí, hemos notado que los "millennials"</p>

la que pertenecen las personas que renuncian tiene alguna influencia en la retención?	generaciones no tienen sentido de pertenencia	nube, en las aplicaciones, en la inteligencia artificial, a un "click away"; entonces, se aburren con solo ver un expediente físico grande, o si deben ir a los Tribunales a buscar información.	jóvenes menos leales y entre más edad piensan mejor antes de renunciar.	tienen menos apego con la empresa. Si hay algo que no les gusta simplemente se van a pesar de no contar con otra oportunidad laboral.
---	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

La tabulación de estas preguntas es la siguiente:

**Tabla 2.** Tabulación de las entrevistas iniciales

Preguntas	Respuestas	
	Si	No
¿Es la retención de personal un problema en su empresa?	100%	0%
¿Conoce las causas de la rotación laboral? En caso de un sí podría indicar algunas. En caso de no ¿a qué cree usted que se debe la rotación de personal?	75%	25%
¿Cuenta la empresa con planes para mejorar la tasa de retención laboral? ¿Cuáles?	25%	75%
¿Considera usted que la generación a la que pertenecen las personas que renuncian tiene alguna influencia en la retención?	100%	0%

Fuente: Elaboración propia

De las entrevistas se desprende que para el 100% de los encuestados la alta rotación de personal es un problema que preocupa a los empleadores; además, el 75% considera que se debe a una elevada insatisfacción laboral, debido a temas salariales y a la falta de realización (posibilidades de crecimiento), y el 100% están convencidos de que se trata de un tema generacional. Finalmente, el 75% no tienen planes para evitar la rotación de personal.

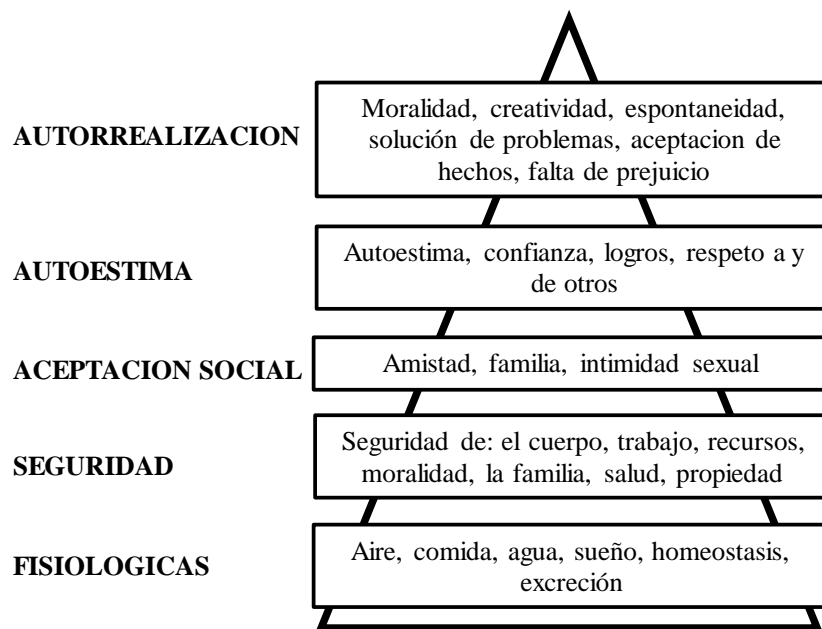
Al respecto, y en relación con la variable principal de esta investigación: la motivación laboral, los estudios durante la primera mitad del siglo XX se centraron en responder dos aspectos fundamentales, a saber: a) cómo organizar los numerosos motivos que caracterizan el esfuerzo humano, y b) qué es lo que hace que las necesidades y motivos salgan a la superficie como la fuerza motriz del comportamiento (Kanfer & Chen, 2016). La Teoría de la Motivación Humana de



Abraham Maslow, propuesta en 1943, y publicada en 1954, fue la que abordó ambos aspectos. Maslow, psicólogo humanista y científico del comportamiento, concluyó que el comportamiento humano está relacionado con sus necesidades y éste se ajusta con base en la necesidad que se debe satisfacer.

En su teoría, Maslow agrupa las necesidades humanas en cinco categorías: a) fisiológicas, b) de seguridad, c) de aceptación social o amor y pertenencia, d) de autoestima y e) de auto realización o desarrollo del ser; las cuales, además, ordenó de manera jerárquica, empezando por las necesidades más básicas (e.i. comida, agua y sueño) y hasta las necesidades de más alto nivel como la auto realización (e.i. creatividad y potencial individual). El autor concibió esta jerarquía en forma piramidal (Figura 1), en la que las personas tienen necesidades estructuradas en diferentes estratos, de tal modo que las necesidades secundarias o superiores van surgiendo a medida que se van satisfaciendo las más básicas. A continuación, la representación gráfica más común de la teoría:

**Figura 1.** Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: (Mohd, Che & Mohd, 2024)

Las necesidades fisiológicas son de tipo biológico y son las básicas para la sobrevivencia del hombre. Incluyen aspectos tales como la necesidad de respirar, comer, tomar agua y dormir, sólo por mencionar algunos. La homeostasis se refiere a la respuesta automática del cuerpo por mantener un nivel de sangre adecuado, por ejemplo los niveles de agua, sal, azúcar, proteína, grasas, calcio, oxígeno, solo por mencionar algunos. Por esta razón, tomar agua, aire y alimento es que se consideran como unas necesidades fisiológicas (Maslow, 1943).

Una vez que las necesidades fisiológicas se satisfacen, surgen las necesidades orientadas a la seguridad personal, como lo son la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiares y seguridad de la propiedad. El siguiente escalón que surge es el de aceptación social, o de amor y pertenencia, o como algunos autores llaman las necesidades de afiliación (Doubront & Doubront, 2020). Este nivel tiene que ver con las necesidades de amor, afecto, pertenencia o afiliación a un grupo social y se encuentran orientadas a llenar el sentimiento de soledad y alienación. En este nivel, Maslow considera que el ser humano, una vez que ha satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad, estaría hambriento por relaciones afectivas con otras personas (familiares, amigos y pareja).

La necesidad de autoestima está relacionada con el reconocimiento de la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Maslow considera que estas necesidades se pueden clasificar en dos grupos: a) el deseo de fuerza, de logro, de adaptación de confianza frente al mundo y de independencia y libertad; y b) el deseo de reputación y prestigio, reconocimiento, atención y apreciación (Maslow, 1943). Finalmente, la auto realización es la necesidad de la persona de ser y hacer lo que la persona nació para hacer, por ejemplo, un bailarín debe bailar o un escritor debe escribir.

Esta teoría fue más tarde superada por la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1959). Herzberg consideraba importante entender qué era lo que las personas consideran como satisfactorio en el trabajo y llegó a la conclusión, luego de aplicar una encuesta a más de 200 ingenieros y contadores, de que la eliminación de los elementos que generan insatisfacción no es suficiente para que el trabajo se considere como satisfactorio.

Debido a lo anterior, el autor propuso que la motivación se deriva de dos factores independientes y específicos: a) los factores de higiene, y b) los factores motivadores. Los factores de higiene toman su nombre por la analogía con los principios de la higiene médica (eliminar o prevenir los peligros a la salud) y se asocian con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados atribuyen al contexto de sus puestos de trabajo. Estos factores incluyen aspectos como: las condiciones físicas del trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, la seguridad en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas, la supervisión; y cuando no están presentes, o son aplicados de forma incorrecta, no permiten que el colaborador logre una gran motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción.

Por otro lado, los factores motivadores se asocian con las experiencias satisfactorias de los empleados en relación con el contenido de sus puestos de trabajo; e incluyen aspectos tales como: el reconocimiento al desempeño, que tan interesante y trascendente es la tarea que se realiza, las responsabilidades adicionales asignadas por la gerencia y, finalmente, las oportunidades de avance y crecimiento personal. En la medida en que estos factores estén presentes los empleados van a estar motivados y tendrán un mejor desempeño laboral; en caso contrario, los empleados no van a estar insatisfechos, solo no motivados (Figura 2).

**Figura 2.** Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg

<b>Motivadores</b>	Realización, reconocimiento	} Intrínsecos
	El trabajo en sí mismo	
	Trabajo retador	
	Responsabilidad, ascenso y mejora	
<b>Factores de Higiene</b>	Relaciones interpersonales	} Extrínsecos
	Calidad de supervisión	
	Políticas y administración	
	Seguridad en el trabajo	

Fuente: (Mohd, Che & Mohd, 2024)

Con esta teoría, el autor estableció uno de los principios más importantes de la motivación laboral: que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos diferentes e independientes uno del otro, de ahí el nombre “bifactorial”. Tradicionalmente se pensaba que el opuesto de motivación o satisfacción es desmotivación o insatisfacción. Con este nuevo enfoque, y como se mencionó anteriormente, el opuesto de motivación es no motivación y el opuesto de la desmotivación o insatisfacción es la no desmotivación o no insatisfacción.

Ahora bien, ¿qué tan vigente es la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg en la actualidad? Al respecto, Koncar et al. (2022) realizaron un análisis de más de dos millones de evaluaciones en línea, de la plataforma “*kununu*”, que hacen los empleados a los empleadores, correlacionando cada aspecto evaluado con un factor de higiene o motivación. Los autores concluyen que los empleados insatisfechos dedican más atención a los aspectos relacionados con los factores de higiene, mientras que los factores relacionados con la motivación son incidentales o importantes para tan sólo una pequeña minoría de los empleados. Adicionalmente, este estudio revela que los empleados insatisfechos dedican más atención a los factores de higiene y los empleados satisfechos dedican más atención a los factores relacionados con la motivación.

En otro estudio, Schmid & Dowling (2022), realizan un análisis de si las nuevas tecnologías implican un nuevo enfoque de motivación. Los autores analizan varias teorías, entre ellas la de Herzberg, y concluyen que la falta de esta o el mal diseño de los espacios de trabajo en donde se ubica llevan a la insatisfacción de los trabajadores; mientras que la presencia de esta no implica motivación en los empleados. Este hallazgo implica que aún con las nuevas tecnologías la Teoría de Herzberg se cumple.

En la literatura consultada se aprecian estudios recientes, de varias partes del mundo, en los que se evalúa la aplicabilidad de la Teoría de Herzberg hoy en día, y en los que se concluye que dicha teoría sigue vigente. Algunos estudios consultados son los siguientes:

**Tabla 3.** Revisión de literatura sobre la aplicabilidad de la Teoría Bifactorial de Herzberg

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Título de la investigación</b>	<b>Hallazgos</b>
Ann & Blum	2019	Motivating senior employees in the hospitality industry	La satisfacción laboral tuvo un efecto significativamente negativo en la intención de la rotación, mientras que la insatisfacción laboral tuvo un efecto significativamente positivo en la variable, lo que apoyó la teoría de Herzberg.
Alrawahi, Sellgren, Altouby, Alwahaibi & Brommels	2020	The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals	La insatisfacción laboral reportada se debió a la ausencia de factores de higiene y algunos de los motivadores de acuerdo con la teoría de Herzberg.
Göktürk, Tülübaş, & Bozoğlu	2021	A motivational perspective on teacher retention in special education: a critical case from Turkey	Los resultados tienen estrechos vínculos con la teoría de la motivación de dos factores de Herzberg. Arrojaron que los factores intrínsecos (factores de motivación) afectaron la decisión de los docentes de quedarse o irse, y factores extrínsecos (higiene) apoyaron sus decisiones.
Hakami	2024	The determinants of job satisfaction and auditors' performance in the Saudi context	Los hallazgos del estudio empírico apoyan la relación directa entre los factores intrínsecos (motivadores) de la Teoría de Herzberg y la satisfacción laboral.
Saat, Halim & Rodzalan	2021	Job satisfaction among auditors	Los resultados muestran que tanto los factores intrínsecos como extrínsecos tienen relaciones positivas significativas con la satisfacción laboral.
Thant & Chang	2020	Determinants of public employee job satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory	El estudio determina que tanto los factores motivantes como de higiene, expuestos en la Teoría de Herzberg, tienen influencia en la satisfacción e insatisfacción de los empleados públicos.
Valk, & Yousif	2021	Going beyond to deliver hip hospitality: exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai	Los hallazgos muestran que el logro, el reconocimiento y la responsabilidad son motivadores esenciales. Sin embargo, estas fueron fuentes de insatisfacción entre los empleados de los niveles laborales más bajos.

Fuente: Elaboración propia

En términos de América Latina, la mayor parte de los estudios relacionados con la aplicación de la Teoría Bifactorial de Herzberg se concentran en Perú y Colombia, siendo la mayoría tesis para optar por el grado de máster o de licenciatura. Hay un estudio de Parra, Bayona

& Salamanca, (2018), en el que se hace un análisis de la literatura sobre la vigencia conceptual de los factores de la motivación desde la perspectiva de la Teoría Bifactorial de Herzberg. Los autores analizan varios artículos publicados en Scopus y Scimago por país en los cuales se demuestra la vigencia de la teoría. De los 53 estudios hallados, 14 correspondían a autores estadounidenses, 12 a autores del Reino Unido, y los 27 restantes se encuentran repartidos en 17 países. Una de las conclusiones es que la mayor parte de los estudios se concentran en Estados Unidos y el Reino Unido debido a que las empresas estudiadas radican en estos países.

En Costa Rica, sólo se pudo localizar un estudio de Gutiérrez & Solano (2020), en el que los autores estudian la motivación y el desempeño laboral en función del teletrabajo en Costa Rica en el contexto de la pandemia del COVID-19. Este estudio analiza el desempeño laboral antes y después de la pandemia; sin embargo, no analiza la motivación en función de alguna de las teorías existentes.

## 1.2. Definición de términos

### ❖ Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

La República de Costa Rica tiene superficie de 51,100 Km<sup>2</sup>, con una población al 2023 de 5,262,225 habitantes. La capital es San José y a junio de 2020 contaba con una población de 1,661,547 habitantes. El país está dividido en siete provincias, 84 cantones y 489 distritos. En el Valle Central se sitúan las provincias de San José, Alajuela, Heredia y Cartago. En el Caribe, la de Limón y en el Pacífico, las de Guanacaste y Puntarenas (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Gobierno de España, 2024)

El Gran Área Metropolitana se encuentra en el Valle Central y abarca las ciudades de San José, Heredia, Alajuela y otras localidades y cuenta con 2.6 millones de habitantes, lo que representa el 60% de la población del país (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Gobierno de España, 2024).

### ❖ Generación.

De acuerdo con la Real Academia Española, (s.f.), definición 5, generación es “un conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Martínez & Jaramillo (2019), concuerdan con esta definición y agregan que el concepto tiene dos componentes esenciales: a) un lugar común en espacio y tiempo, y b) una consciencia de ese momento histórico. Por esta razón, consideran que los valores de una generación tienden a ser influenciados por la experiencia histórica y social vivida.

### ❖ Generación X.

De acuerdo con Díaz, López & Roncallo (2017), hay discrepancias en relación con el año exacto con el que inicia y termina una generación. Sin embargo, basados en la mayoría de los autores consultados por los investigadores, la generación X está compuesta por las personas

nacidas entre 1965 y 1980, con un límite superior hasta el año 1980. Con base en estas fechas, las personas de esta generación se encuentran entre los 44 y los 59 años.

Estas personas crecieron moldeadas por eventos políticos importantes a nivel mundial: el fin de la Guerra Fría, varias recesiones económicas (a finales de los 70 y principios de los 80), la caída del Muro de Berlín, el desastre de Chernobyl y fueron testigos de niveles altos de desempleo que conllevaron a desarraigos familiares causados por la inestabilidad económica en todos los países del planeta (Martinez-Buelvas & Jaramillo-Naranjo, 2019). Adicionalmente, presenciaron el surgimiento de las computadoras personales, la Internet y los teléfonos inteligentes (Zemke, Raines & Filipczak, 1999).

Se caracterizan por ser independientes e individualistas, antepone sus carreras a la lealtad a las organizaciones y aprecian más el salario y las posesiones materiales. De acuerdo con Kupperschmidt (2000), buscan trabajos desafiantes, mayores oportunidades de desarrollar sus propias carreras y tienen una visión pragmática de la vida. Finalmente, para Gursoy, Geng-Qing & Karadog (2013), debido a las vivencias indicadas en párrafos anteriores, esta generación desarrolla comportamientos de independencia, resiliencia y adaptabilidad que son más fuertes que en las generaciones anteriores.

En Costa Rica, los nacimientos reportados para esos años fueron de 984,255 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2023), lo que representa un 19% de la población total al 2023.

#### ❖ Generación Y o “*millennials*”.

Para Franco & Vargas (2022) esta generación está compuesta por las personas nacidas entre 1981 y el año 2000 y que se encuentran entre los 24 años y los 43 años aproximadamente. Nacieron en la era de la comunicación inmediata a través de la Internet y redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp) y no son ajenos al concepto de globalización. Han tenido más oportunidades de estudiar en el extranjero y es por esta razón que las características de esta generación, en cada uno de los países del planeta, son similares (Martínez & Jaramillo, 2019).

Macovei & Martinescu (2022) consideran que debido a que esta generación fue criada con un alto nivel de autoestima, quieren ser escuchados y cuidados. Participan y apoyan el activismo social y están acostumbrados a la diversidad por lo que son más tolerantes que las generaciones anteriores. Según Madrigal, Ávila & Madrigal (2019) los millennials son confiables y tolerantes, expertos en el uso de la tecnología y tienen mejor preparación académica que sus superiores; además, son mucho más relajados en su vestimenta.

En Costa Rica los nacimientos entre 1981 y 1995 fueron de 1,111,199 individuos, lo que representa un 21% de la población al 2023 (INEC, 2023).

#### ❖ Generación Z o “*centennials*”.

Los individuos de esta generación nacieron entre los años 2000 y el 2013, aunque algunos autores consideran que la fecha inicial debería ser el año de 1995 (Macovei & Martinescu, 2022).

Esta generación nació inmersa en la tecnología, con la inteligencia artificial y las redes sociales, razón por la cual buscan las organizaciones que les ofrecen este ambiente laboral. Debido a que poseen una confianza excesiva, consideran que el lugar de trabajo debe hacerlos felices y no dudan en abandonarlo si esta condición no se encuentra (Fu, Fraser & Arcodia, 2024).

Se considera que en la próxima década este grupo alcance más de 2 billones de personas. Adicionalmente, se les conoce con otros nombres como la generación del Internet, o IGen (por sus siglas en inglés). Se caracterizan por ser independientes y flexibles, son pragmáticos (aún más que los millennials), además, buscan la flexibilidad de horario y lugar de trabajo puesto que están acostumbrados a conectarse a cualquier hora y desde cualquier parte (Racolta & Irini, 2021). Finalmente, esta generación está acostumbrada al “*multi-tasking*”, o a realizan muchas tareas al mismo tiempo y muchos optan realizar sus propios emprendimientos en lugar de seguir una carrera y perseguir un empleo (Raudales & Patricia, 2023).

En Costa Rica los nacimientos entre 1995 y 2010 fueron de 1,201,035 individuos, lo que representa un 23% de la población al 2023 (INEC, 2023).

### **1.3. Propósito de la investigación**

Esta investigación tiene como objetivo proporcionar evidencia empírica sobre la estructura subyacente en relación con la motivación laboral en los bufetes legales del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. A partir de los resultados obtenidos, se busca ofrecer una mayor comprensión de cuáles son los factores que motivan o no a los empleados de los bufetes legales y cómo estos se relacionan con las variables estudiadas. La evidencia empírica permitirá identificar estrategias útiles para los dueños de los bufetes legales.

La investigación tiene por objetivo principal comprobar si la estructura planteada por la Teoría de la Higiene y Motivación de Herzberg es aplicable a los bufetes legales del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Además, se espera determinar si los factores de motivación son los mismos para cada una de las generaciones que coexisten en dichos bufetes.

Los objetivos específicos que se desprenden de las preguntas de investigación son los siguientes:

- Describir la relación entre los factores intrínsecos y la motivación en los bufetes del Gran Área Metropolitana de Costa Rica.
- Describir la relación entre los factores extrínsecos y la motivación en los bufetes del Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

## CAPITULO 2. MARCO TEORICO

El objetivo principal de esta investigación es comprobar si la estructura planteada por la Teoría de la Higiene y Motivación de Herzberg es aplicable a los bufetes legales del Gran Área Metropolitana de Costa Rica; así como determinar si los factores de motivación son los mismos para cada una de las generaciones que coexisten en dichos bufetes, a saber: la generación X, la generación Y o “*millennials*” y la generación Z o “*centennials*”. Por esta razón, en este capítulo se analizan los conceptos contenidos en este objetivo: la motivación laboral y las teorías más relevantes de motivación laboral como la teoría de Maslow y la Teoría de la Higiene y Motivación de Herzberg; finalmente, se analizan las características de cada una de las generaciones mencionadas.

### 2.1 La motivación laboral

La motivación es un elemento clave en la productividad en las organizaciones; es la fuerza que permite alcanzar tanto las metas personales como las institucionales (Ihensekhien & Joel, 2023). Al mismo tiempo, la motivación es un concepto complejo puesto que puede ser definido desde muchos puntos de vista, por ejemplo, el estudio de ésta tiene sus orígenes en la filosofía; sin embargo, pronto pasa a ser estudiada por la psicología y en la actualidad es estudiada por muchas otras disciplinas como la sociología, la fisiología, la antropología y la psiquiatría, entre otras (Guirado, 2019).

Con el fin de acotar el término en relación con el objeto del estudio, se ha escogido su definición desde el punto de vista psicológico y, específicamente, su aplicación en el ámbito laboral. Por esta razón, se escogió definir el concepto desde el punto de vista de la psicología del trabajo o psicología industrial u organizacional. La psicología organizacional es un campo aplicado que utiliza la teoría, la investigación y los métodos empleados por la psicología para ayudar a los gerentes a tomar decisiones más efectivas sobre los trabajadores, el diseño organizacional y los sistemas de recursos humanos (Kanfer & Chen, 2016).

Es por esta razón que Guirado (2019) considera que el estudio de la motivación laboral está íntimamente ligado con la evolución histórica de la psicología. De esta forma, la motivación antes de la década de 1930 fue explicada desde el punto de vista biológico. Hasta ese momento, la perspectiva dominante en la psicología clínica era la de Sigmund Freud, que estableció que los motivos por los cuales las personas realizaban un determinado comportamiento se encontraban en los instintos e impulsos psicológicos profundamente arraigados a lo interno de las personas. En las siguientes dos décadas (1930 y 1940), se destacan los trabajos de los psicólogos Julian B. Rotter (1916-2016) y Albert Bandura (1925-2021) quienes explican la motivación a través de las teorías de aprendizaje.

Rotter propuso la Teoría del Aprendizaje Cognitivo o Social, en la que se establece que la personalidad es el resultado de la interacción del individuo con su entorno. Él consideraba que la ocurrencia de un determinado comportamiento estaba en función de tanto la expectativa del refuerzo que ese comportamiento genera (es decir, el premio) como del valor que para la persona



tiene ese “premio” (Guerrero & Mateo, 2021). Adicionalmente, Rotter acuña el término “*locus de control*” para medir la fuerza de la motivación, que se refieren a las creencias individuales de dónde reside el control sobre los resultados subsecuentes. En otras palabras, qué o quién es responsable por lo que ocurre. Según Rotter, existen dos tipos de locus: a) internos (yo controlo las consecuencias de mi comportamiento), y b) externos (las consecuencias de mi comportamiento están fuera de mi control) (Koteswari, 2018).

Más tarde Bandura demostró con su Teoría del Aprendizaje Social que se puede aprender sin necesidad de que exista un refuerzo y sugiere el aprendizaje observacional. Bajo esta perspectiva, las personas evalúan las consecuencias de los comportamientos de otros, y con base en los resultados observados modifican su propio comportamiento. Los refuerzos y los castigos observados en otros individuos se convierten en el motivador de las acciones del observador (Guirado, 2019).

En la siguiente década (1950), la creciente preocupación por el conocimiento de los procesos de toma de decisiones junto con el hecho de que las teorías conductistas no logran resolver algunos problemas presentados por este enfoque hace que los psicólogos se avoquen en comprender las estructuras cognitivas de la motivación laboral, siendo el primer exponente, en este sentido, Abraham H. Maslow con su Teoría de las Necesidades. En las siguientes décadas surgieron al menos 21 teorías que tratan de explicar la motivación laboral, las cuales pueden ser clasificadas según el tipo de enfoque que tienen:

**Tabla 4.** Principales teorías de la motivación laboral

<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Teoría</b>
Por qué (Necesidades y motivos)	Maslow	1943	Teoría de la pirámide de necesidades
	Herzberg	1959	Teoría de los dos factores
	McClelland	1965	Teoría de la motivación del logro
	Alderfer	1969	Teoría de existencia-relación-crecimiento
	Dweck	1986	Teoría de la orientación de objetivos
	Crowe y Higgins	1997	Teoría del enfoque regulatorio
	Deci y Ryan	2000	Teoría de la autodeterminación
Cómo (Determinantes de la elección)	Vroom	1964	Teoría de la expectativa
	Locke	1968	Teoría del establecimiento de metas
	Fishbein y Ajzen	1975	Teoría de la acción razonada
	Gollwitzer et al.	1990	Teoría de las fases de la acción
Qué (Regulación de la conducta)	Bandura	1977	Teoría del aprendizaje social
	Naylor et al.	1980	Teoría del comportamiento en organizaciones
	Carver y Scheier	1982	Teoría cibernética
	Baumeister et al.	1998	Teoría del agotamiento del ego
Dónde y cuándo (Influencias del contexto)	McGregor	1957	Teoría Y
	Adams	1963	Teoría de la equidad
	Hackman et al.	1971	Teoría de las características del trabajo
	Hamner	1974	Ley del refuerzo en el trabajo

Luthans y Kreitner	1975	Teoría de la modificación del comportamiento
Chen y Kanfer	2006	Teoría de motivación multinivel en equipos

Fuente: (Guirado, 2019)

## 2.2. Teoría de las Necesidades de Maslow

En 1943, el psicólogo estadounidense Abraham H. Maslow propuso su Teoría de la Motivación Humana, que está basada en la Jerarquía de las Necesidades Humanas. De acuerdo con Maslow el comportamiento humano se encuentra relacionado con sus necesidades, y se ajusta con base en la naturaleza de las necesidades que deben ser satisfechas (Bandhu et al., 2024). Al momento de proponer su teoría, Maslow (1943) consideraba que existían 13 proposiciones sobre la motivación, que luego en su texto de (1954/1991) amplió a 17, y que necesariamente deberían figurar en una teoría sobre la misma. Un resumen de estas 17 proposiciones se muestra a continuación:

**Tabla 5.** Resumen de las proposiciones de Maslow para una teoría sobre motivación

Proposición	Resumen
Enfoque holístico	Se refiere a que el ser humano es un todo y significa que de estar motivado sería de forma total y no sólo una parte de él. El ejemplo que utiliza es que si una persona tiene hambre, es la persona como un todo y no sólo su estómago. Además, estas emociones como tener hambre o sueño cambian a la persona que las experimenta.
Un paradigma para los estados motivacionales	Maslow considera que escoger una necesidad como el hambre como paradigma para todos los demás estados de la motivación no es lo correcto. Para él es mejor tomar las motivaciones inmediatas más comunes, como, por ejemplo, deseos de ropa, amistad, compañía, halago y prestigio. Alega que es mejor tomar los problemas menos sencillos por su dificultad experimental que aquellos que son más sencillos de probar.
Los medios y los fines	Tiene que ver con determinar cuál fin fundamental por el cual existe un deseo. Por ejemplo, se desea dinero para comprar un auto porque los vecinos tienen uno parecido y no se desea ser menos que él. De esta forma se puede diferenciar los deseos específicos de las últimas necesidades.
La motivación inconsciente	Algunas de las necesidades indicadas en el punto anterior no son fáciles de observar en el consciente, por lo que una teoría de la motivación necesariamente tiene que tomar en cuenta el inconsciente.

La universalidad de los deseos humanos	En línea con lo anterior, los medios en sí mismos son más universales que la forma o deseos por lo que se consiguen esos fines. Por ejemplo, en una sociedad la autoestima se obtiene siendo un buen pescador y en otra sociedad se obtiene siendo un gran cazador. El deseo consciente en cada sociedad es diferente, sin embargo, el fin último es el mismo.
Motivaciones múltiples	Maslow considera que no es común que un acto o deseo consciente tenga más de una motivación. Por ejemplo, un brazo paralizado por histeria puede representar varios deseos diferentes a la vez como, por ejemplo, venganza, piedad, amor y respeto.
Estados motivadores	Un estado motivador genera otros acontecimientos. Por ejemplo, el rechazo puede generar varios sentimientos como la hostilidad, la necesidad de defenderse y la necesidad de recuperar el afecto.
La satisfacción genera nuevas motivaciones	Maslow parte del hecho de que los humanos nunca llegan a un estado de absoluta satisfacción. Una vez que una necesidad se ha satisfecho, aparece una nueva motivación. Considera que las necesidades están ordenadas en una jerarquía; de esta forma, cuando las necesidades más básicas se han satisfecho, aparecen tipos de necesidades.
La imposibilidad de enumerar los impulsos	Se establece que no es posible enumerar todos los impulsos existentes, principalmente porque: a) no todos son iguales, ni en potencia ni en la probabilidad de aparición; b) sería asumir que los impulsos son aislados unos de otros; y c) no considera la naturaleza dinámica de los ellos.
Clasificar la motivación según los fines fundamentales	Considera que clasificar la motivación según el impulso, la conducta motivada o los objetos finales conscientes no es razonable, puesto que no necesariamente indican la verdadera motivación de una persona. Por ejemplo, una persona puede pasar por todo el proceso del deseo sexual hasta la consumación, pero lo que en realidad anda buscando es la autoestima.
Inadecuación de los datos sobre animales	Los estudios sobre motivación no pueden estar basados en animales. Según Maslow, el instinto tiende a decaer conforme se progresa en la escala filogenética. En la medida que los instintos decaen, existe una mayor dependencia de la cultura como medio de adaptación.
El entorno	Ninguna teoría de la motivación puede desconocer el entorno, puesto que las personas no son entes aislados. La motivación se realiza en función de una situación y de personas alrededor.
La acción integrada	Todo individuo se puede comportar a veces como un todo integrado y otras veces no, o incluso en ciertas ocasiones puede tener respuestas parcialmente integradas.

Las conductas inmotivadas	Es necesario considerar que no todas las conductas del ser humano tienen una motivación
La posibilidad de realización	La posibilidad se convierte en un factor de la motivación. El ser humano normalmente va a anhelar lo que está en su posibilidad de alcanzar.
La realidad y el inconsciente	Maslow plantea el hecho de que no todos los impulsos se encuentran ligados a la realidad. Existen impulsos basados en una fantasía que ocurren sin referencia a una realidad, por lo que es necesario considerar este hecho al construir una teoría sobre la motivación humana.
La motivación de las capacidades humanas superiores	Tratar de entender la motivación humana a través de los casos de los psicoterapeutas no es razonable, puesto que ellos documentan casos de personas con problemas y no de las personas sanas y con todas las capacidades. No significa que no deban documentarse las acciones o motivos de las personas con problemas, pero no pueden sólo centrarse en éstos últimos.

Fuente: Elaboración propia

A partir de las consideraciones anteriores, Maslow formula lo que llama la Jerarquía de las Necesidades Básicas, que pretende ser una teoría positiva de la motivación derivada de la experiencia clínica (Maslow, 1943). En esta jerarquía, Maslow propone cinco categorías de necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, aceptación social, autoestima y autorrealización) que se ordenan jerárquicamente. Generalmente se representa esta jerarquía en forma de pirámide, en el que la base está compuesta por las necesidades más básicas como lo son las fisiológicas.

1. Necesidades fisiológicas: según Maslow, estas necesidades están compuestas por los impulsos fisiológicos básicos. El autor considera que cuando el cuerpo carece de algún químico, la persona desarrolla un apetito específico o parcial por el elemento que le hace falta. Adicionalmente, se considera que no es posible hacer una lista exhaustiva de todas las necesidades fisiológicas. Finalmente, se establece que estas necesidades son las más prepotentes de todas las necesidades, lo que significa que si una persona carece de todo, la mayor motivación sería la satisfacción del hambre, la sed, el cobijo, solo por mencionar algunos.
2. Necesidades de seguridad: Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, surgen las necesidades de seguridad, que incluyen la seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad, caos y necesidad de una estructura, solo para mencionar algunos. La única forma en que estas necesidades se conviertan en imperiosas o apremiantes es en casos de amenaza contra el orden, la ley y la autoridad.
3. Necesidad de pertenencia, aceptación social y necesidades de amor: estas necesidades suponen que la persona da y recibe afecto. En cuanto a la necesidad de pertenencia, Maslow afirma que no cuenta con información científica que la respalde; por el contrario, su

afirmación se basa en la información recopilada a partir de novelas, poemas y obras de teatro. El sentido de pertenencia abarca el desarraigo, la super movilización resultado de la industrialización, la separación familiar. Por otro lado, la necesidad de amor no se refiere únicamente a la sexualidad, sino al cariño y la empatía para con otros. Al respecto, existen muchos estudios clínicos relacionados con los efectos que la privación o la falta de cariño y empatía tienen sobre el individuo. Es importante destacar que para Maslow el sexo se clasifica como una necesidad fisiológica.

4. Necesidad de autoestima: El autor subdivide este tipo de necesidades en dos: a) la autoestima y b) la estima de otros. De esta forma, las primeras corresponden a la necesidad de logro, competencia, independencia, confianza y libertad; y las segundas a la reputación, estatus, fama, el reconocimiento, el aprecio y la dignidad.
5. Necesidad de autorrealización: Maslow se refiere a este último tipo de necesidad como la autosatisfacción del individuo. Un pintor debe pintar, un bailarín debe bailar, los individuos deben ser verdaderos a sus propias naturalezas. Es llegar a ser todo lo que cada uno es capaz de hacer.

Como se ha indicado Maslow consideraba que la forma en que estas necesidades se ordenaban era de forma jerárquica, siendo que una vez que las más básicas (fisiológicas) se satisfacen, las siguientes surgen hasta llegar a las necesidades de mayor jerarquía que son las de autorrealización (ver Figura 1), para una representación gráfica de estas necesidades). Otra premisa de la que parte el autor es que el individuo es un ser con necesidades constantes y que rara vez alcanza la satisfacción completa.

Ahora bien, Maslow establece que hay excepciones a esta jerarquía que deben tomarse en consideración: a) que hay personas para las que la autoestima es más importante que el amor; b) otras personas cuyos impulsos creativos están por encima de las necesidades fisiológicas; c) los psicópatas, que no tienen ninguna necesidad de amor; d) personas con extremas condiciones que no les permiten buscar necesidades superiores porque su fin último es satisfacer las necesidades básicas, por lo que no aspiran a tener empleo o realización personal; y e) el contrario de lo anterior, personas que nunca han experimentado necesidades básicas.

Existen autores que critican esta teoría principalmente debido a: a) la falta de estudios empíricos que la respalden (Graham & Messner, 1998; Kaur, 2013, Osemeke & Adegboyega, 2017); b) la desigualdad de los individuos, es decir, no todos son iguales, tienen diferentes idiosincrasias y realidades y no pertenecen al mismo grupo etario, por lo tanto, la jerarquía puede variar (Goebel & Brown, 1981); y c) que las necesidades no se satisfacen de manera secuencial tal como lo propuso Maslow (Rojas, Méndez & Watkins, 2023).

Maslow no pretendía formular una teoría sobre motivación laboral, sino más bien una teoría general de la motivación humana, a pesar de esto, figura como punto de partida en los estudios de comportamiento organizacional y como modelo para describir la conducta de las personas en el lugar de trabajo (Guirado, 2019; Bandhu et al., 2024).

### 2.3. Teoría de la Higiene y Motivación de Herzberg

Frederick Herzberg (1923 – 2000) fue un psicólogo norteamericano que propuso la Teoría Bifactorial, conocida también como la Teoría de la Motivación e Higiene, en su libro “*The motivation to work*”, publicado en 1959 junto con sus colegas Barbara Bloch Synderman y Bernard Mausner (Dixit, Sharma & Kamara, 2023). Fue uno de los primeros que trataron el tema motivaciones en el plano puramente laboral. Según Guirado (2019), la teoría de Herzberg es considerada como la aplicación práctica de la teoría de Maslow.

La teoría bifactorial es el resultado de una investigación de cinco años realizada por Herzberg y sus colegas acerca de las actitudes laborales y la satisfacción en el trabajo. En ese momento existía una urgencia por comprender y conocer sobre las actitudes de las personas hacia sus trabajos debido a la alta insatisfacción laboral que se veía reflejada en la forma de huelgas, desaceleración en los trabajos y las quejas recurrentes por parte de los clientes. Inicialmente, los investigadores realizaron una revisión de la literatura existente, más de 2,000 estudios publicados entre 1900 y 1955, los cuales arrojaron resultados, en muchos casos contradictorios, con diseños de investigación de los estudios que variaban en calidad y metodologías utilizadas (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959).

Basándose en la revisión de literatura realizada, Herzberg y sus colegas, hicieron tres grandes premisas: a) existía suficiente evidencia para asumir que había una relación entre las actitudes hacia el trabajo y la productividad; b) las características de los trabajadores insatisfechos estaban bien definidas en la literatura existente; y c) los factores relacionados con las actitudes en el trabajo estaban también bien definidas en la literatura (Stello, 2011).

Herzberg y sus colaboradores desarrollaron una hipótesis inicial en la cual la satisfacción y la insatisfacción no se medían en el mismo continuo. Más adelante, y con el fin de afinar aún más la hipótesis, se realizaron dos programas piloto, que arrojaron dos hipótesis: a) la hipótesis principal era que los factores que conducen a actitudes positivas difieren de los que conducen a actitudes negativas; y b) la segunda hipótesis era que los factores y efectos involucrados en eventos de largo plazo difieren de aquellos involucrados en el corto plazo (Herzberg et al., 1959).

Un total de 200 contadores e ingenieros fueron entrevistados mediante un cuestionario semiestructurado en el que se les solicitó describir los momentos en los que se sintieron excepcionalmente bien o mal con respecto a su trabajo. Adicionalmente, se les solicitó que calificaran su experiencia con una escala del 1 a 21, en donde 1 correspondía a la experiencia que difícilmente afecta sus sentimientos y 21 correspondía a la experiencia con un serio impacto en sus sentimientos. Las respuestas fueron clasificadas en respuestas de alta y baja frecuencia. Las primeras eran las que se consideraba que tenían alto impacto en las actitudes en el trabajo, y las segundas correspondían a las que tenían bajo impacto en las actitudes en el trabajo.

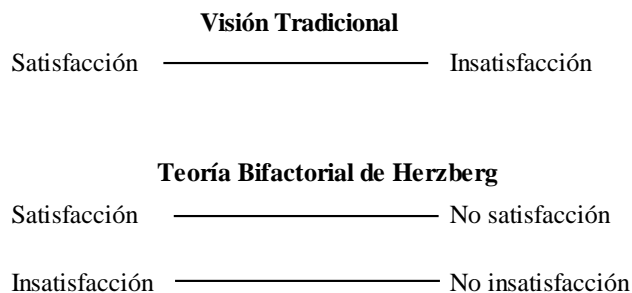
Las conclusiones de la investigación dieron paso a la Teoría Bifactorial de Herzberg, llamada también Teoría de la Motivación e Higiene. Herzberg y sus colaboradores encontraron ciertas tendencias en las respuestas de alta y baja frecuencia. En las respuestas clasificadas como de alta frecuencia, sólo un número pequeño de factores fueron los responsables de las actitudes positivas y de larga duración en el trabajo. A estos se les denominó factores motivacionales o

intrínsecos, e incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el progreso.

En las respuestas de baja frecuencia se observó que los factores que afectaban la satisfacción en el trabajo eran mucho más numerosos que los motivacionales, estos incluían la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las políticas administrativas, los beneficios y la seguridad del trabajo. A éstos se les denominó factores higiénicos o extrínsecos, puesto que no dependían directamente de los individuos.

Como se ha mencionado, uno de los hallazgos más importantes de este estudio fue la confirmación de la hipótesis de que los factores que motivaban o satisfacían a las personas en el trabajo eran diferentes de los factores que provocaban la insatisfacción. Este hallazgo contrastaba con la idea, que hasta ese momento existía, de que cualquier factor podía tener tanto un impacto positivo como uno negativo en la moral de los empleados (Herzberg et al., 1959). Anteriormente, se consideraba la satisfacción y la insatisfacción como extremos de una misma dimensión (Figura 3), Herzberg y sus colaboradores proponen que ambos conceptos se encuentran en dimensiones distintas y cada una de ellas influenciada por factores diferentes. La Figura 3 ejemplifica mejor la autonomía de cada uno de estos conceptos:

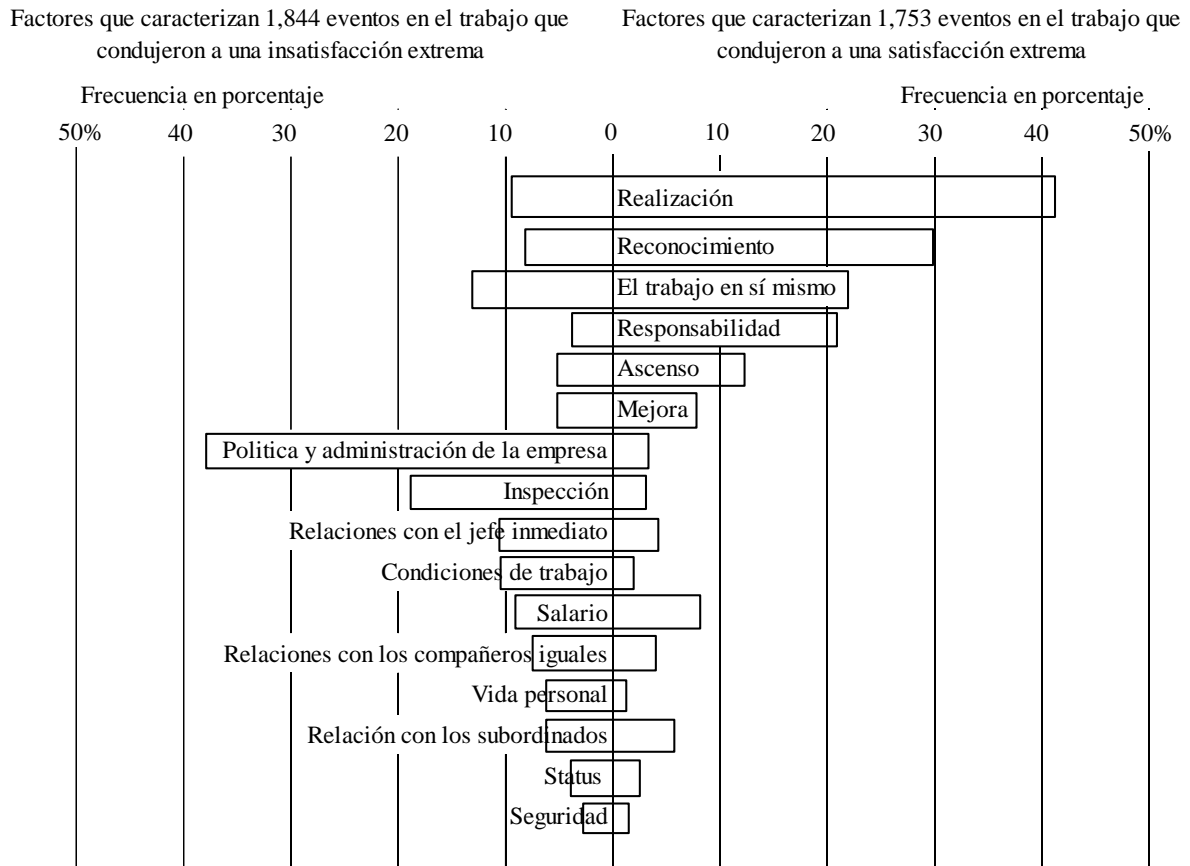
**Figura 3.** Visión tradicional versus Teoría Bifactorial de Herzberg



Fuente: (Brockman, 1971)

Las implicaciones de esta teoría fueron muy importantes, debido a que brindaba una nueva perspectiva de dónde invertir los recursos para motivar mejor a los empleados. Las empresas, guiadas hasta ese momento por la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, en busca de una mayor motivación y productividad quizá invertían recursos en mejorar aspectos que Herzberg clasificó como de higiene o extrínsecos, y cuyos efectos en la motivación se consideraban de corta duración, tales como la mejora de las condiciones físicas en el trabajo, en una mejor supervisión, en la mejora de políticas administrativas o aumento en el salario, solo por mencionar algunos (Parra, Bayona & Salamanca, 2018). Esto no significa que las empresas dejen de lado las mejoras de estos aspectos; sin embargo, si lo que se busca es que los recursos invertidos tengan un mayor retorno y una sostenibilidad en el tiempo, el enfoque de la empresa debe concentrarse en hacer los trabajos más retadores, ofreciendo mayores oportunidades para el reconocimiento de los colaboradores (Bundtzen, 2020). En la Figura 4 se aprecian los factores motivacionales y los factores de higiene identificados en el estudio de Herzberg.

**Figura 4.** Factores que afectan las actitudes en el trabajo



Fuente: (Herzberg, 1968)

En relación con los detractores de la teoría, tanto King (1977) como Gardner (1977) criticaron el estudio de Herzberg y sus colaboradores (1959), ya que los últimos dejaron sus conclusiones abiertas a interpretaciones, por lo que al menos cinco versiones diferentes de la Teoría Bifactorial aparecieron, algunas más robustas que otras. Esto hacía la comparación difícil puesto que cada estudio estaba de hecho probando diferentes hipótesis. Otra crítica a la teoría tiene que ver con la población estudiada, para Wall & Stephenson (1970) una posible explicación por la cual los factores motivacionales tienen mayor importancia que los higiénicos es que los individuos objeto del estudio provienen de niveles ocupacionales y educativos mayores (ingenieros y contadores).



## 2.4. Estudios relacionados – evidencia empírica

En lo que se refiere a los estudios empíricos relacionados con la aplicabilidad de la Teoría de Herzberg en diferentes contextos a nivel mundial, se realizó una investigación en las diversas bases de datos científico-académicas más importantes del mundo, Scopus, Emerald, Springer y Science Direct, utilizando términos como “Herzberg’s Two Factor Theory”, “Herzberg’s Theory”, “job motivation theories”, “Herzberg’s Hygiene Theory”, con el fin establecer el estado del arte en relación con la aplicabilidad de la Teoría Bifactorial propuesta por Herzberg en 1959.

Al respecto, se presenta a continuación una tabla que resume 13 investigaciones encontradas en donde se aprecian los autores, el nombre de la investigación, y si al final a partir de los hallazgos la Teoría Bifactorial de Herzberg se puede confirmar o no en el contexto en el que fue aplicada; además, luego se discuten los hallazgos en cada una de ellas.

**Tabla 6.** Análisis de literatura relacionada con la Teoría de Herzberg

Fecha	Autor	Nombre Investigacion	Aplica	No aplica	Aplica Parcial
2019	Ann & Blum	Motivating senior employees in the hospitality industry	Sí		
2019	Amoako, Dartey-Baah & Sokro	Factors influencing teaching as a career choice in both public and private universities in Ghana	Sí		
2021	Göktürk, Tülübas & Bozoglu	Amotivational perspective on teacher retention in special education: a critical case from Turkey	Sí		
2024	Hakami	The determinants of job satisfaction and auditors’ performance in the Saudi context	Sí		
2024	Thai, Lancsar, Spinks, Freeman & Chen	Understanding Australian pharmacy degree holders’ job preferences through the lens of motivation-hygiene theory	Sí		
2016	Matei & Abrudan	Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania		Sí	
2020	Alrawahi, Fransson, Altouby, Alwahaibi & Brommels	The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals			Sí
2019	Özsoy	An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory			Sí
2021	Saat, Halim & Rodzalan	Job satisfaction among auditors			Sí
2016	Sanjeev & Surya	Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification			Sí

2021	Thant & Chang	Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory	Sí
2021	Valk & Yousif	Going beyond to deliver hip hospitality: exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai	Sí
2003	Ruthankoon & Olu	Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry	Sí

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, las investigaciones se han realizado en diferentes países: Estados Unidos, Ghana, Turquía, Arabia Saudita, Australia, Rumania, Oman, Singapur, India, Myanmar, Dubai y Tailandia.

Ann & Blum (2019) concluyeron que los factores que tuvieron una influencia positiva en la satisfacción laboral fueron el reconocimiento y el trabajo en sí mismo. Estos dos factores también se confirmaron en las investigaciones de Göktürk, Tülübas & Bozoglu (2021); Hakami (2024); Thai et al. (2024); Alrawahi et al. (2020); Özsoy, (2019); Saat, Halim & Rodzalan (2021); Sanjeev & Surya (2016); Thant & Chang (2021); Valk & Yousif (2021); y Ruthankoon & Olu (2003). Otros factores motivacionales que son un hallazgo común en estas investigaciones son la oportunidad de crecimiento y el logro (Göktürk, Tülübas & Bozoglu, 2021; Hakami, 2024; Saat, Halim & Rodzalan, 2021; Valk & Yousif, 2021). Para Ruthankoon & Olu (2003), el logro contribuye tanto a la satisfacción como a la insatisfacción en la industria de la construcción tailandesa.

En cuanto a los factores de higiene, las investigaciones concuerdan en que las políticas administrativas, las relaciones interpersonales y las relaciones con los compañeros no tienen un efecto significativamente positivo en la insatisfacción laboral. Hay un factor, el salario, que en algunas investigaciones se presenta como un factor motivacional (Özsoy, 2019; Thai et al., 2024) y en otras como factor higiénico (Sanjeev & Surya, 2016; Alrawahi et al., 2020).

Ahora bien, en al menos una de las investigaciones (Matei & Abrudan, 2016) se encontró que en Rumania los factores que generan satisfacción e insatisfacción laboral son diferentes de los planteados por Herzberg (1968) en su investigación. Los autores concluyeron que algunos factores caen en una categoría totalmente diferente de la planteada originalmente por Herzberg (1968). Consideran que las premisas válidas de esta teoría son: las fuentes de satisfacción laboral son generalmente diferentes de aquellas que generan insatisfacción y los elementos intrínsecos del trabajo son motivadores que actúan dentro del área de satisfacción; sin embargo, para que se considere válida en Rumania, la teoría debe adaptarse al contexto cultural, puesto que las observaciones de una cultura no son necesariamente aplicables a otras culturas.

Por otro lado, a nivel latinoamericano, Alvarado-Borrego & Argüello-Silva (2018) realizaron un estudio sobre la aplicabilidad de la Teoría de Herzberg en el contexto del departamento de ventas de la Automotriz Sinaloense S.A. de C.V. y concluyen que la teoría se encuentra aún vigente. De igual forma, Cabezas & Ramos (2012) desarrollaron un estudio

exploratorio de los factores motivacionales internos y externos y su relación con el desempeño docente en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCE), en el que los análisis estadísticos identificaron a la supervisión en el trabajo (factor extrínseco) como determinante en el desempeño docente. Además, se hallaron diferencias con base en el grupo de dedicación y en la categorización de los profesores. Finalmente, se encontró una diferencia en la variable de “trabajo en sí mismo”, dependiendo del género de los profesores.

## **2.5. Planteamiento del problema**

Los colaboradores insatisfechos o desmotivados usualmente presentan comportamientos no deseados, como, por ejemplo, el ausentismo y la rotación de personal, solo por mencionar algunos. Adicionalmente, la insatisfacción laboral le genera a las empresas no sólo una baja en la productividad, sino mayores costos en la selección de personal y la capacitación a nuevos empleados, todo esto sin mencionar el impacto en la moral en el resto de la compañía (Akasheh et al., 2024). Finalmente, una empresa con funcionarios desmotivados o insatisfechos pierde la capacidad competitiva en el mercado. Es por esta razón que entender qué motiva o desmotiva a una persona es tan importante.

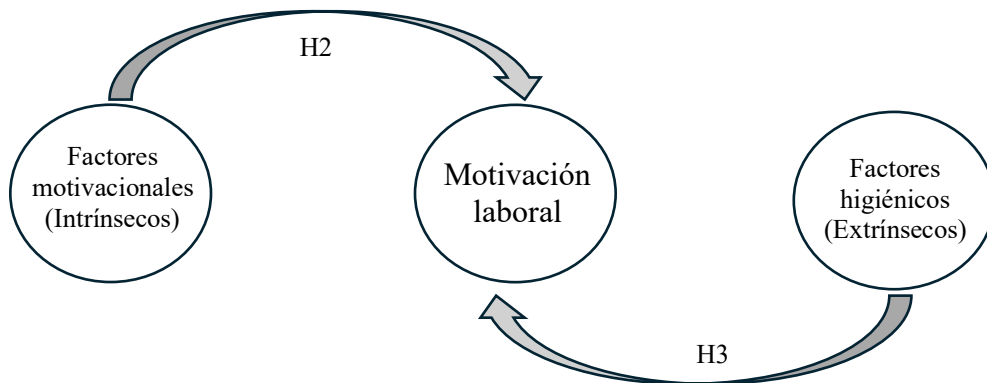
De esta forma, y como se ha podido desprender de la teoría, si los elementos que motivan a un trabajador son los que le reportan autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y ascenso, las preguntas pertinentes relacionadas con el objeto de investigación que se plantean son las siguientes:

- ¿Cuál es la estructura que subyace en la explicación de la motivación laboral de los empleados de los bufetes legales del Gran Área Metropolitana de Costa Rica?
- ¿De qué forma se relacionan los factores intrínsecos descritos por Herzberg con la motivación en un bufete legal en el contexto costarricense?
- ¿De qué forma se relacionan los factores extrínsecos descritos por Herzberg con la motivación en un bufete legal en el contexto costarricense?

## **2.6. Modelo conceptual**

El constructo que se propone analizar y dar respuesta a las preguntas anteriores es el que se muestra en la Figura 4 siguiente:

**Figura 5.** Modelo conceptual para el estudio empírico



Fuente: Elaboración propia

## 2.7. Hipótesis

Las hipótesis de la investigación son las siguientes:

a. Hipótesis principal.

H0<sub>1</sub>: No existe una estructura subyacente que explique la motivación laboral en los bufetes legales.

H1<sub>1</sub>: Existe una estructura subyacente que explique la motivación laboral en los bufetes legales.

b. Hipótesis secundarias.

H0<sub>2</sub>: Los factores intrínsecos no guardan una relación directa con la motivación laboral.

H2<sub>2</sub>: Los factores intrínsecos guardan una relación directa con la motivación laboral.

H0<sub>3</sub>: Los factores extrínsecos no guardan una relación directa con la motivación laboral.

H3<sub>3</sub>: Los factores extrínsecos guardan una relación directa con la motivación laboral.

## CAPITULO 3. DISEÑO Y METODO

### 3.1. Diseño del estudio

El objetivo principal de esta investigación es comprobar si la estructura planteada por la Teoría de la Higiene y Motivación de Herzberg es aplicable a los bufetes legales del Gran Área Metropolitana de Costa Rica; así como determinar si los factores de motivación son los mismos para cada una de las generaciones que coexisten en dichos bufetes, a saber: la generación X, la generación Y o “millennials” y la generación Z o “centennials”.

El estudio adoptó un diseño no experimental, ya que no se manipulan las variables independientes (X) para observar su impacto en las variables dependientes (Y). Se empleó un enfoque hipotético-deductivo, contrastando las hipótesis nulas para su confirmación o rechazo (García-Santillán, 2017). Adicionalmente, debido a que la información se recolectará en un solo punto en el tiempo, el estudio se considera de corte transversal.

### 3.2. Tipo de estudio

El estudio inició con un análisis descriptivo, en el cual se presentan las frecuencias y porcentajes de ocurrencia de cada indicador de la prueba, así como las características asociadas al perfil sociodemográfico de la población encuestada. A continuación, se busca identificar la estructura subyacente que explica las variables implicadas en el estudio, adoptando un enfoque correlacional y explicativo. Para validar el modelo de medida, se emplea la metodología de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés). Finalmente, se examina si existen diferencias de género en las medias y en la homogeneidad de las varianzas.

### 3.3. Población

La población de estudio está compuesta por los colaboradores de los bufetes legales del Gran Área Metropolitana, tanto los pertenecientes al área legal, abogados y asistentes legales, como el personal administrativo. Esta población es significativa puesto que, como se indicó anteriormente, la población ubicada en el Gran Área Metropolitana representa un 60% de la población total de Costa Rica, y se puede asumir fácilmente que de los 34,534 abogados registrados al cierre del 2023 (Gómez, 2024), al menos el 60% se encuentra en el Gran Área Metropolitana, es decir aproximadamente 20,000.

Es importante mencionar que es en el Valle Central donde se encuentran las universidades que brindan la carrera de Derecho en el país. En la zona Atlántica (Limón) y la zona Pacífica (Guanacaste y Puntarenas) existen únicamente dos universidades en cada zona que brindan esta carrera. Adicionalmente, es en el Valle Central donde se encuentran los Tribunales de Casación (tribunales de última instancia) y la Corte Suprema de Justicia por lo que en muchos casos los abogados pertenecientes a bufetes no ubicados en el Valle Central están obligados a venir a la zona central del país. En realidad, lo que sucede es que muchos de los bufetes considerados como

grandes en el país abren oficinas en la zona Atlántica y Pacífica para poder captar a la población que se encuentra en esas zonas.

### **3.4. Determinación de la muestra**

El tipo de muestra es no probabilística por autodeterminación. Se aplicó el instrumento para la obtención de los datos, con el fin de alcanzar el mayor número de participantes durante un tiempo de al menos 2 o 3 semanas.

### **3.5. Instrumento de medición**

La recolección de los datos se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario diseñado y probado científicamente por Sanjeev & Surya (2016), en su investigación “*Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification*”, publicado en Springer-Verlag Berlin Heidelberg. El cuestionario está compuesto por 3 preguntas demográficas que tienen que ver con género, edad y la posición de la persona en la compañía y 38 preguntas, o ítems, que corresponden al instrumento de medición indicado (Anexo 1).

Para la medición de las respuestas relacionadas con 38 ítems se utilizó una escala en formato Likert de 1 a 5, en donde:

- 1 equivale a “Totalmente de Acuerdo”;
- 2 equivale a “De Acuerdo”;
- 3 equivale a “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”;
- 4 equivale a “En Desacuerdo”; y
- 5 equivale a “Totalmente en Desacuerdo”.

El cuestionario se aplicó en formato electrónico a través de Google Forms, lo que facilitó su difusión y permitió que las respuestas fueran capturadas en formato Excel para su posterior codificación y análisis en un paquete estadístico. En el Anexo 2 se encuentra la encuesta y la codificación de los ítems y la asignación del atributo.

### **3.6. Técnica de medición de datos**

Con el fin de garantizar la validez y fiabilidad del análisis, se siguieron los siguientes pasos:

#### **1. Validación de la Matriz de Datos:**

- a. Consistencia Interna: Se utilizó el índice alfa de Cronbach y el Omega de McDonald para evaluar la consistencia interna de los ítems de la prueba.
- b. Normalidad de los Datos: Se realizaron pruebas de normalidad siguiendo los criterios teóricos propuestos por Kim (2013), utilizando medidas de asimetría y curtosis.
- c. Verificación de la Matriz de Datos: Antes de proceder con la factorización, se verificó que la matriz de datos fuera una matriz identidad. Se aseguró que las variables no estén

correlacionadas a cero, excepto en la diagonal, que siempre debe ser uno. Además, se verificó que el determinante de la matriz esté cercano a uno ( $d = 0$  a  $1$ ).

$$I = n * m \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} \dots$$

## 2. Análisis factorial:

- a. Procedimiento de Factorización: La factorización va a permitir identificar la estructura subyacente de los datos, correlacionar variables y reducir los datos a factores, extrayendo la varianza del fenómeno de estudio (García-Santillán, 2017).

## 3. Pruebas de adecuación:

- a. Test de Esfericidad de Bartlett y KMO: Se evalúa la pertinencia del Análisis Factorial Exploratorio mediante la prueba de Esfericidad de Bartlett y el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), verificando que el Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) sea significativo ( $p < 0.05$ ).
- b. Medida de Adecuación Muestral (MSA): Se analizan los valores de la medida de adecuación muestral por variable, la matriz de correlaciones y su determinante.
- c. Varianza Explicada y Cargas Factoriales: Se examina la varianza total explicada bajo el criterio de autovalores mayores a 1 y las cargas factoriales de la matriz rotada.

## 4. Hipótesis de Factorización:

Se establece la hipótesis a priori de rechazar  $H_0$  si el  $\chi^2$  calculado es mayor que el  $\chi^2$  de las tablas; de lo contrario, no se rechazará  $H_0$  o hipótesis nula.

## 5. Consideraciones Finales:

Datos No Normales: Si se identifica que la matriz de datos presenta problemas de normalidad, se recomendará el uso de matrices de correlaciones policóricas en caso de excesiva asimetría o curtosis, siguiendo las indicaciones de Muthén & Kaplan (1985), Ogasawara (2011) y Timmerman & Lorenzo-Seva (2011).

### 3.7. Confirmación de la solución factorial

Con el fin de validar el modelo exploratorio, se empleará la metodología de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) para evaluar el ajuste del modelo de medida, el ajuste estructural y la parsimonia del modelo (Ho, 2014; Schreiber et al., 2010; Hooper, Coughlan & Mullen, 2008; Hair et al., 2021). La validación se llevará a cabo utilizando el software IBM SPSS AMOS v23. Los indicadores que se utilizarán para evaluar el ajuste del modelo se detallan a continuación. Estos indicadores permitirán determinar si el modelo propuesto se ajusta adecuadamente a los datos y si las variables están correctamente relacionadas:

- $\chi^2$  (Chi-cuadrado): Evalúa la discrepancia entre el modelo estimado y el modelo nulo, indicando la independencia entre las variables bajo estudio.
- Índice de Bondad de Ajuste (GFI): Mide el ajuste general del modelo. Un valor cercano a 1 sugiere un buen ajuste.
- Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI): Ajusta el GFI en función del número de parámetros del modelo. También debe estar cerca de 1 para un buen ajuste.
- Raíz Media Cuadrada del Error de Aproximación (RMSEA): Indica el error de aproximación del modelo. Valores menores a 0.05 sugieren un buen ajuste, mientras que valores hasta 0.08 son aceptables.
- Raíz Media Cuadrada de los Residuales (RMR): Mide la magnitud de los residuos entre los valores observados y los valores ajustados. Valores cercanos a cero indican un buen ajuste.
- Índice Tucker-Lewis (TLI): También conocido como índice de ajuste no normado (NNFI), compara el ajuste del modelo con un modelo nulo. Valores cercanos a 1 indican un buen ajuste.
- Índice de Ajuste Comparativo (CFI): Evalúa el ajuste del modelo comparado con el modelo nulo. Valores cercanos a 1 indican un buen ajuste.



## CAPITULO 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

En este capítulo se presentan los cálculos y resultados del procedimiento descrito en el capítulo anterior.

### 4.1. Análisis descriptivo

A continuación, se realiza un análisis descriptivo, primero de las variables demográficas y luego de las respuestas para cada ítem en términos de género, edad y posición.

**Tabla 7.** Frecuencia de las demográficas de género, edad y posición

Género	Frecuencia	%
Hombres	118	53.4
Mujeres	80	36.2
LGTBI	23	10.4
Total	221	100

Edad	Frecuencia	%
Entre 19 y 23 años	45	20.4
Entre 24 y 44 años	114	51.6
Más de 45 años	62	28.1
Total	221	100

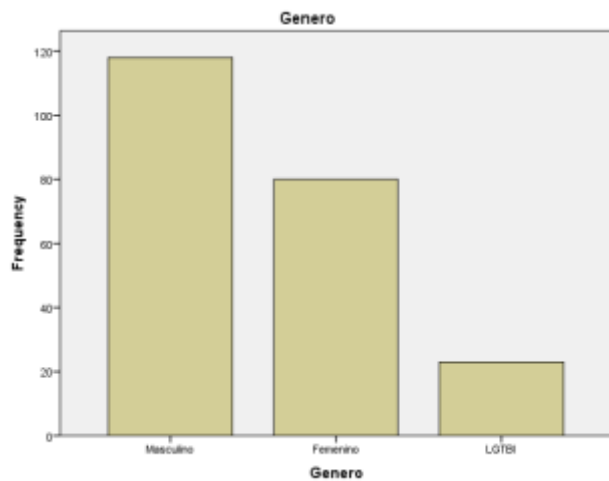
  

Posición	Frecuencia	%
Abogado	136	61.5
Asistente Legal	63	28.5
Administrativo	22	10
Total	221	100

Fuente: Elaboración propia

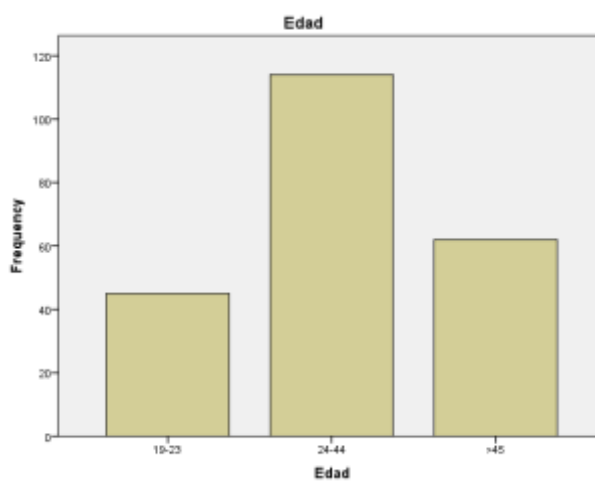
Como se observa del total de participantes (n=221), la mayor proporción 53.4% (n=118) corresponde a hombres, 36.2% (n=80) a mujeres y el 10.4% (n=23) a personas LGTBI, cuyo rango de edad es de entre 24 y 44 años, 51.6% (n=114). En cuanto a la posición que muestra, la mayor proporción son abogados. A continuación, la representación gráfica de la información anterior:

**Figura 6.** Gráfico de la frecuencia de género



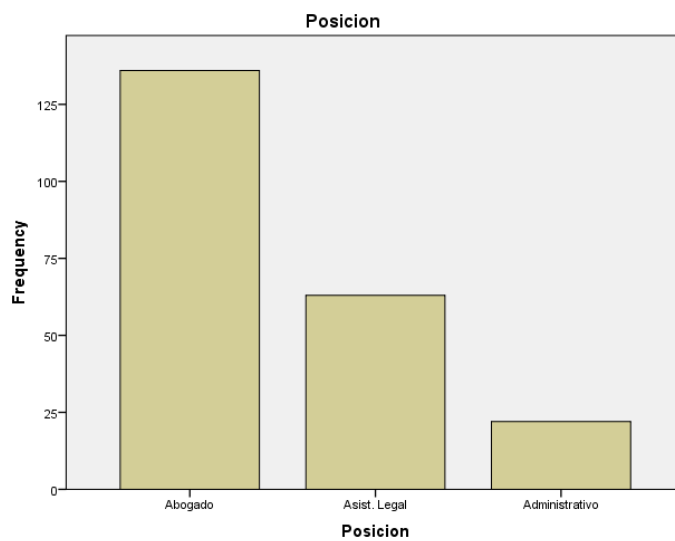
Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.** Gráfico de la frecuencia de edades



Fuente: Elaboración propia

**Figura 8.** Gráfico de la frecuencia de posición



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.** Frecuencias de las variables X1 a X4 vs género, edad y posición

Variable	Género			Total	Edad			Total	Posición			Total
	Hombre	Mujer	LGTBI		19-23	24-44	>45		Abog.	Asis. Leg.	Admin.	
<b>X1</b>												
TA	31	29	9	69	14	42	13	69	43	22	4	69
DA	38	25	7	70	18	34	18	70	38	25	7	70
NAND	15	9	5	29	3	13	13	29	25	4	0	29
DE	18	4	1	23	6	10	7	23	15	5	3	23
TD	16	13	1	30	4	15	11	30	15	7	8	30
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X2</b>												
TA	28	22	7	57	13	30	14	57	34	13	10	57
DA	67	53	15	135	26	68	41	135	83	40	12	135
NAND	11	3	0	14	2	7	5	14	12	2	0	14
DE	6	2	1	9	2	6	1	9	5	4	0	9
TD	6	0	0	6	2	3	1	6	2	4	0	6
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X3</b>												
TA	12	12	4	28	10	15	3	28	12	12	4	28
DA	53	38	10	101	23	54	24	101	53	36	12	101
NAND	11	4	5	20	2	10	8	20	16	3	1	20
DE	22	17	3	42	8	19	15	42	30	9	3	42
TD	20	9	1	30	2	16	12	30	25	3	2	30
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X4</b>												
TA	20	8	15	43	10	26	7	43	27	15	1	43
DA	54	50	5	109	24	51	34	109	67	35	7	109
NAND	15	5	1	21	3	12	6	21	14	5	2	21
DE	17	7	2	26	6	14	6	26	17	5	4	26
TD	12	10	0	22	2	11	9	22	11	3	8	22
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se observa que la variable X1, que refiere a la pregunta “¿tengo buenas oportunidades de crecimiento en mi trabajo actual?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=38), cuyas edades principalmente se encuentran entre 24 y 44 años (n=42) y que señalan estar totalmente de acuerdo, siendo principalmente los abogados (n=43).

Por su parte la variable X2, que refiere a la afirmación “mi organización me proporciona un empleo estable”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=67), cuyas edades principalmente se encuentran entre los 24 y los 44 años (n=68), los cuales son principalmente abogados (83).

La variable X3 que tiene que ver con la pregunta “¿tengo suficiente tiempo para pasar con mi familia y amigos después del trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a los hombres (n=53), cuyas edades se encuentran entre los 24 y los 44 años (n=54), donde la mayoría son abogados (n=53).

Finalmente, la variable X4 que afirma “las políticas de la empresa hacia los empleados son justas”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a los hombres (n=54), con edades entre los 24 y los 44 años (n=51) y que principalmente corresponde a abogados (n=67).

**Tabla 9.** Frecuencias de las variables X5 y X6 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad			Posición				
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X5</b>												
TA	26	18	10	54	14	25	15	54	34	16	4	54
DA	60	49	10	119	21	66	32	119	70	36	13	119
NAND	14	6	1	21	5	8	8	21	12	7	2	21
DE	12	3	1	16	3	8	5	16	11	2	3	16
TD	6	4	1	11	2	7	2	11	9	2	0	11
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X6</b>												
TA	23	21	5	49	17	21	11	49	21	19	9	49
DA	44	38	7	89	21	47	21	89	51	27	11	89
NAND	20	11	3	34	3	15	16	34	24	8	2	34
DE	15	5	3	23	1	15	7	23	22	1	0	23
TD	16	5	5	26	3	16	7	26	18	8	0	26
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se observa que la variable X5 que refiere a la pregunta “mi jefe me trata equitativamente (igual que a los demás)”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=60), con edades entre los 24 y los 44 años (n=66), siendo principalmente abogados (n=70).

Por su parte la variable X6 que afirma “tengo amigos en el trabajo”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=44) con edades de entre los 24 y los 44 años (n=47), en donde principalmente son abogados (n=51).

**Tabla 10.** Frecuencias de las variables X7 a X9 vs género, edad y posición

Variable	Género			Edad			Posición					
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X7</b>												
TA	14	7	1	22	6	13	3	22	11	8	3	22
DA	47	48	12	107	24	61	22	107	56	37	14	107
NAND	25	10	3	38	6	15	17	38	28	8	2	38
DE	22	10	7	39	7	20	12	39	31	7	1	39
TD	10	5	0	15	2	5	8	15	10	3	2	15
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X8</b>												
TA	11	8	3	22	11	29	15	55	38	15	2	55
DA	56	37	14	107	20	54	27	101	63	31	7	101
NAND	28	8	2	38	8	17	11	36	20	10	6	36
DE	31	7	1	39	1	12	7	20	13	1	6	20
TD	10	3	2	15	5	2	2	9	2	6	1	9
Total	136	63	22	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X9</b>												
TA	15	18	5	38	7	22	9	38	23	13	2	38
DA	62	50	14	126	29	60	37	126	71	40	15	126
NAND	15	4	1	20	5	12	3	20	15	3	2	20
DE	17	5	2	24	3	15	6	24	20	4	0	24
TD	9	3	1	13	1	5	7	13	7	3	3	13
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, la variable X7 que refiere a la afirmación “mi jefe me capacita en todos los aspectos del trabajo”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a las mujeres (n=48), cuyas edades se ubican entre los 24 y 44 años (n=61), siendo principalmente abogados (n=56).

La variable X8 que afirma “no sería despedido injustificadamente de mi trabajo”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a los hombres (n=56) con edades de entre los 24 y los 44 (n=54) y donde principalmente son abogados (n=63).

Finalmente, la variable X9 que refiere a la pregunta “¿puedo contar con el apoyo de mis colegas en caso de dificultades profesionales?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=62) cuyas edades se encuentran entre los 24 y 44 años (n=60), siendo en su mayoría abogados (n=71).

**Tabla 11.** Frecuencias de las variables X10 y X11 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad				Posición			
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X10</b>												
TA	26	21	14	61	8	35	18	61	43	12	6	61
DA	67	50	7	124	28	59	37	124	72	39	13	124
NAND	10	1	1	12	3	9	0	12	8	4	0	12
DE	9	7	1	17	3	10	4	17	11	3	3	17
TD	6	1	0	7	3	1	3	7	2	5	0	7
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X11</b>												
TA	16	13	5	34	4	24	6	34	25	8	1	34
DA	49	40	8	97	21	46	30	97	55	35	7	97
NAND	24	12	7	43	14	20	9	43	22	11	10	43
DE	16	10	3	29	3	17	9	29	20	6	3	29
TD	13	5	0	18	3	7	8	18	14	3	1	18
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se observa que la variable X10 que indica “mi jefe me trata con respeto”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=67) cuyas edades se encuentran entre 24 y 44 años (n=59), siendo abogados los que principalmente están de acuerdo (n=72).

La variable X11 que refiere a la pregunta “¿hago mi trabajo sin sentirme culpable?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=49) con edades que se ubican entre 24 y 44 años (n=46) y que son en su mayoría abogados (n=55).

**Tabla 12.** Frecuencias de las variables X12 y X13 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad				Posición			
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X12</b>												
TA	12	10	7	29	2	21	6	29	20	9	0	29
DA	51	34	12	97	20	56	21	97	54	32	11	97
NAND	26	19	2	47	10	20	17	47	33	9	5	47
DE	22	6	2	30	10	13	7	30	18	11	1	30
TD	7	11	0	18	3	4	11	18	11	2	5	18
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X13</b>												
TA	21	15	6	42	5	22	15	42	33	9	0	42
DA	56	38	8	102	17	56	29	102	69	25	8	102
NAND	21	16	5	42	16	18	8	42	15	20	7	42
DE	12	8	4	24	4	14	6	24	14	5	5	24

TD	8	3	0	11	3	4	4	11	5	4	2	11
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se observa la variable X12 que corresponde a la pregunta “¿cuándo hago un buen trabajo se reconoce inmediatamente?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=51) cuyas edades se ubican entre 24 y 44 años (n=56), siendo principalmente abogados (n=54).

Por su parte la variable X13 que afirma “mi organización está teniendo un buen desempeño financiero”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo, nuevamente corresponde a los hombres (n=56), con edades entre 24 y 44 años señalan estar de acuerdo (n=56); y son abogados los que señalan estar de acuerdo (n=69).

**Tabla 13.** Frecuencias de las variables X14 a X16 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad			Posición				
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X14</b>												
TA	26	18	9	53	8	27	18	53	41	9	3	53
DA	<b>60</b>	47	12	119	27	<b>62</b>	30	119	<b>63</b>	42	14	119
NAND	13	7	1	21	5	12	4	21	14	4	3	21
DE	13	6	1	20	3	9	8	20	15	4	1	20
TD	6	2	0	8	2	4	2	8	3	4	1	8
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>
<b>X15</b>												
TA	8	4	1	13	1	8	4	13	10	3	0	13
DA	<b>48</b>	42	11	101	22	<b>53</b>	26	101	<b>62</b>	32	7	101
NAND	23	13	6	42	8	20	14	42	30	6	6	42
DE	24	11	3	38	11	18	9	38	18	18	2	38
TD	15	10	2	27	3	15	9	27	16	4	7	27
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>
<b>X16</b>												
TA	17	13	1	31	2	12	17	31	24	3	4	31
DA	<b>52</b>	33	12	97	14	<b>56</b>	27	97	<b>69</b>	24	4	97
NAND	12	9	2	23	6	11	6	23	12	10	1	23
DE	24	14	4	42	11	24	7	42	21	14	7	42
TD	13	11	4	28	12	11	5	28	10	12	6	28
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se observa que la variable X14 que refiere a la pregunta “¿en general estoy satisfecho con mi trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=60); con edades entre 24 y 44 años (n=62); siendo la mayoría abogados (n=63).

Por su parte la variable X15 cuya pregunta es “¿puedo solicitar aclaraciones e información adicional sobre las decisiones que me afectan?”, el mayor número de casos que señalan estar de

acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=48), cuyas edades se encuentran entre 24 y 44 años (n=53); y que básicamente son abogados (n=62).

Finalmente, la variable X16 que refiere a la pregunta “¿puedo probar nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a los hombres (n=52); cuyas edades se encuentran entre los 24 y 44 años (n=56); siendo la mayoría abogados (n=69).

**Tabla 14.** Frecuencias de las variables X17 y X18 vs género, edad y posición

Variable	Género			Total	Edad			Total	Posición			Total
	Hombre	Mujer	LGTBI		19-23	24-44	>45		Abog.	Asis. Leg.	Admin.	
<b>X17</b>												
TA	21	15	10	46	2	30	14	46	39	7	0	46
DA	53	48	9	110	29	50	31	110	58	34	18	110
NAND	11	7	2	20	4	14	2	20	10	7	3	20
DE	20	7	2	29	8	13	8	29	18	10	1	29
TD	13	3	0	16	2	7	7	16	11	5	0	16
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X18</b>												
TA	54	23	15	92	15	46	31	92	62	21	9	92
DA	47	45	8	100	25	53	22	100	54	35	11	100
NAND	11	12	0	23	3	12	8	23	17	4	2	23
DE	3	0	0	3	1	1	1	3	2	1	0	3
TD	3	0	0	3	1	2	0	3	1	2	0	3
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se observa que la variable X17 que refiere a la afirmación “me pagan adecuadamente por el trabajo que hago”, el mayor número de casos corresponde a hombres (n=53) que señalan estar de acuerdo, siendo principalmente abogados (n=58) de entre 24 y 44 años (n=50).

Por su parte la variable X18 que refiere a la afirmación “me piden que trabaje según un código de ética”, el mayor número de casos que señalan estar totalmente de acuerdo nuevamente corresponde a hombres (n=54); abogados (n=62) de entre 24 y 44 (n=53).



**Tabla 15.** Frecuencias de las variables X19 a X21 vs género, edad y posición

Variable	Género			Total	Edad			Total	Posición			Total
	Hombre	Mujer	LGTBI		19-23	24-44	>45		Abog.	Asis. Leg.	Admin.	
<b>X19</b>												
TA	8	6	4	18	3	10	5	18	14	3	1	18
DA	57	44	12	113	20	63	30	113	71	36	6	113
NAND	26	15	3	44	12	16	16	44	23	13	8	44
DE	21	9	4	34	8	20	6	34	19	9	6	34
TD	6	6	0	12	2	5	5	12	9	2	1	12
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X20</b>												
TA	17	16	7	40	4	24	12	40	29	11	0	40
DA	63	42	9	114	25	58	31	114	69	34	11	114
NAND	15	10	4	29	8	15	6	29	15	11	3	29
DE	14	6	3	23	6	10	7	23	14	5	4	23
TD	9	6	0	15	2	7	6	15	9	2	4	15
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X21</b>												
TA	13	4	3	20	5	9	6	20	11	9	0	20
DA	50	43	9	102	17	55	30	102	67	25	10	102
NAND	17	12	3	32	11	13	8	32	18	10	4	32
DE	22	15	6	43	8	25	10	43	25	16	2	43
TD	16	6	2	24	4	12	8	24	15	3	6	24
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 se observa que la variable X19 que refiere a la pregunta “¿recomendaría a mi empresa a un conocido reclutador?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a abogados (n=71), hombres (n=57) de entre 24 y 44 años.

Por su parte la variable X20 que tiene que ver con la pregunta “¿la compañía tiene buena visión y planes para el futuro?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=63), con edades entre los 24 y 44 años, siendo principalmente abogados (n=69).

Finalmente, la variable X21 que afirma “la empresa comunica la información relevante”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a los hombres (n=50), abogados (n=67) cuyas edades se encuentran entre los 24 y 44 años.

**Tabla 16.** Frecuencias de las variables X22 y X23 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad				Posición			
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X22</b>												
TA	37	17	9	63	8	37	18	63	43	15	5	63
DA	54	51	13	118	26	60	32	118	69	35	14	118
NAND	5	4	0	9	2	3	4	9	6	2	1	9
DE	14	6	0	20	6	11	3	20	11	8	1	20
TD	8	2	1	11	3	3	5	11	7	3	1	11
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X23</b>												
TA	29	18	11	58	13	27	18	58	33	17	8	58
DA	64	54	11	129	25	66	38	129	77	39	13	129
NAND	7	2	0	9	2	5	2	9	7	1	1	9
DE	10	5	1	16	2	11	3	16	14	2	0	16
TD	8	1	0	9	3	5	1	9	5	4	0	9
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16, la variable X22, cuya pregunta es “¿puedo utilizar mis habilidades y destrezas regularmente en el trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=54) con edades que se ubican entre los 24 y 44 años (n=60), y que son principalmente abogados (n=69).

Por su parte la variable X23 que refiere a la pregunta “¿me han comunicado claramente lo que se espera de mí en el trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=64), cuyas edades se encuentran entre los 24 y 44 años (n=66), siendo la mayoría abogados (n=77).

**Tabla 17.** Frecuencias de las variables X24 a X26 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad				Posición			
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X24</b>												
TA	14	5	6	25	1	16	8	25	21	3	1	25
DA	59	55	13	127	27	66	34	127	70	43	14	127
NAND	19	9	3	31	8	15	8	31	18	9	4	31
DE	20	4	1	25	6	13	6	25	18	6	1	25
TD	6	7	0	13	3	4	6	13	9	2	2	13
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X25</b>												
TA	11	8	3	22	1	13	8	22	19	1	2	22
DA	39	32	14	85	11	45	29	85	61	21	3	85
NAND	34	25	1	60	16	31	13	60	31	20	9	60
DE	20	9	4	33	8	18	7	33	16	11	6	33
TD	14	6	1	21	9	7	5	21	9	10	2	21

Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>
<b>X26</b>												
TA	10	5	7	22	3	13	6	22	17	4	1	22
DA	<b>55</b>	45	12	112	25	<b>60</b>	27	112	<b>71</b>	32	9	112
NAND	20	13	2	35	8	16	11	35	19	13	3	35
DE	22	7	1	30	5	14	11	30	17	9	4	30
TD	11	10	1	22	4	11	7	22	12	5	5	22
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 se observa que la variable X24 que afirma “mi jefe valora regularmente mi buen trabajo”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a abogados (n=70), hombres (n=59), cuyas edades se encuentran entre los 24 y 44 años (n=66).

Por su parte, la variable X25, que obedece a la pregunta “¿soy apreciado por probar nuevas formas de hacer mi trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a abogados (n=61), hombres (n=39) con edades que oscilan entre los 24 y 44 años (n=45).

Finalmente, la variable X26 que refiere a la pregunta “¿las políticas de la empresa hacia los empleados son comparables a organizaciones similares?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a los hombres (n=55), cuyas edades se encuentran entre los 24 y 44 años (n=60); y son básicamente abogados (n=71).

**Tabla 18.** Frecuencias de las variables X27 y X28 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad			Posición				
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X27</b>												
TA	12	6	4	22	4	12	6	22	16	6	0	22
DA	<b>47</b>	43	14	104	21	<b>56</b>	27	104	<b>64</b>	33	7	104
NAND	18	11	1	30	9	10	11	30	16	11	3	30
DE	16	5	2	23	4	14	5	23	15	6	2	23
TD	25	15	2	42	7	22	13	42	25	7	10	42
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>
<b>X28</b>												
TA	34	22	13	69	12	38	19	69	50	15	4	69
DA	<b>58</b>	49	9	116	27	<b>56</b>	33	116	<b>62</b>	37	17	116
NAND	10	2	0	12	3	6	3	12	8	4	0	12
DE	7	3	1	11	0	7	4	11	7	3	1	11
TD	9	4	0	13	3	7	3	13	9	4	0	13
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 se observa que la variable X27 que refiere a la pregunta “¿las recompensas y los castigos se distribuyen de manera justa en la empresa?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=47), cuyas edades se encuentran entre los 24 y los 44 años (n=56), siendo principalmente abogados (n=64).

Por su parte, la variable X28 que refiere a la pregunta “¿los empleados son tratados con respeto y dignidad?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=58); en relación con la edad, las personas de entre 24-44 años señalan estar de acuerdo (n=56) y son abogados los que señalan estar de acuerdo (n=62).

**Tabla 19.** Frecuencias de las variables X29 a X31 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad				Posición			
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X29</b>												
TA	30	19	6	55	3	29	23	55	45	7	3	55
DA	30	27	3	60	9	30	21	60	49	9	2	60
NAND	16	10	2	28	5	16	7	28	9	17	2	28
DE	17	11	5	33	9	20	4	33	16	9	8	33
TD	25	13	7	45	19	19	7	45	17	21	7	45
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X30</b>												
TA	51	29	13	93	9	50	34	93	74	13	6	93
DA	50	43	8	101	30	50	21	101	44	41	16	101
NAND	5	2	1	8	1	3	4	8	5	3	0	8
DE	6	3	1	10	2	7	1	10	7	3	0	10
TD	6	3	0	9	3	4	2	9	6	3	0	9
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X31</b>												
TA	18	6	2	26	2	11	13	26	20	5	1	26
DA	40	38	7	85	13	43	29	85	62	16	7	85
NAND	18	13	4	35	7	20	8	35	19	14	2	35
DE	26	10	5	41	8	26	7	41	24	11	6	41
TD	16	13	5	34	15	14	5	34	11	17	6	34
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 se observa que la variable X29 que refiere a la afirmación “puedo trabajar independientemente de los demás”, presenta el mismo número de casos que señalan estar totalmente de acuerdo (n=30) y de acuerdo (n=30), los cuales principalmente corresponde a hombres con edades entre los 24 y los 44 (n=30), siendo su mayoría abogados (n=49).

Por su parte, la variable X30 que refiere a la pregunta “¿mi trabajo se adapta a mis habilidades y capacidades?”, el mayor número de casos que señalan estar totalmente de acuerdo

nuevamente corresponde a los hombres (n=51); abogados (n=74), cuyas edades se ubican entre los 24 y los 44 años y que están totalmente de acuerdo (n=50) y de acuerdo (n=50).

Finalmente, la variable X31, cuya pregunta es “¿puedo tomar decisiones sobre mi trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a los hombres (n=40); con edades de entre 24 y 44 años (n=43) y que son principalmente abogados (n=62).

**Tabla 20.** Frecuencias de las variables X32 y X33 vs género, edad y posición

Variable	Género			Edad			Posición					
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X32</b>												
TA	10	6	1	17	3	9	5	17	12	5	0	17
DA	53	49	12	114	24	57	33	114	69	33	12	114
NAND	22	11	5	38	9	20	9	38	26	10	2	38
DE	23	5	4	32	7	19	6	32	18	12	2	32
TD	10	9	1	20	2	9	9	20	11	3	6	20
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X33</b>												
TA	19	14	3	36	7	19	10	36	23	12	1	36
DA	42	37	11	90	23	48	19	90	49	33	8	90
NAND	18	8	6	32	2	16	14	32	26	5	1	32
DE	14	6	3	23	9	11	3	23	13	7	3	23
TD	25	15	0	40	4	20	16	40	25	6	9	40
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 se observa que la variable X32 que refiere a la pregunta “¿la empresa comunica la información oportunamente?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=53) con edades entre los 24 y los 44 y que son principalmente abogados (n=69).

Por su parte, la variable X33, la pregunta “¿tengo buenas posibilidades de avanzar en el trabajo actual?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=42); en su mayoría abogados (n=49), con edades entre los 24 y los 44 años (n=48).

**Tabla 21.** Frecuencias de las variables X34 a X36 vs género, edad y posición

Variable	Género			Edad			Posición					
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X34</b>												
TA	12	9	6	27	2	13	12	27	20	7	0	27
DA	66	50	14	130	28	65	37	130	76	37	17	130
NAND	14	15	1	30	7	16	7	30	17	9	4	30
DE	15	4	1	20	6	11	3	20	13	6	1	20

TD	11	2	1	14	2	9	3	14	10	4	0	14
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>
<b>X35</b>												
TA	18	17	5	40	8	21	11	40	20	15	5	40
DA	<b>68</b>	45	13	126	29	<b>65</b>	32	126	<b>74</b>	37	15	126
NAND	12	11	2	25	3	11	11	25	21	3	1	25
DE	10	6	3	19	3	12	4	19	13	5	1	19
TD	10	1	0	11	2	5	4	11	8	3	0	11
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>
<b>X36</b>												
TA	20	17	9	46	6	24	16	46	33	10	3	46
DA	<b>63</b>	47	13	123	30	<b>61</b>	32	123	<b>71</b>	39	13	123
NAND	11	7	0	18	2	12	4	18	11	4	3	18
DE	17	5	1	23	5	12	6	23	14	8	1	23
TD	7	4	0	11	2	5	4	11	7	2	2	11
Total	118	80	23	<b>221</b>	45	114	62	<b>221</b>	136	63	22	<b>221</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21 se observa que la variable X34 que refiere a la afirmación “mi salario es comparable (más o menos igual) con otras empresas similares”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=68) principalmente abogados (n=76), con edades que se ubican entre los 24 y los 44 años (n=65).

Por su parte, la variable X35 que refiere a la pregunta “¿tengo instrucciones claras sobre cómo realizar mi trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=68). con edades entre los 24 años y los 44 años (n=65) y que principalmente corresponde a abogados (n=74).

Finalmente, la variable X36 con la pregunta “¿me siento entusiasmado con mi trabajo?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a abogados (n=71), de entre 24 y 44 años (n=61) y que principalmente son hombres (n=63).

**Tabla 22.** Frecuencias de las variables X36 y X38 vs género, edad y posición

Variable	Género				Edad			Posición				
	Hombre	Mujer	LGTBI	Total	19-23	24-44	>45	Total	Abog.	Asis. Leg.	Admin.	Total
<b>X37</b>												
TA	26	17	10	53	5	29	19	53	41	10	2	53
DA	59	46	12	117	31	59	27	117	65	38	14	117
NAND	12	9	0	21	4	11	6	21	11	7	3	21
DE	15	4	1	20	4	11	5	20	12	7	1	20
TD	6	4	0	10	1	4	5	10	7	1	2	10
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221
<b>X38</b>												
TA	19	18	6	43	9	24	10	43	23	14	6	43
DA	59	46	13	118	31	59	28	118	63	41	14	118
NAND	15	4	1	20	2	9	9	20	17	3	0	20
DE	16	3	3	22	2	12	8	22	19	3	0	22
TD	9	9	0	18	1	10	7	18	14	2	2	18
Total	118	80	23	221	45	114	62	221	136	63	22	221

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 22 se observa que la variable X37 que refiere a la afirmación “disfruto mucho de mi trabajo”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo corresponde a hombres (n=59); abogados en su mayoría (n=65), cuyas edades oscilan entre los 24 y los 44 años (n=59).

Por su parte, la variable X38 con la pregunta “¿Mi jefe es competente para guiarme a través de las situaciones profesionales difíciles?”, el mayor número de casos que señalan estar de acuerdo nuevamente corresponde a los hombres (n=59); cuyas edades se ubican entre los 24 y los 44 años (n=59) y que son principalmente abogados (n=63).

#### 4.2. Análisis de fiabilidad

El primer paso fue analizar la fiabilidad y consistencia interna de los ítems del instrumento utilizado mediante el coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach y el Omega ( $\Omega$ ) de McDonald. Ambas medidas permiten evaluar si los ítems que van a ser sometidos a un análisis factorial presentan las condiciones requeridas para continuar con el análisis.

**Tabla 23.** Estadísticas de fiabilidad

Dimensión	Indicadores	$\alpha$ Cronbach	$\Omega$ McDonald
Ítems	38	0.915	0.907

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 23 se muestran los resultados con ambos procedimientos y miden la fiabilidad y consistencia interna de los ítems. El  $\alpha$  de Cronbach entre más se acerque a 1 mayor es la fiabilidad de los datos evaluados, en este caso el valor obtenido es de 0.915, lo que se considera un buen resultado. Por otro lado, se considera un valor aceptable de Omega entre 0.70 y 0.90 (Roco, Aguilera & Olguin, 2024). El Omega obtenido para los ítems es de 0.907, ligeramente superior al rango mencionado, pero aceptable. En virtud de los resultados obtenidos se considera que los datos permiten continuar con el análisis factorial exploratorio.

### 4.3. Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

El Análisis Factorial Exploratorio (AFE) permite evaluar la estructura subyacente en un conjunto de datos (Pizarro & Martínez, 2020; García Santillán, 2017). Con la información obtenida a través del AFE y, posteriormente, análisis confirmatorio, utilizando la metodología SEM, se podrá responder a la pregunta principal de esta investigación: ¿cuál es la estructura que subyace en la explicación de la motivación laboral de los empleados de los bufetes legales del Gran Área Metropolitana de Costa Rica? Adicionalmente, con la información obtenida de estos análisis se confirmarán o rechazarán las hipótesis planteadas inicialmente, según los criterios que se indican a continuación.

#### a. Matriz de correlaciones

En la matriz de correlaciones de las Tablas 24 a la 27, se muestran los coeficientes de correlación entre los diferentes ítems; esta matriz permite evaluar tanto la dirección (positiva o negativa) como la fuerza de la relación entre los ítems del instrumento de medición (Méndez & Rondón, 2012). Ninguno de los ítems presenta una medida de suficiencia o adecuación de la muestra (MSA)  $< 0.5$  por lo que no es necesario excluir ninguna de las variables. Adicionalmente, el determinante es de  $9.33E-010$ , tendiente a cero, evidencia de que las correlaciones son positivas y aceptables, lo que lleva a concluir que la matriz de datos no es una matriz de identidad. El valor de la medida de adecuación muestral de cada variable excede el umbral  $>.5$  lo que da soporte a lo anteriormente expuesto.

**Tabla 24.** Matriz de correlaciones de X1 a X9

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	MSA
X1	1.000	.220	.167	.414	.231	-.066	.231	.246	.226	.779 <sup>a</sup>
X2		1.000	.126	.123	.429	.182	.080	.246	.151	.876 <sup>a</sup>
X3			1.000	.257	.155	.260	.238	.108	.280	.857 <sup>a</sup>
X4				1.000	.215	.028	.166	.297	.278	.907 <sup>a</sup>
X5					1.000	.084	.197	.295	.207	.924 <sup>a</sup>
X6						1.000	.198	-.006	.312	.656 <sup>a</sup>
X7							1.000	-.025	.178	.757 <sup>a</sup>
X8								1.000	.285	.886 <sup>a</sup>
X9									1.000	.834 <sup>a</sup>

a. Determinante =  $9.33E-010$

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 25.** Matriz de correlaciones de X10 a X18

	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	MSA
X10	1.000	.024	.140	.185	.584	.127	.014	.337	.286	.904 <sup>a</sup>
X11		1.000	.316	.140	.251	.138	.057	.359	.166	.819 <sup>a</sup>
X12			1.000	.222	.325	.394	.239	.199	.072	.871 <sup>a</sup>
X13				1.000	.354	.310	.179	.227	.180	.809 <sup>a</sup>
X14					1.000	.244	.113	.407	.356	.942 <sup>a</sup>
X15						1.000	.359	.080	-.037	.879 <sup>a</sup>
X16							1.000	.196	.103	.844 <sup>a</sup>
X17								1.000	.306	.880 <sup>a</sup>
X18									1.000	.823 <sup>a</sup>

a. Determinante = 9.33E-010

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 26.** Matriz de correlaciones de X19 a X28

	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	MSA
X19	1.000	.505	.387	.258	.209	.395	.316	.515	.436	.448	.951 <sup>a</sup>
X20		1.000	.444	-.007	-.078	.296	.201	.472	.322	.175	.844 <sup>a</sup>
X21			1.000	.009	-.132	.280	.121	.369	.515	.095	.877 <sup>a</sup>
X22				1.000	.379	.178	.257	.164	.044	.540	.853 <sup>a</sup>
X23					1.000	.134	.093	.072	.024	.463	.835 <sup>a</sup>
X24						1.000	.447	.427	.446	.263	.891 <sup>a</sup>
X25							1.000	.333	.323	.290	.900 <sup>a</sup>
X26								1.000	.450	.275	.897 <sup>a</sup>
X27									1.000	.245	.853 <sup>a</sup>
X28										1.000	.922 <sup>a</sup>

a. Determinante = 9.33E-010

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27.** Matriz de correlaciones de X29 a X38

	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	MSA
X29	1.000	-.003	.655	.328	.233	.117	-.124	.183	.236	-.043	.799 <sup>a</sup>
X30		1.000	-.057	-.146	.034	.241	.375	.462	.360	.213	.815 <sup>a</sup>
X31			1.000	.418	.311	.089	-.167	.133	.190	.011	.833 <sup>a</sup>
X32				1.000	.448	.162	-.056	.233	.262	.244	.892 <sup>a</sup>
X33					1.000	.233	.083	.364	.341	.286	.879 <sup>a</sup>
X34						1.000	.340	.348	.361	.284	.878 <sup>a</sup>
X35							1.000	.303	.256	.455	.794 <sup>a</sup>
X36								1.000	.896	.373	.837 <sup>a</sup>
X37									1.000	.333	.832 <sup>a</sup>
X38										1.000	.860 <sup>a</sup>

a. Determinante = 9.33E-010

Fuente: Elaboración propia

Se continúa con el Análisis Factorial Exploratorio para obtener la prueba de esfericidad de Bartlett, la matriz de varianzas explicadas y la matriz de factores rotados. Por lo que, partiendo de la hipótesis que establece que la matriz de datos no es una matriz de identidad, se verifica entonces que las variables no correlacionen a cero, excepto por la diagonal. De esta forma se tiene que  $H_0: R = 1$  y  $H_1: R \neq 1$ . Entonces, las hipótesis a prueba se establecen de la siguiente forma:

- $H_{01}$ : No existe una estructura subyacente que explique la motivación laboral en los bufetes legales.
- $H_{02}$ : Los factores intrínsecos no guardan una relación directa con la motivación laboral.
- $H_{03}$ : Los factores extrínsecos no guardan una relación directa con la motivación laboral.

b. Test de Esfericidad de Bartlett

**Tabla 28.** Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.866
	Aprox. Chi-cuadrado	4293.600
	gl	703
Prueba de esfericidad de Bartlett	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 28 se observa el resultado de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mide la idoneidad de los datos para el análisis factorial. Evalúa la adecuación del muestreo para cada variable en el modelo y para el modelo completo (López, Sotelo & Vargas, 2024).

La validez del constructo se sustenta en un valor de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0.866, que supera el umbral mínimo aceptable de 0.5. En cuanto al p de la Prueba de Esfericidad de Bartlett, este es de 0.000, y evalúa que no se trate de una matriz de identidad (aquella en la cual no existe correlación entre las variables). Por su parte, el  $\chi^2$  permite determinar la discrepancia entre el modelo estimado y el modelo nulo, indicando la independencia entre las variables bajo estudio. Para el caso, el  $\chi^2$  tiene un valor de 4293.600 con 703 grados de libertad.

c. Varianza explicada

**Tabla 29.** Varianza explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	10.038	26.416	26.416	10.038	26.416	26.416
2	4.713	12.403	38.819	4.713	12.403	38.819
3	2.444	6.432	45.251	2.444	6.432	45.251
4	1.733	4.561	49.812	1.733	4.561	49.812
5	1.392	3.663	53.475	1.392	3.663	53.475
6	1.253	3.298	56.773	1.253	3.298	56.773
7	1.092	2.873	59.646	1.092	2.873	59.646
8	1.056	2.780	62.426	1.056	2.780	62.426

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 29 muestra la matriz de varianza explicada, la cual se compone por 8 factores, los cuales fueron extraídos bajo el método de componentes principales y bajo el criterio de autovalores  $> 1$  con rotación ortogonal Varimax. Los componentes extraídos dan cuenta del 62.43% del total de la varianza explicada y cuya solución factorial se evaluará más adelante mediante el análisis confirmatorio utilizando la metodología SEM (Structural Equation Modeling). La Tabla 30 presenta la matriz con rotación ortogonal Varimax.

**Tabla 30.** Matriz de componentes rotados

Item	Componente							Comuna- lidades
	1	2	3	4	5	6	7	
X28	.801							0.762
X10	.789							0.701
X5	.723							0.576
X2	.711							0.546
X14	.665							0.687
X36	.616							0.842
X37	.597							0.833
X27		.775						0.708
X32		.726						0.695
X21		.699						0.595
X35			.725					0.616
X34			.597					0.510
X17			.561					0.553
X16				.812				0.724
X29				.779				0.692
X31				.747				0.681
X25				.656				0.564
X7					.697			0.559
X11					.582			0.582
X13						.758		0.691
X20						.733		0.764
X1							.687	0.689
X6							-.560	0.581

Método de extracción: análisis de componentes principales.

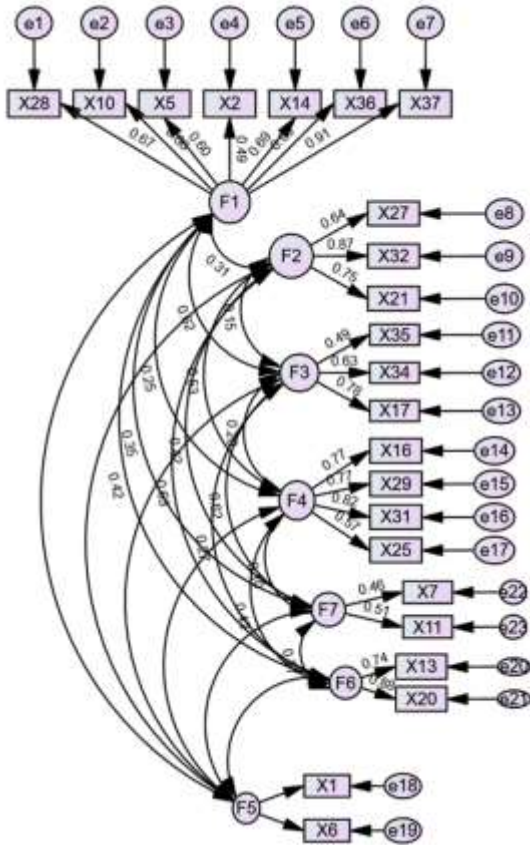
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Análisis confirmatorio – Metodología SEM

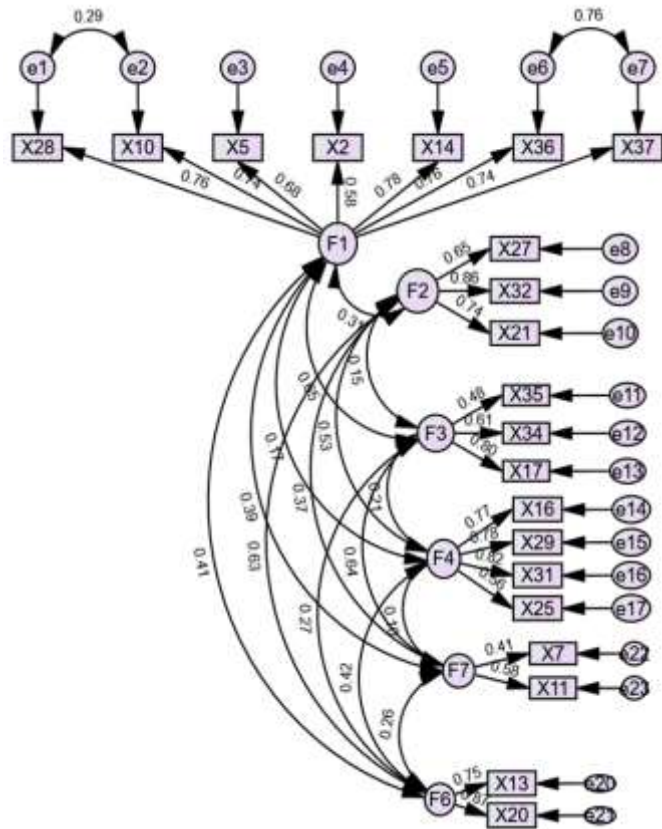
A continuación, las Figuras 9, 10, 11 y 12 muestran: a) la Figura 9 corresponde al modelo con la medida inicial de acuerdo con la solución factorial obtenida en el AFE, el cual no se ajusta al modelo óptimo de ajuste, ajuste estructural y parsimonia; b) las Figuras 10 y 11 corresponden a dos ajustes, en donde se excluyeron aquellos indicadores que no aportaban valores de los estimadores estandarizados aceptables; y c) la Figura 12 corresponde al modelo final obtenido luego de eliminar los ítems que no aportan valor al modelo y que tienen un RMSEA > 0.047.

**Figura 9.** Modelo de medida inicial



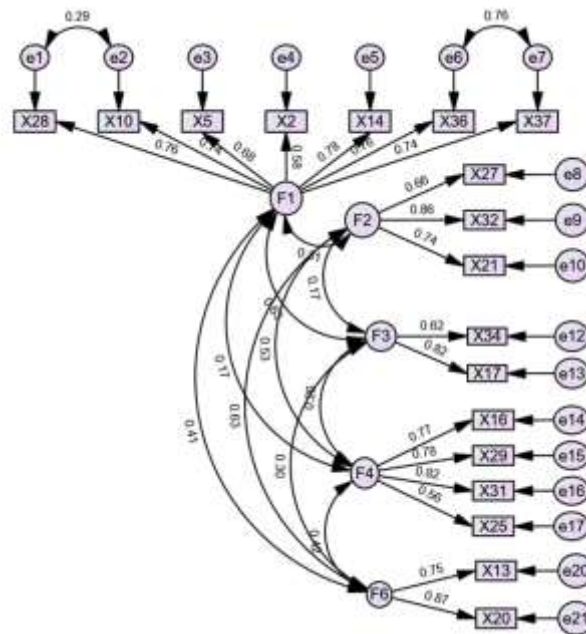
Fuente: Elaboración propia

**Figura 10.** Primer modelo ajustado



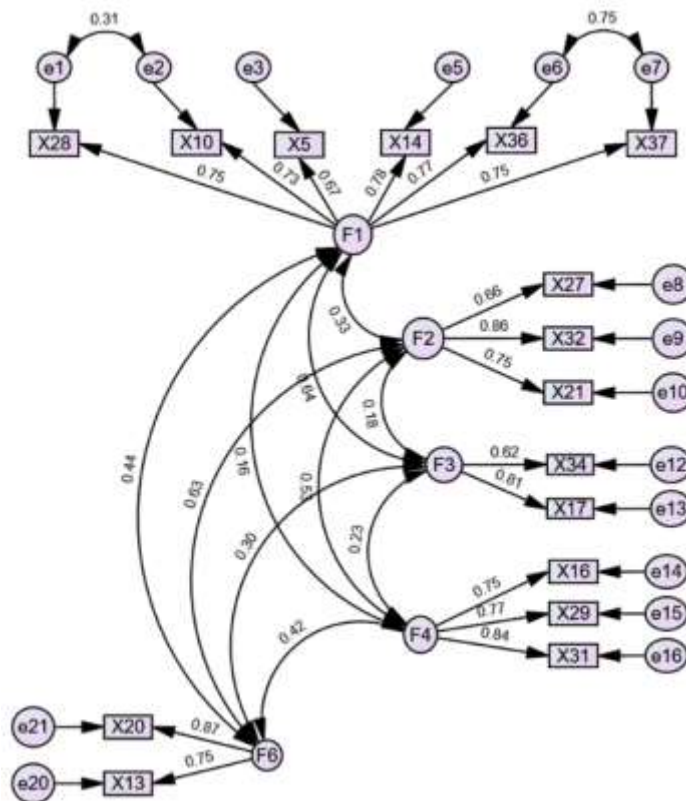
Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Segundo modelo ajustado



Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Modelo final ajustado



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 31.** Modelos obtenidos para confirmar la solución factorial

	RMSEA	CMIN/DF	RMR	GFI	AGFI	PGFI	TLI	CFI	PRATIO	PNFI	PCFI
Modelo 1	0.079	2.389	0.096	0.816	0.756	0.618	0.834	0.863	0.826	0.653	0.713
Modelo 2	0.058	1.742	0.092	0.886	0.848	0.660	0.924	0.938	0.819	0.710	0.768
Modelo 3	0.054	1.634	0.090	0.909	0.874	0.654	0.949	0.959	0.804	0.726	0.771
Modelo 4	0.047	1.489	0.072	0.930	0.896	0.629	0.966	0.974	0.767	0.710	0.747

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 31 muestra los resultados del ajuste del modelo, ajuste estructural y parsimonia. En resumen, el modelo final ajustado muestra la estructura que explica la motivación laboral de los encuestados de los bufetes de legales del Gran Área Metropolitana en Costa Rica.

Como se indicó, el AFE arrojó una matriz rotada con un total de 7 factores y 23 ítems, tal como se aprecia en la Tabla 31; sin embargo, el resultado final del análisis confirmatorio, utilizando la metodología SEM, con un RMSEA > 0.047 reduce los factores a 5 con un total de 16 ítems. A continuación, la Tabla 33 muestra los indicadores (ítems) de cada factor que se obtuvieron mediante: a) en el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), b) los ítems de cada factor resultante del Análisis Confirmatorio utilizando la metodología SEM.

**Tabla 32.** Ítems AFE vs Análisis Confirmatorio con Metodología SEM

Moledo con Análisis Factorial Exploratorio	Modelo Final con Análisis Confirmatorio
Factor 1	Factor 1
X28 Los empleados son tratados con respeto y dignidad	X28 Los empleados son tratados con respeto y dignidad
X10 Mi jefe me trata con respeto	X10 Mi jefe me trata con respeto
X5 Mi jefe me trata equitativamente (igual que a los demás)	X5 Mi jefe me trata equitativamente (igual que a los demás)
X2 Mi organización me proporciona un empleo estable.	X2 <b>Mi organización me proporciona un empleo estable.</b>
X14 En general estoy satisfecho con mi trabajo	X14 En general estoy satisfecho con mi trabajo
X36 Me siento entusiasmado con mi trabajo	X36 Me siento entusiasmado con mi trabajo
X37 Disfruto mucho de mi trabajo	X37 Disfruto mucho de mi trabajo
Factor 2	Factor 2
X27 Las recompensas y los castigos se distribuyen de manera justa en la empresa	X27 Las recompensas y los castigos se distribuyen de manera justa en la empresa
X32 La empresa comunica la información oportunamente	X32 La empresa comunica la información oportunamente
X21 La empresa comunica la información relevante	X21 La empresa comunica la información relevante

Factor 3	Factor 3
X35 Tengo instrucciones claras sobre cómo realizar mi trabajo	X35 Tengo instrucciones claras sobre cómo realizar mi trabajo
X34 Mi salario es comparable (más o menos igual) con otras empresas similares	X34 Mi salario es comparable (más o menos igual) con otras empresas similares
X17 Me pagan adecuadamente por el trabajo que hago	X17 Me pagan adecuadamente por el trabajo que hago
Factor 4	Factor 3
X16 Puedo probar nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo	X16 Puedo probar nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo
X29 Puedo trabajar independientemente de los demás	X29 Puedo trabajar independientemente de los demás
X31 Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo	X31 Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo
X25 Soy apreciado por probar nuevas formas de hacer mi trabajo	X25 Soy apreciado por probar nuevas formas de hacer mi trabajo
Factor 5	Factor 5
X1 Tengo buenas oportunidades de crecimiento en mi trabajo actual.	X1 Tengo buenas oportunidades de crecimiento en mi trabajo actual.
X6 Tengo amigos en el trabajo	X6 Tengo amigos en el trabajo
Factor 6	Factor 6
X13 Mi organización está teniendo un buen desempeño financiero	X13 Mi organización está teniendo un buen desempeño financiero
X20 La compañía tiene buena visión y planes para el futuro	X20 La compañía tiene buena visión y planes para el futuro
Factor 7	Factor 7
X7 Mi jefe me capacita en todos los aspectos del trabajo	X7 Mi jefe me capacita en todos los aspectos del trabajo
X11 Hago mi trabajo sin sentirme culpable	X11 Hago mi trabajo sin sentirme culpable

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 32, a la izquierda, se encuentra la solución del AFE y a la derecha la solución factorial final obtenida mediante el análisis confirmatorio, en rojo están los ítems que no tuvieron carga razonable. Adicionalmente, los siguientes ítems fueron excluidos en la fase de AFE:

**Tabla 33.** Ítems excluidos en el Análisis Factorial Exploratorio

Ítem	Pregunta
X3	Tengo suficiente tiempo para pasar con mi familia y amigos después del trabajo
X4	Las políticas de la empresa hacia los empleados son justas
X8	No sería despedido injustificadamente de mi trabajo
X9	Puedo contar con el apoyo de mis colegas en caso de dificultades profesionales
X12	Cuando hago un buen trabajo se reconoce inmediatamente
X15	Puedo solicitar aclaraciones e información adicional sobre las decisiones que me afectan
X18	Me piden que trabaje según un código de ética
X19	Recomendaría a mi empresa a un conocido reclutador



X22	Puedo utilizar mis habilidades y destrezas regularmente en el trabajo
X23	Me han comunicado claramente lo que se espera de mí en el trabajo
X24	Mi jefe valora regularmente mi buen trabajo
X26	Las políticas de la empresa hacia los empleados son comparables a organizaciones similares
X30	Mi trabajo se adapta a mis habilidades y capacidades
X33	Tengo buenas posibilidades de avanzar en el trabajo actual
X38	Mi jefe es competente para guiarme a través de las situaciones profesionales difíciles

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. Discusión de resultados

Desde el punto de vista demográfico, se determinó que la mayor proporción de respuestas corresponde a abogados vs. asistentes legales y administrativos. Esto guarda relación con el hecho de que en Costa Rica no es posible para un no graduado y no colegiado al Colegio de Abogados de Costa Rica ejercer la profesión de abogacía (Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica, Resolución 47, 2004). Adicionalmente, la mayor parte de la población objeto de la muestra corresponde a hombres cuyas edades se encuentran entre los 24 y los 44 años.

Los resultados del estudio permiten rechazar la hipótesis nula  $H0_1$ , la cual establecía la no existencia de una estructura subyacente que explique la motivación laboral en los bufetes legales del Gran Área Metropolitana por lo que se comprueba la hipótesis alterna.

De igual forma se demostró la correlación entre los cinco factores del modelo confirmado en la Figura 12, en donde el factor 1 correlaciona con el 2 (0.33), 3 (0.64), 4 (0.16), y 6 (0.44); el factor 2 correlaciona con el 3 (0.18), 4 (0.53) y con el 6 (0.63); el factor 3 correlaciona con el 4 (0.23) y el 6 (0.30); y el factor 4 con el 6 (0.42).

Lo anterior es relevante puesto que los factores confirmados se componen tanto de ítems que se consideran como motivadores como de higiene. Como se observa en la tabla 35, donde se encuentran los factores, los ítems que la componen y los atributos, el factor 1 y 2 tiene tanto ítems que se consideran como de higiene como ítems que se consideran motivadores. Los factores 3 y 6 sólo continen ítems de higiene, mientras que el 4 sólo contiene ítems motivacionales.

Este hallazgo permite rechazar las hipótesis nulas  $H0_2$  y  $H0_3$ . La hipótesis  $H0_2$  establecía que “los factores intrínsecos no guardan una relación directa con la motivación laboral”, por lo que rechazarla implica que efectivamente los factores intrínsecos guardan una relación directa con la motivación laboral. De igual forma, la hipótesis  $H0_3$  establecía que “los factores extrínsecos no guardan una relación directa con la motivación laboral”, por lo que su rechazo implica que los factores extrínsecos sí guardan relación directa con la motivación laboral.

**Tabla 34.** Factores, ítems, atributos y clasificación del modelo confirmatorio

Factor	Ítem	Pregunta	Atributo	Factores según Teoría de Herzberg
1	X28	Los empleados son tratados con respeto y dignidad	Higiene	Política y admin. Empresa
1	X10	Mi jefe me trata con respeto	Higiene	Relación subordinados
1	X5	Mi jefe me trata equitativamente (igual que a los demás)	Higiene	Relación subordinados
1	X14	En general estoy satisfecho con mi trabajo	Motivador	Realización
1	X36	Me siento entusiasmado con mi trabajo	Motivador	Realización
1	X37	Disfruto mucho de mi trabajo	Motivador	Realización
2	X27	Las recompensas y los castigos se distribuyen de manera justa en la empresa	Motivador	Reconocimiento
2	X21	La empresa comunica la información relevante	Higiene	Política y admin. Empresa
2	X32	La empresa comunica la información oportunamente	Higiene	Política y admin. Empresa
3	X17	Me pagan adecuadamente por el trabajo que hago	Higiene	Salario
3	X34	Mi salario es comparable (más o menos igual) con otras empresas similares	Higiene	Salario
4	X29	Puedo trabajar independientemente de los demás	Motivador	Responsabilidad
4	X16	Puedo probar nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo	Motivador	Trabajo en sí mismo
4	X31	Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo	Motivador	Realización
6	X20	La compañía tiene buena visión y planes para el futuro	Higiene	Seguridad
6	X13	Mi organización está teniendo un buen desempeño financiero	Higiene	Seguridad

Fuente: Elaboración propia

En términos de la clasificación de los ítems según las categorías expuestas por Herzberg (1968) en su teoría, para los participantes del estudio reveló que tanto los factores motivadores como los de higiene influyen en la satisfacción laboral de los empleados de los bufetes legales del GAM de Costa Rica (Tabla 34).

## **CAPITULO 5. REFLEXIONES FINALES**

### **5.1. Conclusiones**

Los resultados del estudio sugieren la existencia de una estructura que permite explicar la motivación laboral de los participantes de los bufetes legales del Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Tal como se observa en los estudios de Alrawahi et al. (2020); Özsoy (2019); Saat, Halim & Rodzalan (2021); Sanjeev & Surya (2016); Thant & Chang (2021); Valk & Yousif (2021); y Ruthankoon & Olu (2003), los hallazgos confirmaron un cumplimiento parcial de la Teoría de Herzberg. Los factores motivacionales (intrínsecos) que resultaron del análisis confirmatorio son: el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo, tres de los seis factores identificados por Herzberg como motivadores en su teoría. Por otro lado, los factores higiénicos (extrínsecos), identificados igualmente como motivadores, son la política y administración de la empresa, la relación con subordinados, salario y seguridad.

En este sentido, los resultados se alejan parcialmente de los obtenidos en la Teoría Bifactorial planteada por Herzberg; puesto que el autor considera que las políticas y administración de la empresa, la relación con subordinados, el salario y la seguridad no son factores motivacionales sino más bien factores higiénicos. Según Herzberg, la ausencia de estos factores en el entorno laboral conlleva a una insatisfacción y su presencia no afecta la motivación sino más bien a una no insatisfacción.

La diferencia entre la presente investigación y la planteada por Herzberg podría deberse: a) a diferencias en los valores de la idiosincrasia latinoamericana vs. la idiosincrasia estadounidense (lugar en donde Herzberg aplicó su estudio); y/o b) a diferencias en los valores en términos de la época en que se corrieron ambos estudios, 2024 vs. 1959.

Los hallazgos son también relevantes para los dueños y responsables de los bufetes participantes en este estudio, puesto que se ha podido confirmar de manera científica cuáles son los factores que constituyen factores motivacionales para que un funcionario se mantenga en un puesto de trabajo. Esto les permitirá a los tomadores de decisión diseñar estrategias que se encuentren acorde con las expectativas de los funcionarios. Por ejemplo, es evidente, a partir de los hallazgos, que es tan relevante los temas salariales (identificados en el modelo final ajustado como F3, con los ítems X34 y X17, Figura 12 y Tabla 34) como la estabilidad del negocio (F6, ítems X13 y X20, Figura 12 y Tabla 34), o la transparencia con la forma de comunicación de la información por parte de la empresa (F2, ítems X32 y X21, Figura 12 y Tabla 34).

### **5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

El estudio se realizó utilizando un diseño transversal, lo que significa que todas las variables fueron evaluadas en forma simultánea. Este tipo de diseño no permite un seguimiento a largo plazo de las relaciones entre las variables sugeridas. Un estudio longitudinal puede permitir el monitoreo a largo plazo de las relaciones entre los factores internos y externos. A partir de los resultados, sería recomendable desarrollar estudios posteriores, con el fin de buscar nuevos

hallazgos que aporten nuevos datos al estado del arte sobre el tema de esta investigación. Por lo tanto, se sugiere:

1. Ampliar el estudio a una mayor población. Como se indicó, en Costa Rica existen más de 30,000 abogados, por lo que una muestra de 221 es pequeña en comparación de la población existente.
2. Realizar este estudio con firmas de corte regional con el fin de comprender si la estructura subyacente es la misma de país a país.
3. Investigar con otros grupos demográficos como contadores, ingenieros, entre otros para contrastar los resultados de otras poblaciones vs. la población estudiada.
4. Explorar a fondo la relación entre los factores intrínsecos y extrínsecos en la profesión legal en el contexto costarricense.

## BIBLIOGRAFIA

- Akashah, M. A., Malik, E. F., Hujran, O. & Zaki, N. (2024). A decade of research on machine learning techniques for predicting employee turnover: A systematic literature review. *Expert Systems with Applications*, 238(E). <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.121794>
- Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence on Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Alrawahi, S., Fransson Sellegren, S., Altouby, S., Alwahaibi, N. & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Alvarado-Borrego, A. & Argüello-Silva, N. R. (2018). Factores higiénicos y motivadores en una agencia automotriz del Estado de Sinaloa. *Revista Ra Ximhai*, 14(3), 207-222. <https://www.redalyc.org/journal/461/46158064013/html/>
- Amoako, G.K., Dartey-Baah, K. and Sokro, E. (2020), Factors influencing teaching as a career choice in both public and private universities in Ghana. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(4), 633-648. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0163>
- Ann, S. & Blum, S. C. (2019). Motivating senior employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 324-346. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-08-2018-0685/full/html>
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Prashanth Nittala, N. A., Jadhav, P., Bhadauria, A. & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Bautista-Cuello, R., Cienfuegos-Fructus, R. & Aquilar-Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado* 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bockman, V. M. (1971). The Herzberg controversy. *Personnel Psychology*, 24(2), 155-189. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1971.tb02470.x>
- Bundtzen, H. (2020). Adapting Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to a VUCA World – A Repertory Grid Study. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(3), 145-159. <https://doi.org/10.26417/914kzv77e>
- Cabezas, C. & Ramos, M. C. (2012). Estudio exploratorio de los factores motivacionales internos y externos y su relación con el desempeño docente en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCE). *Revista IIPSI*, 15(1), 47-59. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsiv15n1/a04.pdf>

- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Dixit, S., Sharma, S. D. & Kamara, V. (2023). A Comparative Analysis of the Psychological Concepts Created by Abraham Maslow & Fredrick Herzberg: In Context of the Organizational Study. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(2S), 4068-4081. <https://sifisherriessciences.com/journal/index.php/journal/article/view/1834/1887>
- Doubront, M. A. & Doubront, L. G. (2020). Impacto del contexto económico, social y político de Venezuela en el docente universitario. Análisis desde la Pirámide de Maslow. *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales*, 5(2), 1-15. <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/2791>
- Elamalki, D., Kaddar, A. & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Franco-López, J. A., & Vargas-Motato, P. A. (2022). Permanencia de la generación millennials en las organizaciones. *Aibi Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 10(2), 31–46. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2678>
- Fu, M, Fraser, B. & Arcodia, C. (2024). Digital natives on the rise: A systematic literature review on generation Z's engagement with RAISA technologies in hospitality services. *International Journal of Hospitality Management*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103885>
- García-Santillán, A. (2017) Measuring set latent variables through exploratory factor analysis with principal components extraction and confirmatory analysis. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*, 10(2), 167-198. <https://ejpam.com/index.php/ejpam/article/view/2768>
- Gardner, G. (1977). Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? *Journal of Occupational Psychology*, 50(3), 197-204. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1977.tb00375.x>
- Goebel, B. L., & Brown, D. R. (1981). Age differences in motivation related to Maslow's need hierarchy. *Developmental Psychology*, 17(6), 809–815. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.17.6.809>
- Göktürk, Ş., Tülübaş, T. & Bozoğlu, O. (2021). A motivational perspective on teacher retention in special education: a critical case from Turkey. *Educational Research for Policy and Practice*, 20, 63–78. <https://doi.org/10.1007/s10671-020-09267-5>

- Gómez, T. (20 de enero de 2024). Aspirantes a abogados fracasan 2, 3 o más veces en examen que les da licencia para poder ejercer en Costa Rica. *El Observador*. <https://observador.cr/aspirantes-a-abogados-fracasan-2-3-o-mas-veces-en-examen-que-les-da-licencia-para-poder-ejercer-en-costa-rica/>
- Graham, M. W. & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Education Management*, 12(5), 196-202. <https://doi.org/10.1108/09513549810225925>
- Guerrero, F. & Mateo, R. (2021). Metodologías de aprendizaje para ejecutivos. Análisis comparativo del aprendizaje social y del método del caso. *Revista Academia y Virtualidad*, 14(2), 57-74. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-07218-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-07218-5_2)
- Guirado Aguilera, D. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom* [Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Sociales, Escuela Internacional de Doctorado, Universidad Católica San Antonio de Murcia]. <http://hdl.handle.net/10952/4220>
- Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C. & Karadog, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gutiérrez-Duran, J. E. & Solano-Araya, J. (2020). Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19. *Revista Cuadernos de Administración*, 1(1), 15-28. <https://revistasecauned.com/index.php/cda/article/view/3>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P. & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling. In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hakami, T. A. (2024). The determinants of job satisfaction and auditors' performance in the Saudi context. *Journal of Money and Business*, 4(10), 18-37. <https://doi.org/10.1108/JMB-07-2022-0038>
- Herzberg, F. I. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.
- Ho, R. (2014). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS*. Taylor & Francis Group LLC
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60. <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1224>

- Ihensekhien, O. & Joel Arimie, C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *Romanian Economic Journal*, 26, 32-49 <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>
- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D. & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), pp. 22-40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2023). *Principales indicadores demográficos, 1950-2023*. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/estadisticas-demograficas?page=6>
- Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064. [https://www.ripublication.com/gjmbs\\_spl/gjmbsv3n10\\_03.pdf](https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_03.pdf)
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- King, N. (1977). Clarification and Evaluation of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74(1), 18-31. <https://doi.org/10.1037/h0029444>
- Koncar, P., Santos, T., Strohmaier, M. & Helic, D. (2022). On the application of the Two-Factor Theory to online employer reviews. *Journal of Data, Information and Management*, 4, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s42488-021-00061-3>
- Koteswari, M. B. (2018). Locus of Control of Engineering Faculty. *SK International Journal of Multidisciplinary Research Hub*, 5(1), 24-30. <https://skpublisher.com/January2018.html>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- López Domínguez, S. I., Sotelo Asef, J. G. & Vargas Hernández, M. (2024). Instrumento para evaluar la percepción sobre la infraestructura física y virtual en las organizaciones: diseño y validación. *RIDE, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1814>.
- Macovei, C. M. & Martinescu-Bădălan, F. (5 de julio de 2022). Managing Different Generations in the Workplace. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 28(2), 191-196. <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0071>



- Madrigal Moreno, F., Ávila Carreón, F. & Madrigal Moreno, S. (2019). Retos y oportunidades del comportamiento organizacional de los millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 86-95. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/109>
- Martínez-Buelvas, L. & Jaramillo-Naranjo, O. (2019). How to Manage Generations? An Approach based on the Quality of Work. *IBIMA Business Review*, (15). <https://doi.org/10.5171/2019.493697>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad* (Trad. C. Clemente). Ediciones Díaz de Santos S.A. (Trabajo original publicado en 1954).
- Matei, M. C. & Abrudan, M. M. (2016). Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(7), 95-104. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.094>
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Gobierno de España. (2024). *Ficha País: Costa Rica. República de Costa Rica*. Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes. [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COSTARICA\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COSTARICA_FICHA%20PAIS.pdf)
- Méndez Martínez, C. & Rondón Sepúlveda, M. A. (2012). Introducción al Análisis Factorial Exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207. [https://doi.org/10.1016/S0034-7450\(14\)60077-9](https://doi.org/10.1016/S0034-7450(14)60077-9)
- Mohd Rokeman, N. R., Che Kob, C. G., & Mohd Yaacob, N. (2024). A Review of The Job Satisfaction Theory for Vocational College Education Perspective. *International Journal of Modern Education*, 6(20), 522-532. <https://doi.org/10.35631/IJMOE.620038>
- Muthén, B. & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x>
- Ogasawara, H. (2011). Asymptotic Expansions of the Distributions of the Polyserial Correlation Coefficients. *Behaviormetrika*, 38, 153-168. <https://doi.org/10.2333/bhmk.38.153>
- Osemeke, M. & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *FUNAI Journal of Accounting, Business and Finance*, 1(1), 161-173. <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>

- Özsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing and Management of Innovations*, (1). <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>
- Parra Penagos, C. O., Bayona Albarracín, J. A. & Salamanca Gómez, T. P. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: Una perspectiva desde la Teoría Bifactorial propuesta por Herzberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 25-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132008>
- Pizarro Romero, K. & Martínez Mora, O. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral KMO y Esfericidad de Bartlett para determinar factores principales. *Journal of Science and Research*, 5(CININGEC), 903-924. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1046>
- Racolta-Paina, N. D. & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality Access to Success*, 22(183), 78-85. [https://www.researchgate.net/publication/352374489\\_Generation\\_Z\\_in\\_the\\_Workplace\\_through\\_the\\_Lenses\\_of\\_Human\\_Resource\\_Professionals\\_-\\_A\\_Qualitative\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/352374489_Generation_Z_in_the_Workplace_through_the_Lenses_of_Human_Resource_Professionals_-_A_Qualitative_Study)
- Raudales-García, E. V., & Patricia-Chinchilla, L. (2023). Análisis exploratorio del desempeño laboral en tres generaciones: X, Millennials y Centennials. *Yachay - Revista Científico Cultural*, 12(1), 53–57. <https://doi.org/10.36881/yachay.v12i1.667>
- Real Academia Española. (s.f.) Generación. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en 27 de julio de 2024, de <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>
- Resolución 47 de 2004 [Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica]. *Por el cual se establece Código de Deberes Jurídicos, Morales y Éticos del Profesional en Derecho*. 11 de noviembre de 2004.
- Roco Videla, A., Aguilera Eguía, R. & Olguin Barraza, M. (2024). Ventajas del uso del coeficiente de omega de McDonald frente al alfa de Cronbach. *Nutrición Hospitalaria*, 41(1). 262-263. <https://dx.doi.org/10.20960/nh.04879>
- Rojas, M., Méndez, A. & Watkins Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development*, 165, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106185>
- Ruthankoon, R. & Olu Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980310502946>
- Saat, M. M., Halim, N. S. A., & Rodzalan, S. A. (2021). Job Satisfaction Among Auditors. *Advanced International Journal of Banking, Accounting, and Finance*, 3 (7), 72-84. <https://doi.org/10.35631/AIJBAF.37006>

- Sanjeev, M. A. & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Review. *Ann. Data. Sci.*, 3, 155–173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Schmid, Y. & Dowling, M. (2022). New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. *Management Review Quarterly*, 72, 59-86. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. & King, J. (2010). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323–338. <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>
- Stello, C. M. (2011). *Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review* [2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development], 119-138. <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/Review-of-Two-Factor-theory.pdf>
- Thai, T., Lancsar, E., Spinks, J., Freeman, C. & Chen, G. (2024). Understanding Australian pharmacy degree holders' job preferences through the lens of motivation-hygiene theory. *Social Science & Medicine*, 384. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.116832>
- Thant, Z. M. & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organizational Review*, 21, 157–175. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Timmerman, M. E. & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209–220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Valk, R. & Yousif, L. (2021). Going beyond to deliver hip hospitality: exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 293-316. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2517>
- Wall, T. D. & Stephenson, G. M. (1970). Herzberg's two-factor theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh evidence. *Industrial Relations Journal*, 1(3), 41-65. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1970.tb00262.x>
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (1999). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. American Management Association. <https://www.gbv.de/dms/zbw/72759852X.pdf>

## ANEXOS

### 7.1 Anexo 1. Instrumento de Medición - Cuestionario

#### **Estudio sobre motivación laboral: caso de estudio de los colaboradores de los despachos legales ubicados en el Gran Área Metropolitana de Costa Rica**

##### Declaratoria de consentimiento

Lo hemos contactado para la realización de un cuestionario dirigido a personas empleadas en despachos legales, en el marco del “(estudio sobre motivación laboral)” que realizan investigadores de la Broward International University (BIU) USA y la UCC Business School de la Universidad Cristóbal Colón, México.

El objetivo de la investigación es recopilar información que servirá para conocer sobre la percepción que tienen los empleados sobre la motivación laboral. Antes de empezar, necesitamos que manifieste si está de acuerdo con participar, luego de notificarse de algunas cuestiones que le aclaramos a continuación:

1. Su participación en este cuestionario es totalmente voluntaria y sin costo alguno. No habrá ventajas ni desventajas si decide participar o no. Además, tiene la libertad de retirarse del estudio en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa.
2. La confidencialidad de sus datos está garantizada por la Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales, o Ley 8968, de 2011 y sus modificaciones aprobada por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica; y por la Declaración de Helsinki, de modo tal que no pueda identificarse sus respuestas con su nombre.

El grupo de Investigación manifiesta:

**La información obtenida en esta encuesta es confidencial y solo será utilizada para fines de la investigación. La información que se proporcione será confidencial y anónima, por lo que no se registrará ni el nombre ni el correo de la persona que llene el formulario.**

Si tiene alguna pregunta o requiere más aclaraciones puede comunicarse con el equipo técnico que realiza el estudio a cualesquiera de los siguientes correos: [agarcias@ucc.mx](mailto:agarcias@ucc.mx), [kceciliano06@gmail.com](mailto:kceciliano06@gmail.com).

## Datos Generales

- Género:** Masculino   
 Femenino   
 LGTBI
- Edad:** Entre 19 y 23 años   
 Entre 24 y 44 años   
 Mas de 45 años
- Posición:** Abogado   
 Asistente legal   
 Administrativo

TA: Totalmente de acuerdo; DA: De acuerdo; NAND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; DE: Desacuerdo; TD: Totalmente en desacuerdo

Ítem	TA	DA	NAND	DE	TD
Tengo buenas oportunidades de crecimiento en mi trabajo actual.					
Mi organización me proporciona un empleo estable.					
Tengo suficiente tiempo para pasar con mi familia y amigos después del trabajo					
Las políticas de la empresa hacia los empleados son justas					
Mi jefe me trata equitativamente (igual que a los demás)					
Tengo amigos en el trabajo					
Mi jefe me capacita en todos los aspectos del trabajo					
No sería despedido injustificadamente de mi trabajo					
Puedo contar con el apoyo de mis colegas en caso de dificultades profesionales					
Mi jefe me trata con respeto					
Hago mi trabajo sin sentirme culpable					
Cuando hago un buen trabajo se reconoce inmediatamente					
Mi organización está teniendo un buen desempeño financiero					
En general estoy satisfecho con mi trabajo					
Puedo solicitar aclaraciones e información adicional sobre las decisiones que me afectan					
Puedo probar nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo					

Me pagan adecuadamente por el trabajo que hago					
Me piden que trabaje según un código de ética					
Recomendaría a mi empresa a un conocido reclutador					
La compañía tiene buena visión y planes para el futuro					
La empresa comunica la información relevante					
Puedo utilizar mis habilidades y destrezas regularmente en el trabajo					
Me han comunicado claramente lo que se espera de mí en el trabajo					
Mi jefe valora regularmente mi buen trabajo					
Soy apreciado por probar nuevas formas de hacer mi trabajo					
Las políticas de la empresa hacia los empleados son comparables a organizaciones similares					
Las recompensas y los castigos se distribuyen de manera justa en la empresa					
Los empleados son tratados con respeto y dignidad					
Puedo trabajar independientemente de los demás					
Mi trabajo se adapta a mis habilidades y capacidades					
Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo					
La empresa comunica la información oportunamente					
Tengo buenas posibilidades de avanzar en el trabajo actual					
Mi salario es comparable (más o menos igual) con otras empresas similares					
Tengo instrucciones claras sobre cómo realizar mi trabajo					
Me siento entusiasmado con mi trabajo					
Disfruto mucho de mi trabajo					
Mi jefe es competente para guiarme a través de las situaciones profesionales difíciles					

Fuente: (Sanjeev & Surya, 2016)

## 7.2 Anexo 2. Codificación de los ítems y agrupación según el atributo

<b>CODIGO</b>	<b>ITEM</b>
<b>FACTORES INTRINSECOS O MOTIVACIONALES</b>	
X1	Tengo buenas oportunidades de crecimiento en mi trabajo actual.
X12	Cuando hago un buen trabajo se reconoce inmediatamente
X14	En general estoy satisfecho con mi trabajo
X16	Puedo probar nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo
X19	Recomendaría a mi empresa a un conocido reclutador
X22	Puedo utilizar mis habilidades y destrezas regularmente en el trabajo
X23	Me han comunicado claramente lo que se espera de mí en el trabajo
X24	Mi jefe valora regularmente mi buen trabajo
X25	Soy apreciado por probar nuevas formas de hacer mi trabajo
X29	Puedo trabajar independientemente de los demás
X30	Mi trabajo se adapta a mis habilidades y capacidades
X31	Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo
X33	Tengo buenas posibilidades de avanzar en el trabajo actual
X34	Mi salario es comparable (más o menos igual) con otras empresas similares
X35	Tengo instrucciones claras sobre cómo realizar mi trabajo
X36	Me siento entusiasmado con mi trabajo
X37	Disfruto mucho de mi trabajo
<b>FACTORES EXTRINSECOS O HIGIENICOS</b>	
X2	Mi organización me proporciona un empleo estable.
X3	Tengo suficiente tiempo para pasar con mi familia y amigos después del trabajo
X4	Las políticas de la empresa hacia los empleados son justas
X5	Mi jefe me trata equitativamente (igual que a los demás)
X6	Tengo amigos en el trabajo
X7	Mi jefe me capacita en todos los aspectos del trabajo
X8	No sería despedido injustificadamente de mi trabajo
X9	Puedo contar con el apoyo de mis colegas en caso de dificultades profesionales
X10	Mi jefe me trata con respeto
X11	Hago mi trabajo sin sentirme culpable
X13	Mi organización está teniendo un buen desempeño financiero
X15	Puedo solicitar aclaraciones e información adicional sobre las decisiones que me afectan
X17	Me pagan adecuadamente por el trabajo que hago
X18	Me piden que trabaje según un código de ética
X20	La compañía tiene buena visión y planes para el futuro
X21	La empresa comunica la información relevante
X26	Las políticas de la empresa hacia los empleados son comparables a organizaciones similares
X27	Las recompensas y los castigos se distribuyen de manera justa en la empresa
X28	Los empleados son tratados con respeto y dignidad
X32	La empresa comunica la información oportunamente
X38	Mi jefe es competente para guiarme a través de las situaciones profesionales difíciles

Fuente: Elaboración propia