



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **IMPACTO MOTIVACIONAL DE LAS ESTRUCTURAS RETRIBUTIVAS EN EL SECTOR FINANCIERO**

Autor: Diego Valdés Morales  
Director: Eduardo Gismera Tierno

MADRID | Junio 2025

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	3
<b>1. Introducción</b> .....	4
1.1 Objetivo.....	4
1.2 Metodología .....	4
<b>2. Marco Teórico de la Motivación Laboral</b> .....	5
2.1. Satisfacción laboral.....	5
2.2. Teorías de la motivación .....	6
2.2.1 Maslow .....	6
2.2.2 Herzberg .....	11
2.2.3 McClelland .....	14
<b>3. Satisfacción Laboral en el Sector Financiero</b> .....	17
3.1 Motivaciones en el sector financiero .....	17
3.2 Estructura retributiva en el sector financiero .....	19
<b>4. Análisis de Estudios Empíricos</b> .....	20
4.1 Introducción al análisis .....	20
4.2 Revisión Crítica.....	21
4.2.1 Wouter Zwysen .....	21
4.2.2 Clemens .....	22
4.2.3 Nantavisit, Kim y Dorn .....	24
4.2.4 Selby Jennings .....	25
4.3 Conclusiones .....	27
<b>5. Impacto Final</b> .....	29
5.1 Integración entre teoría motivacional y evidencia empírica .....	29
5.1.1 Maslow y los hallazgos empíricos. ....	29
5.1.2 Herzberg y los hallazgos empíricos. ....	29
5.1.3 McClelland y los hallazgos empíricos.....	30
5.1.4 Hallazgo Conglomerado .....	31
5.2 Conclusiones .....	32
<b>6. Propuesta</b> .....	33
6.1 Propuesta y Componentes.....	33
6.2 Revisión final y limitaciones.....	35
<b>7. Conclusión TFG</b> .....	36
<b>8. Bibliografía</b> .....	39

## **Resumen**

El presente trabajo analiza de forma rigurosa el impacto que ejercen las estructuras retributivas sobre la motivación laboral en el sector financiero, centrándose en cómo la combinación entre salario fijo y variable influye en el comportamiento de los empleados. Se parte de un marco teórico sólido que incluye las principales teorías motivacionales, Maslow, Herzberg y McClelland, y se examina cómo estas explican las distintas respuestas a los incentivos económicos en contextos laborales exigentes. A nivel empírico, se lleva a cabo una revisión crítica de estudios recientes que permiten identificar los factores más influyentes en la motivación dentro de organizaciones financieras, así como las diferencias entre tipos de retribución y su adecuación a diferentes perfiles profesionales. El objetivo del trabajo es ofrecer una visión integral que permita comprender los fundamentos psicológicos, organizativos y económicos del sistema retributivo financiero, aportando herramientas para su análisis y posibles aplicaciones prácticas en entornos corporativos.

**Palabras clave:** Estructura retributiva, factores motivacionales, satisfacción laboral, sector financiero, teorías motivacionales y rendimiento laboral.

## **Abstract**

This study analyzes the impact of compensation structures on employee motivation within the financial sector, focusing on how the combination of fixed and variable remuneration influences worker behaviour. It begins with a solid theoretical framework that includes the main motivational theories, Maslow, Herzberg, and McClelland, and explores how these models explain different responses to financial incentives in demanding work environments. On the empirical side, the study conducts a critical review of recent research to identify the key factors affecting motivation in financial organizations, as well as the differences between compensation types and their suitability for various professional profiles. The objective of this work is to offer an integrated perspective that enables a comprehensive understanding of the psychological, organizational, and economic foundations of compensation systems in the financial industry, while providing analytical tools and potential practical applications in corporate contexts.

**Keywords:** Compensation structure, motivational factors, job satisfaction, financial sector, motivational theories and job performance.

## **1. Introducción**

### **1.1 Objetivo**

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo analizar el impacto que ejercen las estructuras retributivas sobre la motivación laboral en el sector financiero, centrándose especialmente en el contexto europeo.

La investigación busca comprender cómo la combinación entre salario fijo y variable influye en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los empleados en un entorno profesional caracterizado por su alta exigencia y competitividad.

Para alcanzar este propósito, el trabajo se propone examinar las principales teorías de la motivación laboral, Maslow, Herzberg y McClelland, y evaluar su aplicabilidad al entorno financiero. Asimismo, se pretende identificar las características estructurales del sistema retributivo en este sector, prestando atención a las tendencias actuales y a las particularidades que lo diferencian de otros ámbitos profesionales.

La investigación incluye también una revisión crítica de estudios empíricos relevantes que abordan la relación entre compensación económica y motivación, con el objetivo de contrastar los planteamientos teóricos con evidencias observadas en la práctica. Además, se analizarán las diferencias motivacionales que pueden surgir en función del peso relativo del salario fijo y la retribución variable, atendiendo al perfil profesional y al contexto organizativo.

Por último, el trabajo aspira a formular una propuesta y recomendaciones a nivel retributivo que, basándose en los hallazgos teóricos y empíricos, contribuyan a mejorar la motivación y el bienestar de los trabajadores, al tiempo que refuerce la sostenibilidad y eficacia de las organizaciones financieras.

### **1.2 Metodología**

El presente Trabajo de Fin de Grado combina un enfoque teórico y otro empírico, con el objetivo de ofrecer un análisis completo y fundamentado sobre el impacto motivacional de las estructuras retributivas en el sector financiero.

Dada la naturaleza del objeto de estudio que involucra factores psicológicos, económicos y organizativos se ha optado por un diseño de investigación cualitativo-descriptivo complementado con revisión crítica de literatura empírica.

En una primera fase, se ha llevado a cabo una revisión teórica de las principales teorías de la motivación laboral. Incluyendo los modelos de Maslow, Herzberg y McClelland con el fin de construir un marco conceptual sólido que permita interpretar las dinámicas motivacionales vinculadas a los esquemas de compensación. Esta revisión se ha realizado a partir de fuentes académicas reconocidas y artículos publicados en revistas científicas de gestión y psicología del trabajo.

En la segunda fase, se ha desarrollado un análisis comparativo de estudios empíricos recientes centrados en la relación entre retribución y motivación laboral, con especial atención al sector financiero europeo. Se han seleccionado investigaciones de carácter cuantitativo y un metaanálisis así como un informe de una consultora especializada, priorizando aquellos que ofrecieran datos recientes, metodologías rigurosas y muestras representativas.

La integración de teoría y evidencia empírica se ha realizado de forma crítica y estructurada, contrastando las aportaciones conceptuales con los resultados observados en la práctica. Además, en la fase final del trabajo se ha formulado una propuesta concreta para el diseño retributivo basada en los resultados obtenidos, con el fin de traducir el conocimiento analizado en recomendaciones aplicables al contexto organizativo.

## **2. Marco Teórico de la Motivación Laboral**

### **2.1. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral constituye un constructo fundamental dentro del ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, dado su estrecho vínculo con variables como el rendimiento, la motivación, el compromiso organizacional y la salud psicosocial del trabajador.

En términos generales, puede definirse como el grado en que los individuos se sienten realizados, motivados y emocionalmente positivos respecto a su entorno y condiciones laborales.

Una de las aproximaciones más influyentes al concepto de satisfacción laboral es la formulada por Edwin A. Locke, quien la concibe como un estado emocional positivo derivado de la evaluación subjetiva que realiza el individuo sobre su experiencia en el trabajo. Esta definición, ampliamente adoptada en el ámbito de la psicología organizacional, pone énfasis en la percepción personal más que en factores exclusivamente objetivos (Pérez Bilbao y Fidalgo Vega, 1996).

Desde una visión multidimensional, la satisfacción laboral puede dividirse en dos grandes componentes: la satisfacción intrínseca, que se refiere a elementos relacionados con el contenido del trabajo y el crecimiento personal (como el logro, la autonomía o la responsabilidad), y la satisfacción extrínseca, vinculada a condiciones externas como el salario, las relaciones con los superiores y compañeros, o la estabilidad en el empleo (Loitegui, 1990).

Comprender la naturaleza de la satisfacción laboral resulta esencial para el diseño de políticas organizacionales eficaces, ya que incide directamente en la retención del talento, la productividad y la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo.

## **2.2. Teorías de la motivación**

### **2.2.1 Maslow**

La teoría de Maslow, también conocida como la teoría de la jerarquía de las necesidades, fue creada por el propio Maslow. Esta teoría se ha convertido en una de las teorías más influyentes y estudiadas para entender la motivación humana y la satisfacción laboral.

Esta creación fue originalmente escrita en 1943 en el artículo “A Theory of Human Motivation” y desarrollada en el libro “Motivation and Personality” en 1954. Esta teoría expone que las necesidades humanas se organizan en jerarquía de menor a mayor complejidad donde las personas buscan primero satisfacer las necesidades básicas y una vez cubiertas, surgen las motivaciones de nivel superior (Maslow, 1943).

Maslow (1943) desarrolló su teoría en un contexto donde no se sabía expresar la motivación humana y su autorrealización plena. Aun así, siguió una línea humanista, planteó que la motivación del ser humano debía entenderse considerando la “integración del organismo” como un todo y centrándose en los objetivos finales más que en logros a corto plazo. Maslow (1943), formuló el principio de la prepotencia de las necesidades: ciertas necesidades básicas dominan la motivación hasta ser razonablemente satisfechas,

momento en el cual se hacen prominentes necesidades de orden superior y cuando una necesidad se satisface, deja de motivar el comportamiento y da paso a la siguiente necesidad en la jerarquía.

La jerarquía presentada se representa en una pirámide, ubicándose en la base los niveles de menor jerarquía y en la parte superior los de una mayor. Los niveles originales que propuso, de menor a mayor, son las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima, y la necesidad de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas son aquellas necesarias para la supervivencia del ser humano, son requerimientos biológicos como la alimentación, sueño, refugio... Son las más prepotentes, por ejemplo, una persona privada de alimento, seguridad, amor y estima seguramente priorizará primero buscar alimentos por encima de lo demás.

Cuando estas necesidades se satisfacen, el hombre ya puede buscar otras motivaciones más profundas y elevadas que le llevan a la satisfacción personal. Es decir, cuando ya están satisfechas dejan de actuar como determinantes para el comportamiento humano (Maslow, 1943).

Una vez atendidas las necesidades fisiológicas, emergen las necesidades de seguridad. Este segundo nivel se ve caracterizado por la seguridad psicológica y económica. Por ejemplo, la protección de la persona como la falta de peligro y la falta de riesgo en el trabajo como un empleo estable.

Al igual que las fisiológicas, las necesidades de seguridad pueden llegar a dominar completamente la conducta humana si no están satisfechas, la persona en dicho estado puede ser descrita casi como un mecanismo orientado únicamente a la seguridad. Un individuo que constantemente teme por su integridad se dedica solamente a buscar un lugar seguro (Maslow, 1943).

Cuando las dos necesidades anteriormente mencionadas están cubiertas, aparecen las necesidades sociales. Estas son el amor, afecto y pertenencia, aquí el humano busca relaciones con los demás, como la de amistad, intimidad, familia, aceptación social... Maslow describe que en esta etapa la persona empieza a ansiar intensamente la ausencia de vínculos: “sentirá agudamente la falta de amigos, o pareja, o hijos ansiará relaciones afectivas... se esforzará con gran intensidad por lograr pertenecer” (Maslow, 1943:381).

Es decir, la motivación se centra en evitar la soledad y el aislamiento, y en formar parte de una comunidad o un círculo donde se brinde y reciba afecto.

También afirma que los problemas psicológicos son la raíz de la frustración por no conseguir las relaciones ansiadas en este nivel. Por ello, muchos estudios clínicos estudian estos trastornos para ayudar al humano a derribar las barreras de la mente.

Finalmente, la satisfacción de estas necesidades aporta sentimientos de compañía y bienestar emocional, mientras que su frustración produce soledad, ansiedad social y puede afectar seriamente a la salud mental del individuo.

En el cuarto nivel de la pirámide se encuentran las necesidades de estima, que engloban tanto el reconocimiento y la estima de la sociedad como la autoestima personal. Todas las personas tienen el derecho de sentirse respetadas por los demás y la necesidad de estimarse a sí mismas.

Estas necesidades se dividen en dos tipos: la estima alta (autoestima) es el sentimiento de autovalía que incluye la confianza en uno mismo, la libertad, logros personales... Y la estima por parte de los demás (reputación) que engloba el reconocimiento por los demás, el aprecio, el respeto... (Maslow, 1943).

Cuando estas necesidades se ven frustradas, aparecen las inseguridades de la persona, desarrollando sentimientos de inseguridad, falta de valor o debilidad. Por ello, para satisfacer estas necesidades el ser humano persigue metas personales, logros, éxito social y profesional para lograr la sensación de importancia y respeto tanto personal como social. Esta satisfacción proyecta una imagen positiva de ti mismo y estabilidad mental, las cuales son cruciales para el éxito.

En la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización. Este nivel es el más alto ya que tiene el deseo de desarrollar el máximo potencial propio. Para estar en armonía consigo mismo, una persona debe desarrollar su potencial. Por ejemplo, el músico necesita crear música, el artista expresarse mediante la pintura, y el poeta escribir. En esencia, cada individuo debe llegar a ser aquello que está llamado a ser (Maslow, 1943).

A diferencia de los anteriores niveles, la autorrealización es algo muy personal e individual. Es complicado generalizar comportamientos o pautas como en los anteriores. En este nivel, la persona debe conocerse a sí misma y esforzarse para lograr lo que

realmente desea ser. No tiene por qué ser una habilidad artística o un final espectacular, ha de ser aquello que apasiona a la persona y para lo cual tenga aptitudes. Lamentablemente, el conjunto de la sociedad se siente insatisfecha, por lo que conseguir la autorrealización es una tarea complicada que requiere esfuerzo y dedicación conseguirla.

Un desarrollo importante que realizó años después sobre su teoría original fue añadir un nivel más en la pirámide. El nuevo nivel, autorrealización trascendente o autotrascendencia, ocupó la nueva cúspide. Este nivel tiene una gran relación con la religión y la creencia, integrando así las preocupaciones espirituales y altruistas dentro de la teoría. En términos prácticos, la autorrealización elevada y llevada a su máximo exponente se manifiesta en conductas como la dedicación al servicio de los demás, experiencias místicas o una visión cósmica de la vida.

La crítica más significativa que sufre la teoría es la falta de apoyo empírico. Maslow basó sus estudios en filosofía, psicología y su propia intención teórica, en vez de en estudios o experimentos cuantitativos que fuesen medibles.

Estudios posteriores sobre las cinco categorías jerárquicas obtuvieron resultados distintos. Wahba y Birdwell (1976), realizaron una revisión de estudios empíricos sobre la teoría y concluyeron que había poco apoyo para el concepto de una jerarquía de necesidades. A pesar de ello, con el paso del tiempo, esta falta de apoyo empírico a menudo ha sido ignorada en los libros de texto y la cultura debido a lo intuitivo y popular del modelo.

En el sector financiero la teoría de Maslow se aplica para identificar aquellas necesidades que generan más frustración y cuales satisfacción. También se estudia la importancia de cada nivel jerárquico para así poder maximizar resultados y mantener satisfechos a los empleados.

En el primer nivel, las necesidades fisiológicas se encuentran un entorno de trabajo adecuado, pausas laborales, tipo de jornada o un salario que permita cubrir las necesidades básicas del trabajador. Todas estas normalmente están cubiertas. Sin embargo, durante ciertos periodos del año suele haber picos de estrés donde la carga de trabajo es mucho más alta, comprometiendo aspectos como el descanso o la alimentación afectando negativamente la motivación.

Aunque los salarios suelen estar por encima de la media del mercado laboral, si los empleados perciben una falta de equidad retributiva, también puede deteriorar su motivación (Kulchmanov y Kaliannan, 2014). Por ello, es fundamental que las organizaciones velen por el bienestar físico de sus trabajadores, incorporando programas de salud laboral.

Para entender el segundo nivel, hay que tener claro que las necesidades de seguridad no son solo físicas, sino que incluyen también factores como la estabilidad laboral, la claridad sobre el futuro dentro de la empresa o la protección ante riesgos económicos y emocionales (Kulchmanov y Kaliannan, 2014).

Aunque muchos empleados tienen contratos estables, situaciones como fusiones o cambios de estrategia pueden generar inseguridad en la permanencia del empleado. Un entorno laboral previsible, transparente y basado en la confianza es clave para consolidar esta capa motivacional.

A pesar de su entorno competitivo, el mundo financiero no está exento de las necesidades sociales. La cooperación entre equipos, el apoyo del liderazgo y la calidad del ambiente laboral influyen directamente en la satisfacción y motivación. Cuando las relaciones dentro de la compañía son frías o la comunicación es deficiente, los empleados pueden experimentar aislamiento, afectando su compromiso con la organización (Barnes, 2021).

En el cuarto nivel de la pirámide, el reconocimiento del esfuerzo y el respeto profesional son esenciales para satisfacer las necesidades de estima. En el sector financiero, donde los errores pueden tener grandes repercusiones en los resultados a final de año, los empleados valoran especialmente la retroalimentación positiva, la consideración, la autonomía y las oportunidades de desarrollo profesional (Danish y Usman, 2010).

Por último, en la cúspide, se encuentra el reconocimiento profesional y el potencial de autorrealización. Este nivel es el que más satisfacción aporta pero a la vez el más difícil de conseguir. Muchos profesionales del sector financiero aspiran a dejar huella, liderar proyectos o alcanzar roles estratégicos. Sin embargo, cuando no se perciben oportunidades claras para crecer, desarrollarse o aportar valor significativo, disminuye la motivación intrínseca y se intensifica la desconexión laboral (Barnes, 2021).

En conclusión, la teoría de Maslow, con todas sus limitaciones, tiene una visión valiosa para analizar la motivación humana en contextos específicos. Priorizar las necesidades de

la pirámide estratégicamente conduce a las organizaciones más exitosas y sostenibles, pues un empleado motivado es el activo más importante de cualquier empresa, sea en finanzas o en otro sector.

### **2.2.2 Herzberg**

La teoría de Herzberg, conocida como la teoría de los dos factores fue creada por Herzberg junto a dos compañeros más. En su obra se identifica que las causas de la motivación en el mundo laboral se pueden dividir entre aquellas causas que producen satisfacción y las que producen insatisfacción. Esta conclusión llevó a basar su teoría en la división entre factores motivadores y factores de higiene (Herzberg et al., 1959).

Los motivadores son los llamados intrínsecos, promueven la satisfacción y la motivación de los empleados, mientras que los de higiene son extrínsecos, que cuya ausencia promueve la insatisfacción. La presencia de los factores de higiene como tal no garantizan ninguna motivación positiva.

Esta teoría fue una revolución a la época ya que cambió el enfoque de la psicología industrial. La satisfacción e insatisfacción pasaron a ser dos dimensiones diferentes que están motivadas por distintos factores, mientras que anteriormente se pensaba que eran polos opuestos dónde la afirmación de uno negaba la existencia del otro.

Los factores motivadores son aquellos inherentes a la naturaleza del trabajo. Incluyen los objetivos y logros, el reconocimiento por el trabajo realizado, las responsabilidades asumidas y las oportunidades de ascenso profesional. Si estos factores están presentes, generan motivación y un alto nivel de satisfacción laboral ya que el empleado se siente autorrealizado. Por ejemplo, sentirse desafiado en tareas importantes, recibir felicitaciones o premios por el trabajo realizado o contar con oportunidades claras de desarrollo profesional son condiciones que producen satisfacción y motivación intrínseca en los empleados (Herzberg, 1966).

Por otro lado, los factores de higiene corresponden al cómo se ha realizado el trabajo. En esta categoría se encuentra la política y condiciones de la empresa, la relación con los compañeros de trabajo, la seguridad del empleo y el salario recibido. Herzberg los denominó higiénicos por su símil con la salud: si bien su ausencia puede causar malestar, su presencia por sí sola no garantiza salud plena, es decir, no genera satisfacción laboral.

Por ejemplo, un salario justo y competitivo se considera un factor mínimo para satisfacer las necesidades del trabajador.

Sin embargo, en el largo plazo el salario por sí solo no garantiza la motivación. Si el único reconocimiento que tiene el trabajador es un salario elevado, este se sentiría insatisfecho. Aspectos como la falta de reconocimiento, de crecimiento laboral o la monotonía en el día a día podrían llevar a un sentimiento de nunca sentirse realizado laboralmente y llegar a una falta de motivación que se verá repercutida en los resultados tanto individuales como colectivos.

En resumen, la teoría sostiene que para lograr la motivación en los empleados es necesario garantizar primero condiciones de higiene aceptables, evitando la insatisfacción, y luego proporcionar motivadores intrínsecos que fomenten la realización personal sostenida en el tiempo.

Numerosas investigaciones han intentado validar esta teoría. En general, muchos estudios han logrado respaldar parcialmente a Herzberg, coincidiendo en que hay factores intrínsecos que se asocian a la satisfacción laboral y factores extrínsecos que se asocian con la insatisfacción. Se han realizado estudios en distintos sectores empresariales para comprobar la validez de esta teoría: Ruthankoon y Ogunlana (2003) comprobaron que en la industria de la construcción en Tailandia, diferentes factores de higiene y motivación resultaban más o menos efectivos según la categoría de los empleados.

De modo similar, en el sector de seguros de Pakistán, Rahman et al. (2017) encontraron que tanto los factores higiénicos como los motivadores incidían significativamente en la satisfacción de los agentes de venta, aunque con matices culturales en el caso de los seguros islámicos contra los convencionales. También se han realizado estudios en hostelería, tecnología, educación y otros campos, lo que sugiere que la teoría de Herzberg es generalizable en el mundo laboral con adaptaciones concretas según el contexto.

La teoría de los dos factores en el contexto del mundo financiero debe prestar especial atención a los factores de higiene, descuidarlos puede tener un impacto negativo en la moral del trabajador causando una bajada en su rendimiento. Las políticas corporativas, calidad de los líderes, condiciones del trabajo, relaciones entre compañeros y salario son ejemplos destacados de los factores de higiene.

El ambiente de trabajo, que abarca desde las relaciones entre compañeros y las condiciones de la empresa como el salario, tienen una relación relevante con la satisfacción de los trabajadores, validándoles como empleados e impulsando su autorrealización. Igualmente, un salario adecuado y competitivo apareció vinculado positivamente a la satisfacción, aunque una vez alcanzado cierto nivel jerárquico dentro de la empresa, su efecto motivador tiende a estabilizarse (Dwivedi et al., 2024).

Como reflexión, un sueldo bajo o injusto claramente desmotiva y no permite autorrealizarse al trabajar. Un salario justo y competente desmonta esta insatisfacción, te permite buscar otros factores para buscar una motivación más elevada. Una vez tienes este factor cubierto un salario más elevado no asegura la autorrealización y con el tiempo se estabiliza perdiendo importancia.

Por otro lado, los factores motivadores cobran una gran importancia una vez cubiertas las necesidades mínimas que se atribuyen a los factores de higiene. Su principal función en el sector es motivar a sus empleados más allá de la retribución económica.

Herzberg predice que los trabajadores en el ámbito financiero encuentran la motivación duradera gracias a los factores intrínsecos como el reconocimiento y logro personal, responsabilidad y sentimiento de importancia dentro de la empresa y el interés de las tareas que realizan habitualmente.

El sector financiero suele tener estructuras organizativas altamente definidas (analista junior, analista senior, jefe de equipo, asociado, gerente, director...). Tener carreras profesionales donde haya pautas y criterios claros marcados para ascender de posición impulsa notablemente la motivación de los jóvenes. Un desarrollo en la trayectoria de la carrera influye positivamente en el compromiso, cuando los empleados ven factible progresar si se esfuerzan, su satisfacción y desempeño tienden a aumentar (Nkereuwen, 2015).

En el mundo financiero habitualmente tienen un gran peso los objetivos, por ello, es común y recomendable aplicar sistemas de incentivos económicos para los trabajadores que más se esfuerzan y logren mejores resultados. Mas allá de los económicos, también existen reconocimientos internos como “El empleado del mes”. El reconocimiento tangible de los logros impulsa la autorrealización del individuo y genera mayor satisfacción que un bono económico equivalente aportando al trabajador sentimiento de

importancia y reconocimiento en la empresa, impulsando su autorrealización y satisfacción laboral.

En definitiva, la teoría de los dos factores de Herzberg, más de medio siglo después de su formulación original, continúa siendo un marco útil para comprender y conseguir la satisfacción laboral. Encontrar el balance y conexión entre los factores de higiene y motivadores es crucial para el interés y resultado tanto de la empresa como del trabajador. Esta tarea de los directivos es un reto que requiere un constante estudio. Las empresas que mejor sepan identificar estos factores se situarán en una mejor posición competitiva que el resto del sector.

### **2.2.3 McClelland**

McClelland fue un psicólogo estadounidense reconocido por sus estudios sobre la motivación humana. Desarrolló su teoría llamada “Need Theory”, la teoría de las necesidades.

La Teoría se basa en la idea de que ciertas motivaciones o impulsos fundamentales se aprenden y se desarrollan a través de la experiencia y la cultura, en vez de ser innatos. El estudio se centró en tres motivos fundamentales: el logro, la afiliación y el poder. Estos tres forman el núcleo de la motivación humana especialmente en los contextos organizacionales y laborales.

McClelland (1961) definió la motivación como una preocupación recurrente por un estado objetivo, medido a través de la fantasía, que impulsa, orienta y selecciona la conducta del individuo. El énfasis que le dio a los motivos llevó a McClelland a desarrollar métodos como el Test de Apercepción (TAT) para medir motivos implícitos en lugar de solo confiar en autoinformes explícitos.

Aunque la teoría fue desarrollada a mediados del siglo XX, ha mantenido su aplicación en el tiempo, sus estudios sobre la motivación siguen incluyéndose en muchos textos. De hecho, se ha observado que se sigue utilizando en marcos teóricos y académicos especialmente en administración de empresas y recursos humanos.

La teoría de McClelland presenta que todas las personas poseen tres tipos de necesidades motivacionales: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

La necesidad de logro (N-Ach) es el impulso de destacar y lograr la excelencia. McClelland comenzó su estudio enfocándose en este motivo, influido por la teoría

económica del desarrollo. En *The Achieving Society* (1961), exploró cómo una alta prevalencia del motivo de logro en una cultura se asociaba con el crecimiento económico y la actividad emprendedora de la sociedad (McClelland, 1961).

A nivel individual, clasificó a las personas con alto N-Ach como aquellas que prefieren necesidades personales, metas desafiantes y retroalimentación. Estas personas no creen en el éxito por el azar, quieren sentir que el éxito es consecuencia directa de sus actuaciones.

La investigación empírica ha vinculado la alta necesidad de logro con diversos resultados positivos. Por ejemplo, los individuos con alto N-Ach suelen mostrar un mejor rendimiento en roles de dirección, mayor satisfacción en trabajos que exigen habilidades elevadas y mayores probabilidades de experimentar cambios en el trabajo. Además, estudios analíticos han confirmado que las medidas del motivo de logro predicen el desempeño en ámbitos académicos y empresariales (Spangler, 1992).

La siguiente necesidad que explica McClelland es la de afiliación (N-Aff), esta es el deseo de mantener relaciones cercanas con personas.

Quienes poseen una alta necesidad de afiliación, necesitan relacionarse con gente y sentirse parte de un grupo. Estas personas reflejan una fuerte preferencia por el trabajo en equipo y buscan la aceptación por parte de la sociedad, en uno de sus estudios, vinculó una alta afiliación con comportamientos orientados a la cooperación y la búsqueda de consenso (McClelland, 1976).

Investigaciones posteriores han encontrado que los trabajadores con un alto nivel de N-Aff son buenos líderes y saben cómo lidiar y dirigir un grupo dentro de la empresa. Sin embargo, en roles gerenciales de alto nivel, un exceso de necesidad de afiliación podría resultar problemático si lleva al directivo a evitar decisiones impopulares o a sobrevalorar la armonía por encima de la eficacia (McClelland y Burnham, 1976).

Por último, definió la necesidad de poder (N-Pow) como la motivación de influir, tener impacto y conseguir un prestigio reconocido por terceros.

Las personas con un alto nivel de N-Pow son aquellos perfiles que buscan influenciar, liderar y ocupar posiciones con responsabilidad y autoridad dentro de la empresa

En su estudio distinguió dos tipos de poderes. El poder personalizado, enfocado al beneficio de uno mismo y el poder socializado orientado al bien común. El estudio

argumenta que los líderes más efectivos tienden a tener un alto motivo de poder pero canalizado de forma socializada, es decir, usando su influencia para impulsar objetivos organizacionales en lugar de satisfacción personal. Por ejemplo reportaron que un 80% de los directivos más efectivos mostraban una motivación de poder mayor que su motivación de afiliación (McClelland y Burnham, 1976).

En la práctica, muchas empresas han identificado los perfiles con motivación de poder para formarlos y que se conviertan en líderes que orienten y dirijan a sus equipos.

Sobre la aplicación de la teoría de McClelland en el ámbito financiero, los trabajadores tradicionalmente se identifican con una alta necesidad de logro. Aspiran a un crecimiento rápido dentro de sus empresas, con el deseo de asumir proyectos desafiantes y objetivos ambiciosos.

La cultura de muchas instituciones financieras enfatiza las metas, la medición constante del rendimiento del trabajador y recompensas extrínsecas como los bonos y comisiones para quienes logran o exceden objetivos. Estas políticas tienden a reforzar el motivo de logro.

Además, estudios han mostrado que el dinero en sí mismo opera como un poderoso símbolo motivacional en este sector, no solo cubriendo las necesidades básicas, sino sirviendo como medidor de éxito y estatus entre los empleados.

La compensación financiera actúa como recompensa para individuos motivados por el logro y también para aquellos motivados por el poder como indicador de posición y éxito competitivo (McClelland, 1961).

Investigaciones en comportamiento organizacional indican que los directivos financieros más exitosos tienden a puntuar alto en motivación de poder socializado, combinando su deseo de influir, tener un comportamiento ético y visión estratégica (Kirkpatrick y Locke, 1991).

No obstante, un riesgo identificado es que en entornos de alta presión por resultados, el motivo de poder pueda llevar a los directivos a actuar con un poder personalizado (egoísta), contribuyendo a culturas competitivas internas excesivas o problemas éticos.

Por ello, en los últimos años tras las crisis reputacionales del sector, en especial en las empresas más grandes a nivel mundial, en especial las del sector financiero, han buscado formas para equilibrar la motivación de logro y poder con valores de afiliación y ética,

fomentando el trabajo en equipo, la responsabilidad social, la salud de los trabajadores y el liderazgo colaborativo para moderar los excesos de un enfoque puramente competitivo.

Tras mencionar las necesidades de poder y logro, ¿Existen la necesidad de afiliación en el mundo de las finanzas?

Aunque a vista de los demás esta necesidad no destaca, la filiación es relevante. En equipos de banca de inversión las relaciones son muy intensas dentro de la empresa: entre analistas, equipo de asset management, equipo de estrategia y proyectos. También, en relaciones fuera de la empresa para la captación de clientes e inversores.

Los trabajadores con alto motivo de afiliación se encuentran cómodos realizando las tareas mencionadas. Sin embargo, el sector financiero premia bastante más los logros y el poder. Como consecuencia, varios estudios han llegado a la conclusión que jóvenes que se adentran en este mundo sufren y protestan por la cultura excesivamente competitiva y por la falta de apoyo entre los compañeros (Steers et al., 2004).

En resumen, en el sector financiero los motivos de logro y poder han sido tradicionalmente los más dominantes y aprovechados para impulsar resultados pero existe una conciencia creciente de incorporar la afiliación para lograr equipos más fuertes y sostenibles. Así, la teoría de McClelland proporciona a directivos y especialistas en recursos humanos una guía para personalizar incentivos y gestionar culturas organizacionales, atendiendo las necesidades motivacionales de los diferentes puestos dentro de la empresa.

### **3. Satisfacción Laboral en el Sector Financiero**

#### **3.1 Motivaciones en el sector financiero**

La satisfacción laboral en el sector financiero es de esencial importancia debido a su influencia en la productividad y bienestar de los empleados.

Es un sector diferente a los demás debido a que es muy exigente física y mentalmente, requiriendo que las empresas implementen políticas que vayan más allá de los incentivos económicos.

El equilibrio entre la vida personal y laboral, la gestión del estrés o el sentido del propósito personal son incentivos esenciales y cada vez más importantes para mantener a los empleados motivados. Tanto es así, que los trabajadores españoles estarían dispuestos a

renunciar hasta a una quinta parte de su salario a cambio de condiciones que reduzcan su estrés (El País, 2025).

Mas allá, se han hecho diferentes estudios para identificar los factores que afectan a la satisfacción laboral, tanto intrínsecos como extrínsecos.

La motivación intrínseca, relacionada con el desarrollo personal y autorrealización de la persona, es esencial en el sector financiero. Se ha demostrado que los directivos les satisface más su autorrealización, el reconocimiento y autonomía a la hora de desempeñar su trabajo que los factores extrínsecos.

Estos factores están altamente relacionados con el rendimiento y desempeño en la empresa no solo en el corto plazo, sino que tienen la capacidad de mantener al directivo motivado durante años. Pin y Susaeta (2003) mostraron que la motivación intrínseca representa el 37% de la motivación de los directivos en el sector financiero, mientras que la extrínseca muestra el 31% y la trascendente un 32%.

Por otro lado, la motivación extrínseca se atribuye al salario, seguridad o condiciones laborales, también muestra una gran influencia. Los factores extrínsecos se entienden como necesarios para el trabajador, pero no suficientes para la plena satisfacción laboral y no mantienen el compromiso y la motivación de los trabajadores en el largo plazo.

Como dijo Herzberg (1966), los factores de higiene no generan satisfacción laboral por ellos mismos, sino que su ausencia provoca insatisfacción. Estos son la base mínima para cubrir las necesidades del trabajador e impulsar la base del compromiso. Sin embargo, no son suficientes para alcanzar una satisfacción plena y una motivación elevada que perdure en el largo plazo

Por último, La motivación trascendente, relacionada con el impacto positivo en la sociedad y en otras personas, también se ha identificado como relevante, especialmente en la banca pública. Según Pin y Susaeta (2003), los directivos de la banca pública mostraron una mayor inclinación hacia esta motivación, posiblemente debido a la vocación de servicio inherente a las instituciones públicas.

Comparando con otros sectores, el financiero se caracteriza por una alta presión y exigencia, lo que puede afectar la motivación de los empleados. Un estudio reveló que los trabajadores españoles estarían dispuestos a renunciar a una parte significativa de su salario por condiciones no monetarias que reduzcan el estrés y mejoren el equilibrio entre

la vida laboral y personal (El País, 2025). Esto sugiere que, en el sector financiero, donde la presión es alta, es crucial implementar estrategias que aborden estos aspectos para mantener la motivación.

Definitivamente, las organizaciones deben reconocer estas dimensiones y desarrollar políticas que no solo ofrezcan incentivos económicos, sino que también promuevan el desarrollo personal, la autonomía y un sentido de propósito en el trabajo.

### **3.2 Estructura retributiva en el sector financiero**

La estructura retributiva en el sector financiero europeo se caracteriza por su complejidad, su orientación al rendimiento y la creciente sofisticación de sus componentes.

A diferencia de otros sectores, las entidades financieras suelen incorporar esquemas salariales mixtos que combinan un salario fijo competitivo con componentes variables vinculados al rendimiento. Este enfoque responde a la necesidad de captar y retener talento en un entorno altamente competitivo y exigente, donde el desempeño se mide de forma constante.

El salario fijo cumple una función estabilizadora al proporcionar seguridad económica al empleado y sirve como punto de partida para valorar la equidad interna y la comparación con el mercado. Sin embargo, es el componente variable con bonificaciones, comisiones, incentivos por objetivos o participación en beneficios el que suele marcar diferencias significativas en la retribución total, especialmente en puestos de media y alta responsabilidad.

En la práctica, la implementación de políticas retributivas varía ampliamente entre entidades, dependiendo del tamaño, la naturaleza del negocio y la cultura corporativa. Aunque existen directrices europeas sobre la proporcionalidad entre salario fijo y variable, su aplicación no es uniforme y en ocasiones se flexibiliza en función de la posición jerárquica o del contexto del mercado. Esta heterogeneidad se observa, por ejemplo, en la banca de inversión donde los incentivos variables pueden representar una proporción muy significativa del total retributivo.

En los últimos años, además ha cobrado relevancia la inclusión de criterios de sostenibilidad y desempeño ESG (Environmental, Social and Governance) en los esquemas de retribución, como parte de una estrategia más amplia para alinear los

intereses de los empleados con los objetivos de largo plazo de la organización (PwC, 2022).

Como reflejo, ha crecido el interés por formas de compensación no estrictamente monetarias. Estas nuevas tendencias refuerzan la dimensión emocional y social de la retribución, especialmente en perfiles que valoran el equilibrio entre vida personal y profesional, un aspecto cada vez más relevante incluso en sectores tradicionalmente exigentes como el financiero. La Comisión Europea ha señalado que estas prácticas responden a un esfuerzo más amplio por modernizar la gestión de recursos humanos, incorporando criterios de sostenibilidad, retención del talento y salud organizativa como elementos clave en la estrategia retributiva de las entidades financieras (European Commission, 2023).

El diseño retributivo no solo persigue maximizar el rendimiento, sino también responder a las nuevas expectativas de los profesionales en términos de reconocimiento, desarrollo y bienestar dentro de organizaciones cada vez más complejas.

#### **4. Análisis de Estudios Empíricos**

Dado que no se contaba con los medios necesarios para desarrollar un estudio empírico propio con una muestra significativa, se ha decidido realizar un análisis comparativo de estudios previos con un rigor y calidad adecuados a un Trabajo de Fin de Grado.

##### **4.1 Introducción al análisis**

La satisfacción laboral es un factor determinante para el rendimiento, satisfacción y retención de los trabajadores. En este contexto, la retribución fija y variable juegan un rol fundamental como elementos motivacionales.

El análisis que se presenta se enfoca en examinar cómo la combinación de retribución fija y variable influye en los empleados y organizaciones, poniendo énfasis en el sector financiero.

Enfatizar en el estudio del sector financiero es importante debido a sus peculiaridades en las políticas retributivas. En las entidades financieras, la retribución variable suele tener un peso significativo en la compensación total.

Además, el sector financiero es de gran utilidad para analizar el impacto motivacional de la remuneración, los empleados suelen esperar compensaciones variables sustanciales

asociadas a sus logros, por lo que cualquier variación en dichas retribuciones puede influir notablemente en su motivación y compromiso.

Al acotar el análisis en este sector, se obtiene una perspectiva focalizada y comparable, evitando generalizaciones que podrían no aplicar a industrias con estructuras salariales muy distintas.

En cuanto a la metodología, se realiza un análisis de estudios previos relevantes. Dado que el objetivo es evaluar el impacto de la retribución en la motivación, se ha optado por apoyarse en investigaciones existentes de calidad que tengan una validez significativa para realizar el estudio.

Para ello, se han seleccionado varios estudios clave recientes que exploran distintos aspectos de la remuneración y la motivación laboral especialmente en el ámbito europeo, ya que es una muestra más significativa para la toma de conclusiones y aplicaciones posteriores. En concreto, se incluyen tanto investigaciones académicas como un informe sectorial especializado, con el fin de obtener una visión lo más completa posible.

A continuación, en el apartado 4.2, se presenta una revisión crítica de cuatro estudios, analizando para cada uno sus objetivos, metodología, principales resultados y la relevancia de sus hallazgos.

## **4.2 Revisión Crítica**

Los estudios seleccionados para el análisis son: Zwysen (2021), Clemens (2024) y Nantavisit et al. (2023). Junto un reporte especializado de la industria financiera (Selby Jennings, 2024). Para cada estudio se expone el objetivo perseguido, el enfoque metodológico, los resultados principales obtenidos.

### **4.2.1 Wouter Zwysen**

El estudio de Wouter Zwysen (2021), economista del Instituto Sindical Europeo, tiene como objetivo examinar el aumento en la retribución según el rendimiento y el vínculo con la desigualdad salarial.

Para ello, se analizan encuestas a gran escala, principalmente la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo y la Encuesta de Estructura Salarial, abarcando el período del año 2000 a 2015, complementados con datos contextuales a nivel país.

Los resultados muestran un incremento sustancial en la adopción de estructuras de retribución variable a lo largo de esos 15 años: en el 2000 menos de un 20% de los trabajadores europeos recibían algún componente variable en su salario, mientras que en 2015 aproximadamente uno de cada tres (33%) de los trabajadores estaban bajo algún tipo de compensación variable (Zwysen, 2021).

Además, se encontró que quienes perciben retribución variable tienden a ser empleados de mayor rango y con salarios fijos más altos, obteniendo en promedio un 7-9% más de remuneración total que trabajadores similares sin contar esos incentivos. Indicando que la introducción de los pagos por rendimiento ha contribuido a engrandecer las brechas salariales, ya que los beneficios se concentran en trabajadores ya mejor remunerados (Zwysen, 2021).

La relevancia de los hallazgos para este TFG es el creciente protagonismo de la retribución variable y sus posibles efectos colaterales. El estudio proporciona un contexto fundamental en un entorno como el financiero donde la paga variable es cada vez más común.

Resulta crucial analizar cómo este tipo de retribución influye en la motivación y comportamiento de los empleados. El estudio sirve así de punto de partida, ilustrando por qué investigar la dinámica de salarios fijos, incentivos variables y motivación es necesario y relevante.

#### **4.2.2 Clemens**

En el estudio realizado por el investigador del Institute for Labor Law and Industrial Relations in the European Union, se investiga de forma específica cómo dos aspectos distintos de la retribución variable, los pagos extra que se proporcionan a fin de año o por ocasiones especiales sin estar ligados específicamente al rendimiento individual y los beneficios económicos que reciben proporcionalmente a los beneficios de la empresa, inciden en la actitud y satisfacción de los trabajadores.

El objetivo de este estudio era determinar si el hecho de recibir estos pagos adicionales mejora la satisfacción laboral del empleado más allá del efecto del ingreso total, es decir, aislando el impacto motivacional.

Para ello, se realizó un seguimiento de trabajadores a lo largo del tiempo en Alemania, lo que permitió controlar el nivel de ingresos de los empleados y otras variables,

comparando así grupos de trabajadores con remuneración total similar pero con diferentes componentes retributivos.

Los resultados principales revelan que los empleados que reciben un bono anual garantizado como por ejemplo, una paga a final de año otorgada como reconocimiento general sin ser directamente proporcional al rendimiento individual, reportan niveles de satisfacción en el trabajo significativamente mayores que aquellos que no reciben dicho bono, incluso aunque el salario anual total sea equivalente (Clemens, 2024).

Este efecto positivo de los bonos sobre la satisfacción se mantiene prácticamente independientemente de la cantidad del bono, tanto quienes recibieron bonificaciones modestas como grandes mostraron mayor satisfacción que quienes no recibieron ninguna, lo que sugiere que el simple hecho de obtener un reconocimiento monetario extra actúa como estímulo motivacional, más allá del valor económico.

Por otro lado, las pagas recibidas proporcionalmente a los beneficios de la empresa solo evidenciaron una mejora de la satisfacción cuando dichas recompensas representaban una cantidad considerable del salario del trabajador.

Además, analizó diferencias entre subgrupos de trabajadores, encontrando que el aumento en satisfacción ligado a recibir bonificaciones fue mayor en ciertos colectivos: en los hombres frente a las mujeres, en empleados con alta tendencia a ser más recíprocos (dispuestos a responder al “gesto” de la empresa con mayor esfuerzo), en trabajadores del sector privado frente del público y en aquellos de empresas de menor tamaño.

En cambio, para la participación según beneficios, prácticamente solo el tamaño de la empresa fue un factor positivo, los empleados de empresas pequeñas apreciaron más este incentivo que los de grandes corporaciones.

Estas diferencias sugieren, que los bonos incondicionados funcionan bajo un mecanismo de *gift-exchange*. El empleado percibe el bono como una muestra de aprecio de la empresa y responde con gratitud y mayor compromiso, independientemente de que su desempeño haya sido específicamente recompensado (Clemens, 2024).

Por el contrario, incentivos como la involucración en los beneficios no tienen una alta capacidad de influencia en la satisfacción.

El estudio empírico, es de gran relevancia para el TFG ya que se centra en el vínculo entre bonificaciones por rendimiento, incentivos económicos independientes y la satisfacción/motivación que producen.

Los hallazgos respaldan la idea de que ciertos componentes variables pueden mejorar la motivación y satisfacción del personal de manera efectiva, actuando incluso como alternativa o complemento a los incentivos estrictamente basados en el rendimiento del empleado. Esto aporta una nueva perspectiva, no solo importa cuánto se paga, sino cómo se paga, reforzando la importancia de diseñar esquemas retributivos que alineen el bienestar del empleado con los objetivos de las organizaciones (Clemens 2024).

#### **4.2.3 Nantavisit, Kim y Dorn**

Nantavisit, Kim y Dorn, académicos especializados en gestión financiera y comportamiento organizacional, realizaron un metaanálisis (Investigación de numerosos estudios previos) para identificar los factores determinantes en la satisfacción de los empleados bancarios.

El objetivo del metaanálisis fue sintetizar hallazgos de numerosos estudios previos y así averiguar cuáles son las variables más influyentes en la satisfacción laboral en el sector bancario.

Para ello, se analizó 34 estudios empíricos sobre empleados de banca, de distintos países y contextos, combinando estadísticamente sus resultados. Este análisis permitió obtener conclusiones más generalizables y con mayor vigor estadístico que las de cada estudio por separado.

Los resultados mostraron que siete factores destacan consistentemente como los más citados e importantes para la satisfacción de los empleados bancarios:

1. Liderazgo (calidad del liderazgo y dirección en la empresa).
2. Motivación intrínseca (realización personal, interés por el trabajo en sí mismo).
3. Recompensa (sistemas de retribución y compensación económica ofrecidos).
4. Compromiso organizacional (nivel de compromiso y lealtad del empleado con la organización).
5. Ética de trabajo (actitud y valores de trabajo del propio empleado).

6. Actividades de gestión de RR.HH. (prácticas y políticas de recursos humanos, como formación, evaluaciones, oportunidades de desarrollo).
7. Condiciones de trabajo (ambiente laboral, carga de trabajo, horarios, equilibrio trabajo-vida, etc.).

Todos estos factores presentaron una incidencia positiva y significativa en la satisfacción laboral, siendo el liderazgo el factor con el efecto más fuerte de todos. En otras palabras, un buen liderazgo en el banco fue la causa más potente de empleados satisfechos, aunque las demás variables también contribuyeron de manera relevante (Nantavisit et al., 2023).

La investigación señala que los tamaños del efecto de estos factores son considerablemente altos, lo que indica que tienen un impacto real y sustancial en cómo se sienten los empleados respecto a sus trabajos.

Este metaanálisis sugiere que para mejorar la satisfacción y motivación de los trabajadores bancarios, las empresas deben prestar atención a múltiples frentes: asegurarse de formar líderes competentes, ofrecer recompensas competitivas y establecer un entorno de trabajo adecuado (Nantavisit et al., 2023).

En cuanto a la relevancia para este TFG, los hallazgos confirman que la retribución es efectivamente uno de los pilares de la satisfacción laboral en el sector financiero (apareciendo como “recompensa” entre los siete factores clave). Esto respalda la premisa de que la compensación económica influye en la motivación de los empleados bancarios.

Además, el estudio muestra que si bien un buen salario y sistemas de bonos son fundamentales, por sí solos no garantizan trabajadores motivados si no van acompañados de buen liderazgo, oportunidades de crecimiento y un clima laboral positivo.

Así, este metaanálisis refuerza la importancia de la retribución fija y variable como motores de satisfacción, a la vez que recuerda que estos componentes actúan en sinergia con otros factores humanos y organizativos en el ámbito financiero (Nantavisit et al., 2023).

#### **4.2.4 Selby Jennings**

El informe “Bonus Season Breakdown – Europe” de Selby Jennings ofrece una perspectiva actual del estado de las bonificaciones en el sector financiero europeo y cómo estas afectan la motivación de los profesionales.

Selby Jennings, una firma de consultoría y reclutamiento especializada en finanzas, llevó a cabo una encuesta a trabajadores del sector para analizar los resultados de la temporada anual de bonos y las impresiones de los empleados al respecto.

A diferencia de los estudios académicos previos, este es un reporte de la industria. No obstante, sus hallazgos son muy ilustrativos debido a la especificidad sectorial y la actualidad de los datos (principios de 2024).

El informe revela que un 72% de los profesionales encuestados recibió un bono ligado a su desempeño en el último año. Sin embargo, la satisfacción con estos pagos variables fue relativamente baja: solo un 43% de los empleados consideró que su bono cumplió con sus expectativas, lo que implica que el 57% se sintió decepcionado o insatisfecho con la bonificación recibida (Selby Jennings, 2024).

Además, el 59% de los encuestados afirmó que su retribución variable actual no le motiva lo suficiente en su puesto de trabajo. Este dato es especialmente crítico, ya que sugiere que una proporción considerable de empleados en el sector financiero están insatisfechos y descontentos con un factor que debería ser motivador.

El informe también indaga en las implicaciones de estas percepciones sobre el comportamiento laboral y las decisiones durante la carrera profesional: un 82% de los profesionales indicó que consideraría buscar un nuevo empleo si su bonificación anual se redujera significativamente, mientras que 85% señaló que un bono más alto ofrecido por otra empresa sería un factor determinante para aceptar un nuevo trabajo (Selby Jennings, 2024).

Estos hallazgos ponen de manifiesto que las bonificaciones son un aspecto crítico de la compensación en el sector financiero europeo, al punto de influir tanto en la motivación diaria como en la lealtad de los empleados hacia su empleador.

Cuando la retribución variable no alcanza las expectativas, muchos profesionales no solo reducen su motivación, sino que contemplan activamente dejar su puesto y buscar un futuro en organizaciones que les ofrezcan mejores incentivos.

Para el presente TFG, la relevancia del informe se expone en la evidencia directa de cómo la retribución variable impacta la motivación y la satisfacción de los empleados financieros.

Aunque no se trata de un estudio académico tradicional, sus datos aportan una visión práctica corroborando que en un contexto real de mercado, las implicaciones de una gestión inadecuada de los incentivos tienen un impacto real.

Refuerza la necesidad de alinear las políticas retributivas con las expectativas de los trabajadores. De lo contrario, las empresas financieras se arriesgan a empleados desmotivados y potencialmente a perder talento clave sobre competidores que ofrezcan compensaciones más atractivas.

### **4.3 Conclusiones**

A través de estos cuatro estudios se ha examinado el vínculo entre la retribución y la motivación laboral en el sector financiero, cada investigación aporta piezas complementarias de evidencia para entender este fenómeno.

La investigación en conjunto desprende una visión matizada del papel que desempeñan la retribución fija y variable en la motivación laboral dentro del sector financiero.

Lejos de operar como mecanismos homogéneos, estos componentes salariales generan impactos diferenciados según su diseño, su proporción dentro del ingreso total y las condiciones organizativas que los enmarcan.

En primer lugar, se confirma que el salario fijo continúa siendo la base sobre la que se sustenta la estabilidad financiera y la sensación de seguridad del empleado, especialmente en un sector exigente y volátil como el financiero (Nantavisit et al., 2023).

No obstante, por sí solo, el salario fijo difícilmente logra sostener una motivación elevada a largo plazo. La retribución variable, en cambio, posee un potencial dinamizador considerable, especialmente cuando se percibe como reconocimiento genuino y no como mera compensación económica (Clemens, 2024).

A su vez, los datos reflejan que la percepción de justicia y adecuación del sistema de incentivos es fundamental. Según el informe de Selby Jennings (2024), más de la mitad de los empleados financieros europeos manifestaron insatisfacción con los bonos recibidos, pese a haber sido otorgados. Esta brecha entre expectativa y realidad apunta a que no solo importa cuánto se paga, sino cómo se comunica, contextualiza y justifica dicha remuneración.

Además, el mismo informe indica que la insatisfacción retributiva se asocia directamente con una mayor intención de rotación, lo que refuerza la conexión entre motivación, compensación y retención del talento.

Asimismo, se ha constatado que la retribución tanto fija como variable no tienen un impacto definitivo por sí solos. Nantavisi et al. (2023) señala que otros elementos como el liderazgo, el compromiso organizacional y las políticas de recursos humanos tienen una incidencia significativa y, en ocasiones, superior a la de la propia compensación económica.

Por otro lado, se ha observado que el impacto de la retribución varía según el perfil del trabajador y las características de la empresa. El tamaño organizacional, el sector, el género o incluso la predisposición individual a la reciprocidad influyen en la forma en que los incentivos son recibidos por parte de los trabajadores (Clemens, 2024).

Esta diversidad pone en constancia la necesidad de evitar esquemas retributivos universales o estandarizados, y apostar por soluciones adaptadas al contexto y cultura interna de cada organización.

Finalmente, debe destacarse la tendencia estructural observada en Europa hacia una mayor adopción de esquemas de retribución variable, particularmente en sectores como el financiero donde los resultados individuales y corporativos son más fácilmente medibles (Zwysen, 2021).

Si bien este fenómeno responde a cambios tecnológicos y organizativos, también plantea interrogantes sobre sus implicaciones sociales, como el aumento de la desigualdad salarial. En este sentido, el diseño responsable de políticas retributivas debe equilibrar los objetivos de eficiencia con los de equidad y sostenibilidad.

En definitiva, la evidencia empírica revisada subraya que en el sector financiero, una combinación bien calibrada de salario fijo y variable estructurada con claridad y sentido estratégico puede contribuir significativamente al incremento de la satisfacción y motivación laboral.

No obstante, para maximizar su efectividad, estas políticas deben insertarse dentro de un ecosistema organizativo donde la comunicación, el liderazgo y la cultura empresarial actúen en sintonía con los esquemas de compensación.

## **5. Impacto Final**

### **5.1 Integración entre teoría motivacional y evidencia empírica**

En este apartado se integran las teorías motivacionales estudiadas con las evidencias empírica sobre retribución fija y variable en el sector financiero.

El objetivo es relacionar de forma coherente las teorías de la motivación estudiadas con los hallazgos de los cuatro estudios analizados previamente (Zwysen, Clemens, Nantavisit et al. y Selby Jennings).

De esta manera se explora cómo las ideas clásicas de la motivación se reflejan y se complementan de los datos empíricos, evitando así los juicios de valor sin fundamentos.

#### **5.1.1 Maslow y los hallazgos empíricos.**

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow sugiere que las personas primero satisfacen necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) antes de buscar necesidades superiores (estima y autorrealización).

En el ámbito retributivo, esto implica que un salario fijo adecuado cubre las necesidades económicas fundamentales, brindando seguridad. Una vez garantizada esa base, las recompensas variables podrían ayudar a satisfacer necesidades más elevadas al ser percibidas como reconocimiento del logro y fuente de autoestima.

Los hallazgos empíricos respaldan en parte esta teoría. Por ejemplo, Zwysen (2021) observó que el uso de pagos según el rendimiento del empleado se ha generalizado sobre todo en puestos de alta cualificación con salarios elevados, lo cual sugiere que tras asegurar un buen salario base, tanto las empresas como los profesionales ven en la retribución variable una vía para impulsar un esfuerzo adicional y alcanzar metas más ambiciosas.

Además, Clemens (2024) encontró que los trabajadores obtienen una mayor satisfacción laboral cuando su remuneración incluye bonificaciones, incluso cuando la cuantía total de ingresos es idéntica. Este resultado indica que, una vez cubierta la seguridad financiera, una recompensa extra puede incrementar la motivación.

#### **5.1.2 Herzberg y los hallazgos empíricos.**

La teoría de los dos factores de Herzberg distingue entre factores higiénicos (que evitan la insatisfacción) y factores motivadores (que fomentan la satisfacción).

El salario fijo se consideraría un factor higiénico, una remuneración suficiente previene el descontento pero por sí sola no garantiza una motivación duradera. En cambio, las recompensas variables pueden actuar como motivadores si se interpretan como reconocimiento al logro o al crecimiento profesional.

La evidencia empírica apoya y matiza esta visión. En el metaanálisis sobre el sector bancario, señalaron que ofrecer “recompensas competitivas” se asocia con una mayor satisfacción de los empleados, lo cual concuerda con la idea de que una remuneración adecuada es condición necesaria para mantener la motivación y el compromiso (Nantavisit et al., 2023).

A su vez, Clemens (2024) demostró que una bonificación otorgada como muestra de aprecio puede elevar la satisfacción, lo que implica que el dinero, bajo ciertas condiciones, trasciende su rol higiénico para convertirse en un verdadero motivador (al ser percibido por el empleado como un reconocimiento a su desempeño).

No obstante, siguiendo la perspectiva de Herzberg, cabe suponer que si las recompensas variables se vuelven demasiado rutinarias o esperadas, su efecto motivador podría disminuir y dichas recompensas retornarían al plano de factores higiénicos. Es decir, pasarían a ser algo dado por hecho que solo se nota cuando falta).

### **5.1.3 McClelland y los hallazgos empíricos.**

La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (necesidades de logro, afiliación y poder) aporta una perspectiva centrada en las diferencias individuales de motivación.

En el sector financiero es frecuente encontrar profesionales con alta necesidad de logro, atraídos por metas desafiantes y recompensas ligadas al desempeño. Para estos individuos, un esquema de retribución variable resulta especialmente motivador, ya que cada bono o comisión logrado representa un indicador tangible de éxito personal.

De igual modo, la necesidad de poder puede verse satisfecha indirectamente, un mayor bono o una remuneración variable elevada suele traducirse en estatus o influencia dentro de la organización.

Por el contrario, quienes priorizan la afiliación podrían valorar más un buen clima de equipo o el reconocimiento grupal que la recompensa monetaria individual. Sin embargo, la cultura competitiva de las finanzas tiende a enfatizar las recompensas al desempeño individual, alineándose más con las necesidades de logro y poder.

La evidencia empírica sugiere que la retribución variable efectivamente atrae y motiva a perfiles orientados al logro. Zwysen (2021) documenta que los pagos por rendimiento se concentran en empleos de alta cualificación, lo cual indica que esos puestos están ocupados a menudo por personas ambiciosas que utilizan los incentivos económicos para impulsar resultados superiores.

Al mismo tiempo, informes de la industria financiera (Selby Jennings, 2024) destacan que la posibilidad de obtener mayores compensaciones es un factor clave para que muchos profesionales decidan cambiar de empresa o permanecer en ella. Esto refleja cómo las necesidades de logro (y en cierto grado de poder, asociadas al éxito económico) están fuertemente presentes en este campo.

#### **5.1.4 Hallazgo Conglomerado**

Después de analizar autor por autor, en general, se puede concluir que la confluencia entre las teorías motivacionales y los resultados empíricos permite comprender mejor la dinámica motivacional que subyace a los esquemas de retribución fija y variable.

Las teorías de Maslow, Herzberg y McClelland coinciden en que el dinero es necesario pero no suficiente para motivar plenamente: primero debe garantizar condiciones básicas y evitar insatisfacciones, y luego puede incentivar un desempeño superior si se vincula a factores psicológicos más elevados como el reconocimiento, el logro o el poder.

La evidencia empírica reciente en el sector financiero corrobora esta premisa y aporta matices importantes. Por un lado, confirma que una remuneración fija competitiva y equitativa es indispensable para la satisfacción y el compromiso de los empleados (funcionando como cimiento sobre el cual se construye la motivación) y por otro lado, muestra que las recompensas variables bien diseñadas pueden incentivar un esfuerzo extra y elevar la satisfacción, ya sea reforzando sentimientos de logro y autoestima o sirviendo de aliciente para quienes buscan destacar en un entorno competitivo.

De esta forma, teoría y evidencia se complementan y se enriquecen mutuamente. Las teorías ofrecen un marco para interpretar por qué y en qué condiciones la retribución motiva, mientras que los estudios empíricos demuestran cómo esos principios se manifiestan en la realidad actual del sector financiero.

## 5.2 Conclusiones

La revisión de teorías de la motivación aplicadas al ámbito financiero pone de manifiesto que la retribución fija y variable cumple roles complementarios en la motivación del personal.

De acuerdo con Maslow (1943), la satisfacción de necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) exige, al menos, un salario estable, mientras que las motivaciones superiores (afiliación, estima, autorrealización) pueden reforzarse mediante incentivos vinculados al rendimiento del trabajador.

Herzberg distingue los factores higiénicos de motivadores intrínsecos de modo que la retribución fija previene la insatisfacción básica, mientras la retribución variable y otros reconocimientos potencian el compromiso y la productividad.

En un sentido complementario, McClelland (1961) resalta la necesidad de logro y de poder como motores para asumir retos y alcanzar metas profesionales. En definitiva, estos marcos conceptuales sugieren que los esquemas retributivos más efectivos equilibran la seguridad económica (salario fijo) con oportunidades de reconocimiento y desarrollo profesional (incentivos variables).

El análisis empírico de estudios recientes en el sector financiero corrobora estos principios motivacionales. Investigaciones como la de Zwysen (2021) muestran que los incentivos económicos incrementan la satisfacción y la motivación de los empleados, aunque pueden ampliar brechas salariales si no se gestionan adecuadamente.

El metaanálisis de Nantavisit, Kim y Dorn (2023) indica que sistemas de recompensa justos y reconocimiento del desempeño se asocian con mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso. Además, estos hallazgos resaltan que un liderazgo efectivo y un buen clima organizativo potencian aún más los efectos positivos de la remuneración variable, mientras que factores higiénicos como condiciones laborales apropiadas refuerzan la estabilidad motivacional.

La evidencia empírica enfatiza la importancia de diseñar planes de retribución que atiendan tanto las necesidades materiales básicas como los deseos de logro y reconocimiento de los trabajadores.

Por otra parte, los datos destacan la importancia creciente de beneficios complementarios (seguro de salud, licencias familiares, participación en planes de acciones, etc.) como

parte esencial del paquete retributivo. Estas tendencias sugieren que los empleados valoran un enfoque integral: necesitan un salario fijo competitivo, pero también beneficios adicionales y bonificaciones que reconozcan su desempeño.

En esta misma línea, Clemens (2024) concluye que los bonos no condicionados tienen un efecto positivo notable sobre la satisfacción laboral, incluso cuando el monto económico no es elevado, mientras que los esquemas de participación en beneficios requieren ser cuantitativamente significativos para generar el mismo efecto.

## 6. Propuesta

### 6.1 Propuesta y Componentes

PILAR	FINALIDAD	FÓRMULA DE APLICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Salario base	Garantizar estabilidad y cubrir necesidades de higiene	Benchmark, internamente según el rol	Anual (o cuando exista cambio sustancial de puesto)
Incentivo variable tripartito (IVT)	Reconocer creación de valor a todos los niveles	40 % métrica individual + 30 % métrica de equipo + 30 % métrica corporativa	Anual (o cuando exista cambio sustancial de puesto)
Reconocimiento simbólico diferido	Convertir el bono en logro tangible y reforzar orgullo de pertenencia	“Distintivos de logro” (digital badge + mención pública) y créditos de formación ligados a la obtención del IVT	Inmediata tras la liquidación del IVT; vigencia anual.
Mecanismo de ajuste dinámico (MAD)	Garantizar adaptación continua y evitar fatiga del sistema	Dashboard de seguimiento trimestral (KPIs)	Recalibración semestral; feedback.

**Fuente:** Elaboración Propia

El sistema propuesto se compone sobre cuatro pilares complementarios que, en conjunto, pretenden sostener la motivación a corto y largo plazo, alinear el esfuerzo individual con los objetivos corporativos y asegurar la legitimidad interna del esquema de compensación.

El primer pilar, el salario base competitivo, cubre la necesidad de seguridad económica y equidad interna. Se recomienda fijarlo en torno al percentil medio-alto del mercado de referencia, aplicando un corrector interno por grado y función que impida brechas injustificadas.

Su revisión anual junto con ajustes extraordinarios garantiza que el poder adquisitivo del empleado no se deteriore y que la empresa mantenga su atractivo frente a competidores directos.

En segundo lugar, la retribución variable actúa como motor de logro y cohesión. Para minimizar el riesgo de visiones excesivamente individualistas, la propuesta reparte la retribución variable en tres tramos: rendimiento personal, resultados del equipo y desempeño global de la entidad. Una ponderación inicial 40-30-30, revisada cada semestre, permite incorporar cambios estratégicos sin erosionar la previsibilidad del sistema.

El reconocimiento simbólico tripartito responde a la vertiente más social de la motivación. La organización refuerza el sentido de pertenencia mediante distintivos digitales de logro, recompensas entre iguales y menciones públicas por parte del comité de dirección.

Estos hitos, renovados trimestralmente, multiplican el impacto emocional del variable económico sin requerir grandes desembolsos y mantienen viva la visibilidad del buen desempeño en el largo plazo.

Por último, las cláusulas de transparencia y reajuste constituyen el anclaje institucional del sistema. Dos veces al año un comité mixto (Recursos Humanos, Finanzas y Riesgos) emite un Informe de Transparencia Retributiva que compara las métricas internas con comparaciones externas y con indicadores de clima laboral.

Esta práctica ofrece certidumbre a la plantilla, facilita la detección de sesgos y abre la puerta a ajustes fundamentados, reforzando la legitimidad del modelo ante eventuales cambios de mercado o de regulación.

La combinación de salario base, variable, reconocimiento simbólico y mecanismos de transparencia ofrece un marco flexible y evolutivo. Su fortaleza se encuentra en la capacidad de adaptarse mediante revisiones periódicas y métricas clara a los cambios, preservando a la vez la motivación, la cohesión interna y la percepción de justicia distributiva.

## **6.2 Revisión final y limitaciones**

La revisión del trabajo confirma que la forma de entregar la compensación es tan decisiva como su cuantía. Cuando una porción significativa del paquete retributivo se materializa en salario variable, la satisfacción y la implicación aumentan incluso si la suma anual coincide con la de un salario exclusivamente fijo.

Esta conclusión se ve respaldada por múltiples estudios previos, donde se demuestra que la introducción de bonificaciones, especialmente cuando estas tienen un componente no estrictamente individual, genera un efecto motivador más sólido y sostenible.

Precisamente en esta línea, el modelo propuesto en el Trabajo de Fin de Grado ha sido concebido con el objetivo de evitar que el rendimiento dependa exclusivamente de la presión individual o de incentivos que puedan fomentar conductas competitivas o desleales.

El hecho de asignar un 60% del componente variable al rendimiento colectivo persigue reforzar la alineación con los objetivos generales de la organización, promoviendo una cultura de cooperación y visión compartida. Este diseño también contribuye a equilibrar las tensiones entre departamentos o áreas funcionales, al repartir los frutos de los logros comunes.

Por otra parte, el incentivo debe presentarse como un reconocimiento de logros, no como una simple compensación monetaria. Se debe premiar la contribución y el valor añadido más que pagar un plus por horas o volumen. Esta dimensión simbólica alineada con las motivaciones intrínsecas descritas en la teoría de Herzberg y con la necesidad de logro formulada por McClelland evita que la gratificación pierda poder motivador con el paso del tiempo.

En este sentido, el pilar del reconocimiento simbólico permite articular diferentes tipos de incentivos (comunicativos, reputacionales o materiales) que refuercen el valor

intangible de la bonificación, vinculando la recompensa con la identidad y el propósito del empleado dentro de la organización.

Asimismo, y tal como se ha planteado en los pilares del modelo, la retribución variable debe entenderse como un mecanismo dinámico y adaptable. Cada equipo y cada profesional presenta un equilibrio diferente entre estímulos intrínsecos y extrínsecos.

Por ello, el sistema retributivo debe ser revisado periódicamente y ajustado en función de la fase profesional, los resultados obtenidos y la evolución del mercado. Este principio de personalización segmentada permite incorporar umbrales ajustables y mecanismos de retroalimentación, facilitando que la bonificación se perciba como justa y contextualizada.

Para finalizar, el ajuste continuo constituye el verdadero núcleo del modelo. Una organización que actualiza sus criterios de bonificación con la misma agilidad con que cambian los mercados financieros mantiene viva la expectativa de recompensa y, con ella, la motivación sostenida.

Ahora bien, este enfoque no está exento de limitaciones. Su gestión es compleja y requiere sistemas de información sólidos, con capacidad para rastrear indicadores múltiples y garantizar trazabilidad.

Además, la volatilidad de los resultados corporativos puede reducir drásticamente la bolsa disponible para bonificaciones, generando frustración especialmente si no se anticipa adecuadamente. También la coexistencia de métricas individuales y colectivas, si no se comunica con claridad, puede derivar en percepciones de arbitrariedad o de favoritismo. Por estas razones, el éxito del modelo planteado se apoya sobre dos condiciones clave. Una gobernanza retributiva rigurosa, que garantice la equidad, el control del riesgo y la sostenibilidad financiera. Con una comunicación interna coherente y constante, capaz de traducir cada cifra o variable en mérito y contribución. Solo así podrá mantenerse el delicado equilibrio entre motivación, justicia y rendimiento.

## **7. Conclusión TFG**

El Trabajo de Fin de Grado realizado, ha permitido comprender de manera integral el papel que desempeñan las estructuras retributivas en la motivación laboral dentro del sector financiero.

A partir del análisis de las principales teorías motivacionales y de estudios empíricos recientes, se ha puesto de manifiesto que la compensación económica, lejos de ser un elemento meramente transaccional, actúa como un mecanismo clave de alineación entre los objetivos individuales y los de la organización. La retribución fija cumple una función esencial en términos de seguridad y estabilidad, mientras que la retribución variable, cuando se diseña de forma justa, transparente y estratégica, puede convertirse en un potente estímulo motivacional.

El valor de este trabajo no se limita al ámbito académico, sino que ofrece una utilidad práctica directa para distintos perfiles profesionales. Por un lado, puede servir como guía para emprendedores que estén en proceso de construir equipos y que necesiten comprender cómo estructurar sistemas de compensación que fomenten el compromiso y el rendimiento desde el inicio de sus proyectos.

También resulta relevante para directivos y responsables de recursos humanos en el sector financiero que buscan optimizar sus políticas retributivas, no solo desde una perspectiva económica, sino también motivacional y organizativa.

Asimismo, este estudio puede ser útil para estudiantes y jóvenes profesionales que se preparan para incorporarse al mundo laboral en finanzas, ya que les ofrece una visión realista y fundamentada de los esquemas retributivos que sufrirán y de cómo estos pueden afectar a su propia motivación, desarrollo profesional y bienestar.

Conocer cómo se configuran y perciben las estructuras salariales permite entender mejor el funcionamiento interno de las organizaciones financieras y tomar decisiones más informadas, ya sea desde la dirección, la gestión de personas o la planificación de carrera profesional. Esta comprensión contribuye a fortalecer la cohesión entre los intereses de las empresas y los de sus trabajadores, y facilita la construcción de culturas laborales más eficaces, comprometidas y sostenibles en un sector marcado por la presión, la competencia y el cambio constante.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Diego Valdés Morales, estudiante de E2 Bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "IMPACTO MOTIVACIONAL DE LAS ESTRUCTURAS RETRIBUTIVAS EN EL SECTOR FINANCIERO", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: junio 2025

Firma: \_\_\_\_\_ Diego Valdés \_\_\_\_\_

## **8. Bibliografía**

Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1996). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/NTP-394-Satisfacci%C3%B3n-laboral-escala-general-de-satisfacci%C3%B3n.pdf>

Loitegui, M. (1990). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en el ámbito educativo. Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 6(1–2), 1–12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. [livrosgratis.com.br](http://livrosgratis.com.br)

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Organizational Behavior and Human Performance, 15(2), 212–240. [replicationindex.com](http://replicationindex.com)

Kulchmanov, A., & Kaliannan, M. (2014). Does money motivate employees? Empirical study of private and public financial sector in Kazakhstan. International Journal of Business and Management, 9(11), 214–223. [ccsenet.org](http://ccsenet.org)

Barnes, A. (2021). Employee motivation in the Irish financial sector: How Maslow’s Hierarchy of Needs can help to explain this phenomenon – A case study of Bank of Ireland (Master’s thesis, National College of Ireland). [norma.ncirl.ie](http://norma.ncirl.ie)

- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159–167.[hig.diva-portal.org](http://diva-portal.org)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons [mdpi.com](http://mdpi.com)
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company [pmc.ncbi.nlm.nih.gov](http://pmc.ncbi.nlm.nih.gov)
- Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333–341 [pmc.ncbi.nlm.nih.gov](http://pmc.ncbi.nlm.nih.gov)
- Rahman, K. U., Akhter, W., & Khan, S. (2017). Factors affecting employee job satisfaction: A comparative study of conventional and Islamic insurance. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1273082 [pmc.ncbi.nlm.nih.gov](http://pmc.ncbi.nlm.nih.gov) [ideas.repec.org](http://ideas.repec.org)
- Dwivedi, N., Dutta, D., & Singh, P. K. (2024). Impact of Herzberg Two Factor Theory on Job Satisfaction – A Case Study of Private Sector Bank Employees in Thane District. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 25(1S), 828–836 [veterinaria.org](http://veterinaria.org) [veterinaria.org](http://veterinaria.org)
- Nkereuwen, C. (2015). The influence of motivation on employees' performance: A case of First Bank Nigeria Plc. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(10), 92–112. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0310010>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100–110. <https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator>
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1972). *The achievement motive*. New York, NY: Irvington.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112(1), 140–154. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.140>

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>

El País. (2025, abril 30). ¿Cuánto importan las condiciones no materiales? Los trabajadores renunciarían a una quinta parte del salario para no estar estresados. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2025-04-30/cuanto-importan-las-condiciones-no-materiales-los-trabajadores-renunciarian-a-una-quinta-parte-del-salario-para-no-estar-estresados.html>

Pin, J. R., & Susaeta, L. (2003). \*Motivación del directivo en el sector financiero español: Análisis comparativo de la banca privada y pública. Un estudio empírico\*. IESE Business School - Universidad de Navarra. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/4803121>

European Commission. (2023). European Financial Stability and Integration Review 2023. [https://finance.ec.europa.eu/system/files/2023-06/european-financial-stability-and-integration-review-2023\\_en\\_0.pdf](https://finance.ec.europa.eu/system/files/2023-06/european-financial-stability-and-integration-review-2023_en_0.pdf)

PwC. (2022). ESG-driven remuneration: Aligning incentives with sustainability. <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/page/esg-driven-remuneration.pdf>

Zwysen, W. (2021). Performance pay across Europe: Drivers of the increase and the link with wage inequality (Working Paper 2021-06). European Trade Union Institute. [https://www.etui.org/sites/default/files/2021-06/Performance%20pay%20across%20Europe\\_2021.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2021-06/Performance%20pay%20across%20Europe_2021.pdf)

Clemens, M. (2024). Bonuses, profit-sharing and job satisfaction: The more, the merrier? IAAEU Discussion Paper 2024-06. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/301045/1/1896059953.pdf>

Nantavisit, N., Kim, L., & Dorn, U. (2023). A meta-analysis of determinants influencing bank employees' satisfaction. *Banks and Bank Systems*, 18(3), 49–60. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(3\).2023.05](https://doi.org/10.21511/bbs.18(3).2023.05)

Selby Jennings. (2024). Bonus season breakdown – Europe. <https://www.selbyjennings.com/en-us/industry-insights/market-intelligence/europe-bonus-season-breakdown>