

### LISTA DE COTEJO PARA TRABAJO

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA		NOMBRE DEL CURSO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
		UNIDAD: 2		
NOMBRE DEL DOCENTE: LIC. ERIKA DEL CARMEN PAEZ CHACHA		NOMBRE DEL ALUMNO CABADA GONZALEZ CARLOS ALBERTO		
DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN				
PRODUCTO: TRABAJOS	ALUMNO: KENIA PAEZ GONZALEZ	PERIODO ESCOLAR: AGOSTO 2023-ENERO 2024		
INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN				
Revisar las actividades que se solicitan y marque con una X en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" escriba indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.				
VALOR DEL REACTIVO	CARACTERÍSTICA A CUMPLIR (REACTIVO)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
3%	Presentación El trabajo cumple con los requisitos de: <b>a.</b> Buena presentación	X		
2%	<b>b.</b> Introducción	X		
3%	<b>c.</b> Ortografía	X		
5%	<b>d.</b> Desarrollo coherente del tema	X		
2%	<b>e.</b> citar fuentes de información	X		
10%	<b>Enfoque:</b> buscar información para dar respuestas satisfactorias a cuestionamientos sobre fenómenos, estudiar profundamente un problema a fin de obtener datos suficientes que permitan hacer ciertas proyecciones.	X		
10%	<b>Elaboración:</b> Debe partir de una selección adecuada de la información	X		
5%	<b>Responsabilidad:</b> Entregó la investigación documental en la fecha y hora señalada.	X		
40%	<b>CALIFICACIÓN</b>	40		







### LISTA DE COTEJO PARA PARTICIPACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA		NOMBRE DEL CURSO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
		UNIDAD: 2		
NOMBRE DEL DOCENTE: ERIKA DEL CARMEN PAEZ CHACHA		FIRMA DEL DOCENTE		
DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN				
PRODUCTO: PARTICIPACION	ALUMNO: KENIA PAEZ GONZALEZ:	PERIODO ESCOLAR:		
INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN				
<p>Revisar las actividades que se solicitan y marque con una X en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" escriba indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.</p>				
VALOR DEL REACTIVO	CARACTERÍSTICA A CUMPLIR (REACTIVO)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	Participa activamente en la toma de decisiones del grupo	X		
1%	Respeto el orden de intervención	X		
1%	Respeto las opiniones de los demás	X		
1%	Expone sus propias ideas	X		
2%	Escucha atentamente a los demás	X		
10%	<b>CALIFICACIÓN</b>	10		

-INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**ALUMNA:**

KENIA JOCELYN PAEZ GONZALEZ

**ASIGNATURA:**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**ELABORAR:**

CUADRO COMPARATIVO DE LA TEORIA X Y LA TEORIA Y.

**UNIDAD 2:**

MOTIVACIÓN

**DOCENTE:**

ERIKA DEL CARMEN PAEZ CHACHA

**SEMESTRE Y GRUPO:**

305 "B"

SAN ANDRES TUXTLA, VER. A 10 DE NOVIEMBRE DE 2023

# TEORIA “X” Y “Y”

	TEORIA “X”	TEORIA “Y”
AUTOR Y AÑO	Douglas Murray McGregor (1960)	Douglas Murray McGregor (1960)
CONCEPTO	Es una estrategia empresarial que hace hincapié en la importancia de una fuerte ética del trabajo, la confianza en los propios talentos y una visión fija del mundo.	Estilo participativo de gestión, es decir, de naturaleza distributiva. Concluye que los empleados están felices de trabajar, son automotivados y creativos, y disfrutan trabajar con mayor responsabilidad.
PARTE DE LA BASE:	En donde las personas se resisten al cambio.	En donde las personas son proactivas y dinámicas.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rigidez, régimen estricto y visión tradicional es el pilar fundamental en esta visión directiva.</li> <li>• Un líder es el que comanda absolutamente todo lo concerniente al trabajo.</li> <li>• Los empleados asumen las directrices del líder, sin objeciones.</li> <li>• La supervisión por parte del directivo es absoluta, buscando que se cumplan los objetivos propuestos por su parte.</li> <li>• Desde la dirección fomentan el respeto y la obediencia desde los trabajadores hacia su figura de poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El directivo fomenta el bienestar del trabajador para que la motivación esté presente.</li> <li>• El líder es consciente de que el trabajador puede organizarse, incentivando esta parte.</li> <li>• Desde la dirección se busca que el trabajador tenga condiciones adecuadas para que funcione correctamente en el ámbito profesional.</li> <li>• El directivo tiene la creencia de que realizar un trabajo bien hecho es una motivación importante para el empleado.</li> <li>• El líder considera al trabajador autosuficiente y eficaz si se le provisiona de herramientas adecuadas que le satisfagan.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivación.</b> La teoría X considera que a las personas les disgusta el trabajo, quieren evitarlo y no asumen responsabilidades de buena gana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivación.</b> La Teoría Y considera que las personas se motivan a sí mismas y asumen responsabilidades por se encuentran convencidas que es lo correcto.</li> </ul>

## DIFERENCIAS

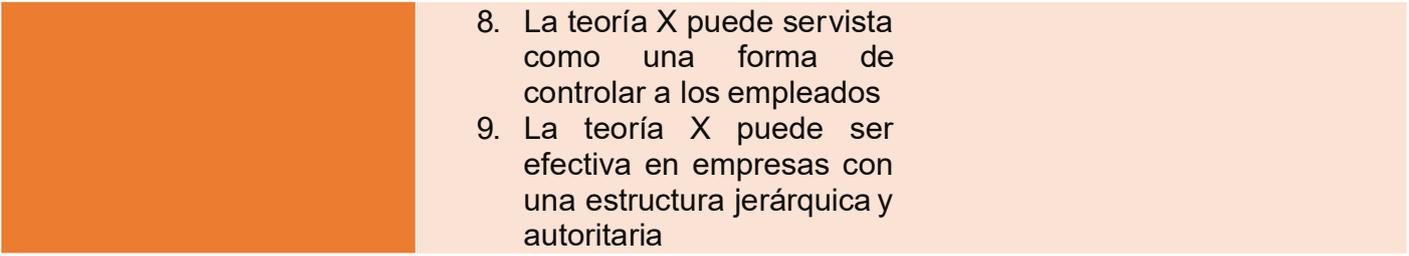
- **Estilo de gestión y liderazgo.** La gestión es autoritaria y se mantiene el control centralizado.
- **Organización del trabajo.** Los empleados de Teoría X están especializados y continúan el mismo ciclo de trabajo.
- **Recompensas y valoraciones.** Las organizaciones de tipo teoría X trabajan sobre la base de 'la zanahoria y el palo', y la evaluación del desempeño es parte del mecanismo general de control y compensación.
- **Aplicación en las organizaciones.** Admitiendo el hecho de que el estilo de gestión de la Teoría X es ampliamente aceptado como inferior a los demás, tiene su lugar en el procedimiento de producción a gran escala en el trabajo de línea de producción no calificado.
- **Estilo de gestión y liderazgo.** El estilo de gestión es participativo, los empleados participan en la toma de decisiones, pero el poder se mantiene para implementar las decisiones.
- **Organización del trabajo.** El trabajo tiende a coordinarse en torno a áreas más amplias de habilidad o conocimiento. Los empleados también están motivados para desarrollar experiencia y hacer sugerencias y mejoras.
- **Recompensas y valoraciones.** En las organizaciones de tipo Teoría Y, la evaluación también es regular y crucial, pero generalmente es un mecanismo separado de los controles organizacionales. Las organizaciones de tipo teoría Y brindan a los empleados oportunidades frecuentes de promoción.
- **Aplicación en las organizaciones.** Muchos de los principios de la Teoría Y son ampliamente aceptados por diferentes tipos de organizaciones que valoran y motivan la participación activa.

1. Ayuda a establecer una estructura jerárquica clara en la organización.
2. Fomenta la disciplina y el control en el lugar de trabajo.

1. Fomenta la creatividad y la innovación en el lugar de trabajo.
2. Promueve la participación y la colaboración de los empleados.
3. Ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y motivador.

## VENTAJAS

	<p>3. Proporciona una dirección clara y definida para los empleados.</p> <p>4. Ayuda a mantener la productividad y la eficiencia en la organización.</p> <p>5. Fomenta la responsabilidad individual y la toma de decisiones.</p>	<p>4. Fomenta el desarrollo personal y profesional de los empleados.</p> <p>5. Proporciona una mayor satisfacción laboral y una mayor retención de empleados.</p>
<p><b>DESVENTAJAS</b></p>	<p>Puede llevar a una gestión autoritaria y poco participativa, lo que puede generar desmotivación y falta de compromiso por parte de los empleados.</p>	<p>Puede ser demasiado optimista y no tener en cuenta las limitaciones y dificultades que pueden surgir en la gestión de personas.</p>
<p><b>EJEMPLOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La teoría X de McGregor sostiene que los empleados son inherentemente perezosos y necesitan ser controlados y motivados por medio de recompensas y castigos.</li> <li>2. La teoría X se basa en una mentalidad autoritaria y jerárquica.</li> <li>3. La teoría X puede llevar a una cultura de miedo y desconfianza en el lugar de trabajo.</li> <li>4. La teoría X puede ser efectiva en situaciones de crisis o en trabajos repetitivos y monótonos.</li> <li>5. La teoría X puede generar una alta rotación de personal debido a la falta de motivación y satisfacción en el trabajo.</li> <li>6. La teoría X puede servir como una forma de microgestión.</li> <li>7. La teoría X puede generar un ambiente de trabajo tenso y estresante.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La teoría Y de McGregor, por otro lado, afirma que los empleados son intrínsecamente motivados y buscan desafíos y responsabilidades en su trabajo.</li> <li>2. La teoría Y promueve un enfoque más democrático y participativo.</li> <li>3. La teoría Y fomenta la colaboración y el trabajo en equipo.</li> <li>4. La teoría Y es más adecuada para trabajos creativos y desafiantes.</li> <li>5. La teoría Y puede aumentar la retención de empleados.</li> <li>6. La teoría Y promueve la autonomía y la responsabilidad individual.</li> <li>7. La teoría Y puede crear un ambiente de trabajo más relajado y agradable.</li> <li>8. La teoría Y promueve la confianza y la libertad.</li> <li>9. La teoría Y es más adecuada para empresas con una cultura más horizontal y colaborativa.</li> </ol>

- 
- A horizontal bar with a dark orange section on the left and a light orange section on the right. The text is located in the light orange section.
- 8. La teoría X puede servir como una forma de controlar a los empleados
  - 9. La teoría X puede ser efectiva en empresas con una estructura jerárquica y autoritaria

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**ALUMNA:**

KENIA JOCELYN PAEZ GONZALEZ

**ASIGNATURA:**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**INVESTIGACIÓN:**

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN? Y SU IMPORTANCIA QUE TIENE HACIA EL INDIVIDUO EN SU CRECIMIENTO PERSONAL.

**UNIDAD 2:**

MOTIVACIÓN

**DOCENTE:**

ERIKA DEL CARMEN PAEZ CHACHA

**SEMESTRE Y GRUPO:**

305 "B"

SAN ANDRÉS TUXTLA, VER. A 10 DE NOVIEMBRE DE 2023

# MOTIVACIÓN.

## ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Desde el punto de vista etimológico, la palabra Motivación está compuesta por el latín Motivus (movimiento) y el sufijo-ción (acción y efecto).

La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. (Significado de Motivación en el diccionario de la Real Academia Española)

Entrando en el aspecto psicológico del concepto una de las definiciones más básicas, pero a la vez más completas, de motivación es:

- La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta. (Woolfolk, p.372)
- La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. (Maslow, psicólogo norteamericano).
- Voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno. (Piaget)

## IMPORTANCIA EN EL CRECIMIENTO PERSONAL DEL INDIVIDUO

La motivación en el crecimiento personal es importante porque aumenta la autoestima, promueve las relaciones sociales y es una parte importante de una vida feliz y organizada. La falta de motivación puede provocar insatisfacción y conductas de riesgo como el consumo de sustancias.

La motivación estimula la creatividad y mejora las habilidades. Es importante fijar metas y gestionar nuestro comportamiento, así como alcanzar el éxito académico y profesional.

Un individuo sin motivación y curiosidad es un individuo sin progreso, sin desarrollo y sin esperanza.

Las personas que están intrínsecamente motivadas tienden a ser más creativas, experimentan mayores niveles de satisfacción y logran mejores resultados con el tiempo que aquellas que sólo están extrínsecamente motivadas.

## PRINCIPIOS MOTIVACIONALES

De acuerdo con López (p.73), existen cinco principios motivacionales, a saber:

1. **Principio de la predisposición.** Cuando estamos predispuestos positivamente hacia una tarea, su ejecución resulta casi siempre agradable. Cuando cambiamos el «¿por qué?» por el «¿por qué no?», o el «esto es inaguantable» por el «¿qué estoy aprendiendo de esta situación?», o «estoy enfadado porque...» por el «me pregunto por qué me estoy enfadando ante

este hecho» (es decir, cambio la ira por la curiosidad), estamos aplicando este principio.

2. **Principio de la consecuencia.** Tenemos tendencia a reproducir las experiencias que tienen consecuencias agradables y a no repetir las que tienen consecuencias desagradables. Cuando obtenemos una consecuencia igual o mejor de la prevista nos sentimos recompensados y guardamos, a nivel consciente o inconsciente, ese agradable recuerdo por lo que tendemos a repetir esa estrategia.
3. **Principio de la repetición.** Cuando un estímulo provoca una reacción determinada positiva, el lazo que une el estímulo con la respuesta puede reforzarse con el ejercicio o repetición. Así la maestría en la ejecución de una tarea vendrá dada, entre otros aspectos, por la repetición que se ve reforzada por un modelaje hacia la excelencia.
4. **Principio de la novedad.** En igualdad de condiciones, las novedades controladas suelen ser más atractivas y motivadoras que aquello ya conocido. Este principio es cierto siempre que se aborde con un cierto control y con una dosis elevada de seguridad personal ya que, en caso contrario, puede aparecer el fenómeno de la resistencia al cambio.
5. **Principio de la vivencia.** Relacionar una vivencia que nos haya resultado agradable con lo que pretendíamos alcanzar puede ser muy motivador, esa vivencia puede referirse tanto a alguna experiencia vivida anteriormente como a alguna experiencia novedosa que podamos llevar a cabo gestionándola sensorialmente.

## TIPOS DE MOTIVACIÓN.

- Motivación intrínseca

Este tipo de motivación es considerada positiva (la cual definiremos más adelante). Como su nombre lo indica, la motivación intrínseca viene de nosotros mismos y nos orienta a explorar, aprender y a obtener recompensas internas satisfactorias: placer, tranquilidad, felicidad, etc. De acuerdo a diversas teorías psicológicas, cuando una persona está motivada intrínsecamente eleva las probabilidades de mantener dicha motivación y lograr sus objetivos.

- Motivación extrínseca

Aunque esta motivación tiene una orientación positiva, la motivación extrínseca tiene su origen fuera de nosotros, es decir, que viene inducida por nuestro entorno. Este tipo de motivación en psicología se define como aquellos impulsos y elementos del exterior que elevan nuestra motivación y guían nuestros actos en pro de un estímulo externo positivo (premios, dinero, aceptación social...)

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA



LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**ALUMNA:**

KENIA JOCELYN PAEZ GONZALEZ

**ASIGNATURA:**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**INVESTIGACIÓN:**

SOBRE LAS TEORÍAS DE CONTENIDO Y DE PROCESO. (TEORÍA DE LA EQUIDAD, TEORÍA DE ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS, TEORÍA DE LAS NECESIDADES, TEORÍA DE LOS 2 FACTORES, TEORÍA DE LOS TRES FACTORES, MODELO DE CARACTERÍSTICAS LABORALES)

**UNIDAD 2:**

MOTIVACIÓN

**DOCENTE:**

ERIKA DEL CARMEN PAEZ CHACHA

**SEMESTRE Y GRUPO:**

305 "B"

SAN ANDRÉS TUXTLA, VER. A 10 DE NOVIEMBRE DE 2023

## **TEORIA DE LA EQUIDAD.**

La mayoría de los modelos motivacionales consideran al empleado como un individuo, prácticamente independiente de los demás, sin embargo, la organización es un sistema social, donde cada quien depende hasta cierto punto de los aportes de los demás (Davis y Newstrom 2003: 144). En este sentido, los trabajadores interactúan en sus tareas y en circunstancias sociales. Lo anterior deriva en que los funcionarios se están observando mutuamente, se comparan y se juzgan recíprocamente.

El modelo de Adams se basa en este concepto de la comparación, y de ese punto parte hacia nuevas dimensiones en el entendimiento global de la motivación de los empleados. Los trabajadores están interesados en elementos adicionales a la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo. El fenómeno de la justicia aplica a todo tipo de estímulos [económicos, sociales, psicológicos], esto deriva en más ambigüedad en las actividades administrativas.

La teoría de la equidad de Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción [no siempre el valor absoluto de la recompensa] contra la de otras personas.

$$\frac{\text{Resultados Personales}}{\text{Aportaciones Personales}} = \frac{\text{Resultados Ajenos}}{\text{Aportaciones Ajenas}}$$

Entre las aportaciones se distinguen: EL esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad, rendimiento laboral, entre otras aportaciones. Por su parte, entre los resultados se destacan: El sueldo, bonos, las

prestaciones reales pecuniarias, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos, (Davis y Newstrom 2003: 145)

Los funcionarios analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados-aportaciones y posteriormente lo comparan contra el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos. La equidad [justicia de las recompensas] se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, en los que se incluye la edad. La teoría arroja tres posibles escenarios: 1) La equidad, 2) La recompensa excesiva, 3) Recompensa insuficiente.

Existirá equidad en la medida en que sus aportaciones sean recompensadas en términos equitativos, esto conlleva a un comportamiento motivado en el trabajador. Si existe inequidad en las condiciones de trabajo, el funcionario experimenta una tensión que deriva en un comportamiento por reducir la inequidad, las acciones resultantes pueden ser físicas, psicológicas, internas o externas.

Ante la eventualidad de que los funcionarios sea recompensados excesivamente, la teoría de la equidad manifiesta una predicción: los empleados sentirán un oscilación en su relación con el patrón y buscarán reintegrar el esfuerzo; esto puede que tome la forma de trabajar con mayor intensidad, o bien, disminuir el valor de la recompensa recibida [en términos psicológicos e internos], o bien que intenten convencer a otros empleados de que reciban mayor recompensa externa o física, o bien, que se limiten a elegir a alguien más para fines de comparación externa o psicológica.

Cuando los funcionarios se sienten insuficientemente recompensados, buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias: menor productividad, incremento del valor de la recompensa que se les suministran, negocian más recompensas, se buscan a alguien más para fines de comparación o terminan renunciando o robándole a la empresa.

En esta teoría existe un concepto denominado sensibilidad a la equidad, según el cual, las personas poseen grados de preferencia distintos por la equidad, (Davis y Newstrom 2003: 147), esto quiere decir que, algunos funcionarios prefieren

recompensa excesiva, otras se ajustan al modelo de equidad tradicional y algunas más prefieren las recompensas insuficientes. La identificación de los funcionarios ubicados en estas categorías, ayudarían a que los gerentes vaticinen quiénes de sus empleados sentirán la inequidad y lo importante que sería el efecto de su comportamiento.

Teoría de la equidad  
J. Stacy Adams



$$\frac{\text{APORTES PROPIOS}}{\text{RESULTADOS PROPIOS}} = \frac{\text{APORTES DEL OTRO}}{\text{RESULTADOS DEL OTRO}}$$

# TEORÍA DE ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

Edwin Locke, suministra un enfoque en el que el concepto general de objetivo se adapta a la motivación en el lugar de trabajo (Landy y Conte 2005: 355). Un objetivo es considerado como una pujanza motivacional, en consecuencia, los funcionarios, empleados o personas que establecen objetivos específicos y difíciles se desenvuelven mejor que aquellas personas que no lo hacen o que sencillamente acogen un objetivo “suave”, como por ejemplo “llevar a cabo lo permisible”.

De acuerdo con Locke y Latham (1990) citados por kreitner y Kinicki (1997: 199) y por Landy y Conte (2005: 355), el establecimiento de objetivos [metas] envuelve cuatro mecanismos motivacionales: 1) Los objetivos dirigen la atención. 2) Los objetivos regulan el esfuerzo. 3) los objetivos aumentan la persistencia. 4) Los objetivos promueven las estrategias y planes de acción.

Las investigaciones revisadas en la obra de Kreitner y Kinicki (1997: 201), de los numerosos estudios referentes al establecimiento de objetivos y metas, actividades llevadas a cabo en las últimas décadas, han suministrado a los gestores de objetivos cinco perspectivas prácticas:

- 1) Los objetivos (metas) difíciles llevan a rendimientos más altos: la dificultad de la meta es la medida del esfuerzo requerido para lograr un objetivo.
- 2) Los objetivos (metas) específicos difíciles pueden o no pueden originar rendimientos más altos: la concreción del objetivo se relaciona con la capacidad de cuantificación de la misma.
- 3) La retroalimentación incrementa el efecto de los objetivos (metas) concretos y difíciles: la retroalimentación desempeña un rol importante en la vida de cada ser humano.
- 4) Los objetivos (metas) participativas, los objetivos asignados y los objetivos autos establecidos tienen la misma eficacia: ¿Deben los objetivos ser establecidos, asignados participativamente o ser fijados por el propio funcionario? Algunos

funcionarios desean participar en el proceso de fijación de objetivos, mientras otros no lo desean.

5) El compromiso con los objetivos y los incentivos monetarios afectan a los resultados del establecimiento de objetivos: El compromiso con la meta es la medida en que un sujeto se compromete personalmente al logro de un objetivo. Kreitner y Kinicki (1997: 204) aducen que el compromiso con los objetivos modera la relación entre la dificultad de un objetivo y el rendimiento. Lo anterior quiere decir que, las metas difíciles dan lugar a rendimientos más altos solamente cuando los funcionarios están comprometidos con sus objetivos, pero a la inversa, las metas difíciles dan lugar a rendimientos más bajos cuando las personas no están comprometidas con sus objetivos.

Una interpretación de este fenómeno lo suministra Landy y Conte (2005:356), afirman estos autores que el modelo de Locke hace una distinción entre la aceptación de los objetivos y el compromiso con ellas. La aceptación de los objetivos implica que una meta es asignada. El compromiso con los objetivos es de mayor amplitud y puede incluir no sólo objetivos asignados, sino también objetivos autoimpuestos. Cuando los empleados tienen la libertad de ajustar los objetivos asignados y aceptados, estos objetivos se pueden convertir en auto establecidos, transformando lo que antes se llamó aceptación en compromiso.



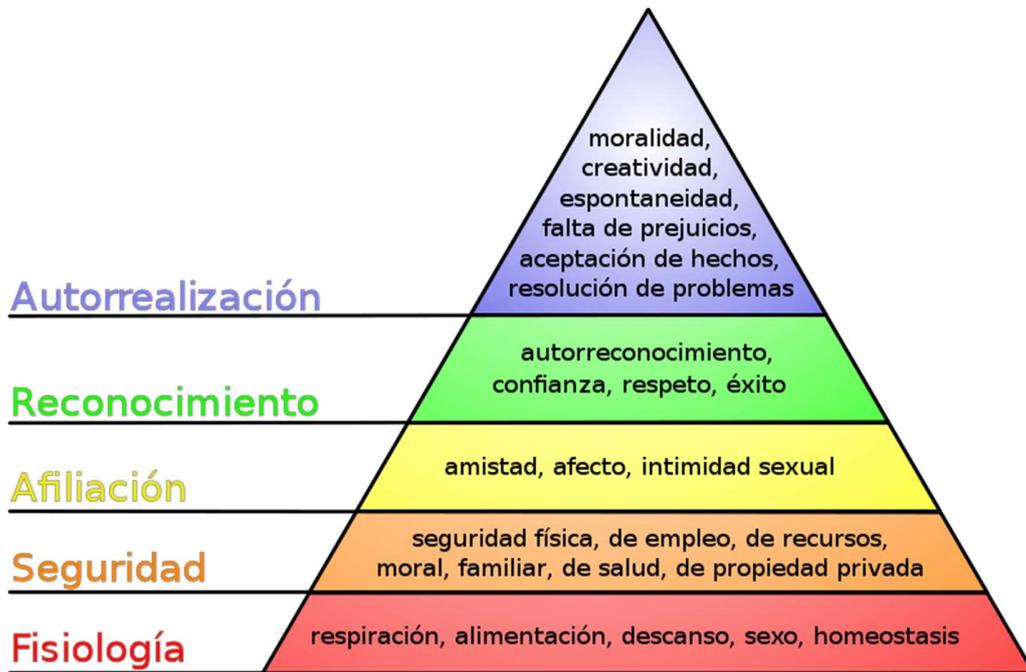
# TEORÍA DE LAS NECESIDADES

Maslow (1943) afirmó que en los seres humanos hay una predilección congénita a conseguir el mayor provecho posible de sus propias competencias y potencialidades, tendencia que él denominó autorrealización.

Maslow citado por kreitner y Kinicki (1997: 157) también propuso una ordenación jerárquica de los motivos, conocida como la pirámide motivacional de Maslow.

Para este psicólogo, la persona tiene la capacidad inherente de autorrealizarse, y este crecimiento personal gobierna y organiza todas las demás necesidades. Las necesidades humanas siguen para Maslow un orden concreto; primero están las **fisiológicas** [son las necesidades más básicas, supone tener aire, comida, agua, en cantidades suficientes para sobrevivir, como la regulación de la temperatura corporal, satisfacer el hambre, la sed y todo lo que conlleva la supervivencia del organismo], luego la necesidad de **seguridad** [consiste en la necesidad de permanecer seguro de daños físicos y psicológicos, es decir, protección], la de **afiliación** [Consiste en el deseo de amar y ser amado, contiene las necesidades de afecto y pertenencia a un grupo], la de **reconocimiento** [ es la necesidad de reputación, prestigio y reconocimiento de parte de los demás, contiene la necesidad por la confianza en uno mismo y la fuerza] y finalmente la de **autorrealización** [consiste en el afán por el cumplimiento de los deseos: llegar a ser lo mejor que uno puede llegar a ser].

Para Maslow las necesidades situadas en estratos inferiores o niveles más bajos de la pirámide están relacionados con la supervivencia del individuo, son las primeras que aparecen y las que poseen mayor fuerza, ya que si no se satisfacen el organismo puede morir. Esta jerarquía impone que, para satisfacer una necesidad de un nivel superior, primero se debe satisfacer una necesidad inferior previa. Finalmente, a medida que ascendemos en la pirámide, nuestras necesidades cambian de objetivo y pasan de ser necesidades de falta o privación a ser necesidades de crecimiento o autorrealización.



## **TEORÍA DE LOS 2 FACTORES**

La teoría de la motivación-higiene de Herzberg se basó en un estudio llevado a cabo sobre doscientos tres individuos, con el propósito de hallar los factores responsables de la satisfacción e insatisfacción laboral. Herzberg tropezó con grupos apartados y distintos de factores coligados con la satisfacción y la insatisfacción laboral. La satisfacción laboral estaba más abundantemente asociada con el logro, el reconocimiento, las características del puesto, la responsabilidad y el progreso.

Estos factores estaban todos relacionados con los resultados vinculados al contenido de la tarea realizada. Herzberg denominó a estos factores con el nombre de factores motivadores, porque cada uno estaba asociado con gran esfuerzo y buen entendimiento. Los factores motivadores hacían que la persona se moviera de un estado de insatisfacción a otro de satisfacción, Davis y Newstrom (2005:126). Esto permite decir que la teoría de Herzberg predice que los directivos pueden motivar a los individuos incorporando elementos o factores “motivadores” al trabajo de un sujeto o funcionario.

Herzberg halló que la insatisfacción laboral estaba vinculada principalmente con factores ubicados en el contexto laboral. Factores como la política, la administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones de trabajo, eran los factores mencionados de manera más frecuente por los empleados que expresaron insatisfacción laboral, a este conjunto de factores el autor les denominó factores de higiene. De modo que un trabajador no sufrirá ni experimentará insatisfacción laboral si él o ella no poseen quejas de los factores de higiene.

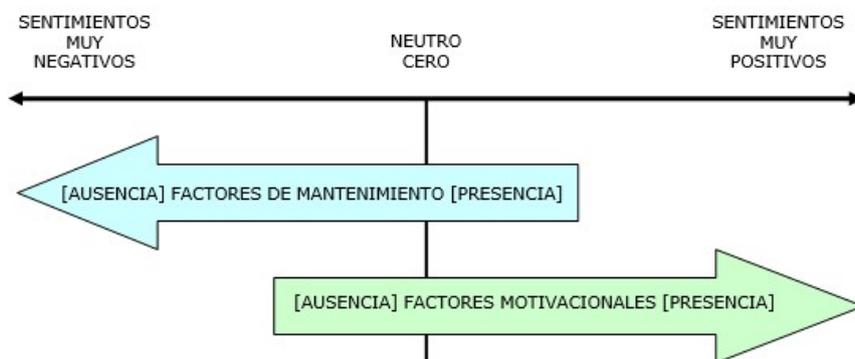
Kinicki y Kreitner (2003:149) afirman que Herzberg arribó a una conclusión interesante: “[...] lo opuesto de la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción en el trabajo, sino la falta de satisfacción en el trabajo, y de igual manera, lo contrario de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción en el trabajo, sino la falta de insatisfacción [...]”. Aunque lo anterior parece tautológico, no lo es, puesto que la recta satisfacción-insatisfacción, posee un punto medio neutro, en el cual no existe

ni insatisfacción ni satisfacción. Es posible que un miembro de la organización que tienen buenas condiciones de supervisión, buena paga y trabajo, pero a nivel de tarea unas operaciones poco estimulantes y tediosas, con escasas oportunidades de progreso, se ubicara en el punto medio cero.

El individuo no tiene insatisfacción gracias a la presencia de buenos factores de higiene, pero tampoco tiene satisfacción, debido a la ausencia de factores motivadores. En consecuencia, motivar a los trabajadores supone condiciones adicionales a un buen salario y buenas condiciones laborales, se requiere lo que se puede denominar unas “condiciones laborales prósperas” que ofrezcan al sujeto oportunidades de logro y de reconocimiento, estímulo, responsabilidad y progreso.

Ennoblecir el puesto de trabajo quiere decir suministrar elementos de logro, el reconocimiento, un trabajo gratificante, con responsabilidades y evoluciones en un puesto.

Figura del Modelo de Dos Factores de Herzberg



FUENTE: DAVIS Y NEWSTROM (2003)

## 2 factores de Herzberg



# TEORÍA DE LOS TRES FACTORES

David Clarence McClelland (1917-98) es principalmente conocido por su trabajo desarrollado en el área de la motivación, pero, también realizó extensos estudios de la personalidad y de la conciencia. David McClelland lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promovió mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

David McClelland es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó en su libro editado en 1988 "Human Motivation": Necesidad de Logro (n,LOG), Necesidad de Poder (n,POD), Necesidad de Asociación (n, ASO).

Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores McClelland (1965). Esta mezcla de necesidades caracterizan tanto al gerente como al empleado, en su estilo y comportamiento, ambos, gerente y empleado, en los tres conceptos están siendo motivados.

- La necesidad de LOGRO (n, LOG)

La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

- La necesidad de PODER y AUTORIDAD (n, POD)

La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus.

- La necesidad de ASOCIACIÓN O FILIACIÓN (n, ASO)

La persona con necesidad de asociación está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

McClelland citado por Kreitner & Kinicki (1997), afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características. Algunas personas exhiben fuertes sesgos hacia una particular necesidad motivacional o mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y su estilo gerencial de trabajo. McClelland sugirió que una fuerte n,ASO socava la objetividad del gerente, por su necesidad de ser agradable, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones.

Una fuerte n,POD producirá un determinado trabajo ético y compromiso para la organización, un gerente con n,POD produce que la gente se sienta atraída por el rol del líder, este tipo de gerente con n,POD sin embargo, no posee la flexibilidad requerida ni un “don de gentes”. McClelland (1965) argumenta que las personas con n,LOG son los mejores líderes, aunque puede existir una tendencia a demandar mucho de su personal “staff” bajo la creencia de que dicho personal son todos como él, altamente motivados por el logro y los altos resultados, cosa que no siempre se manifiesta en el personal staff.

McClelland (1965) estuvo fascinado por la motivación del LOGRO (n,LOG) y en su laboratorio experimental ilustró un aspecto de su teoría sobre el efecto del logro en la motivación de la gente. McClelland acertó por medio de este experimento que mucha gente no posee esta fuerte necesidad de logro en su estrategia de motivación, pero aquellas personas que poseen esta necesidad demuestran una conducta en seleccionar y establecer metas.

Se le pidió a un grupo de voluntarios que lanzaran unos anillos sobre unas clavijas o estacas clavadas sobre el suelo, la distancia no fue estipulada, muchos de los voluntarios lanzaron los anillos de forma arbitraria, con distancias aleatorias, algunas veces estuvieron cerca, otras veces estuvieron lejos de la clavija. Sin embargo, un pequeño grupo de voluntarios, a los que McClelland sugirió luego que estaban fuertemente motivados por una n,LOG, tomaron algunos cuidados para medir y probar las distancias y llevar a cabo un desafío ideal, no fácil; pero no imposible. Interesantemente, este paralelo existe en la biología, conocido como el “principio de la sobrecarga”, el cual es comúnmente aplicado a los ejercicios para estar en forma, para desarrollar este tipo de ejercicios, se debe demandar un incremento en los niveles para no causar daño o fatiga. McClelland identificó la misma necesidad para un “desafío balanceado” en cuanto al enfoque para la gente motivada por n,LOG.

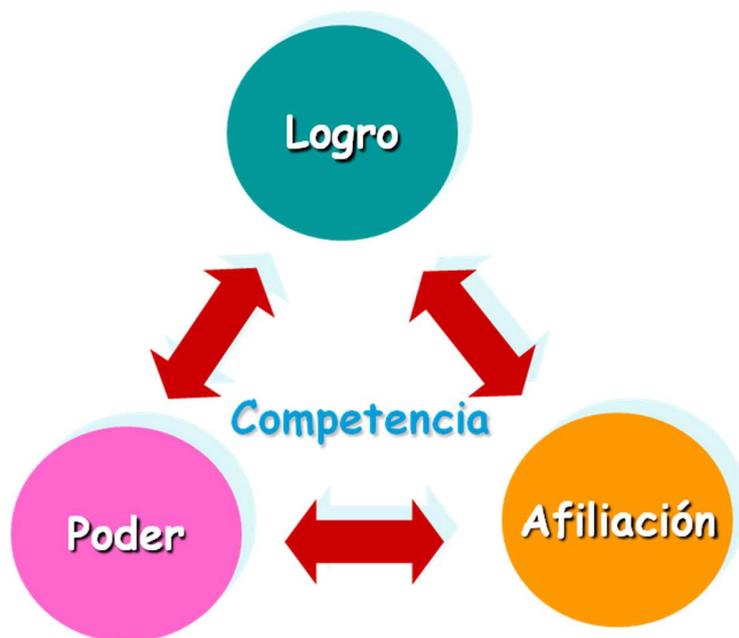
McClelland contrastó a la gente motivada por la n,LOG con gariteros o jugadores de juegos clandestinos, y despejó una común pre-concepción que la persona con n,LOG son tomadores de grandes riesgos. Por el contrario, la persona motivada por n, LOG selecciona metas que ellos puedan alcanzar e influir con sus esfuerzos y habilidad, porque la meta es considerada alcanzable.

Esto lo determinó por medio de los resultados que, casi invariablemente se presentan en el carácter “hacedor” de todos los hombres y mujeres exitosos (as) en los negocios y los emprendedores.

McClelland (1965) sugirió otras características para las personas motivadas por n,LOG: El logro es más importante que la recompensa material o financiera. El logro pretende otorgar una satisfacción personal mayor que recibir alabanza o reconocimiento. La recompensa financiera se considera como una medida de éxito y no como un fin en sí mismo. La seguridad no es el primer agente motivador, no es estatus. La retroalimentación es esencial, porque ella permite medir el éxito y no por razones de reconocimiento, la implicación aquí es que la retroalimentación es segura, de fuente fidedigna, cuantificable y basada en hechos.

La gente motivada por n,LOG constantemente está buscando mejoras y modos de hacer las cosas mejor, estas personas favorecerán posiciones laborales y responsabilidades que naturalmente satisfagan sus necesidades, que ofrezcan flexibilidad y oportunidad, como por ejemplo las ventas, gerencia de negocios y roles de emprendedor.

McClelland creyó firmemente que la gente motivada por n,LOG son aquellos (as) que hacen que la cosas sucedan y generen resultados, lo cual se extiende a través de organizar otras personas y recursos, aunque ya se dijo anteriormente, estos tipos de personas demandan mucho de sus colaboradores (staff) porque sus prioridades son el logro de las metas sobre mucha variedad de intereses y necesidades de otras personas.



# **MODELO DE CARACTERÍSTICAS LABORALES**

Richard Hackman y Greg Oldham (1976) desarrollaron un rol protagónico en la orientación de las características laborales. Ellos se aproximaron a determinar cómo puede estructurarse el trabajo para que los individuos estén incesablemente e intrínsecamente motivados.

La motivación que procede del interior de la persona, la motivación denominada interna, se genera cuando el sujeto está sumamente seducido con su responsabilidad, por su trabajo, debido a las emociones, estremecimientos y sentimientos internos, auténticos, positivos, que se forjan por hacer las cosas bien, más que vivir a cuenta de los factores externos, como lo puede constituir los aplausos, elogios o el dinero o el sobresueldo.

Para la gestión del conocimiento organizacional, el lograr que un individuo esté motivado con su trabajo, es un elemento sine qua non que favorecerá notablemente el aprendizaje de la persona, del equipo y de la organización. Lo que me temo es que esta teoría, incorporada a la teoría del aprendizaje organizacional, presionará a los ejecutivos a llevar a cabo reestructuraciones casi que completas en el modo de liderar la organización, lo cual favorece y estimula el aprendizaje organizacional, es decir verter vino nuevo en odres nuevos.

Estos precitados sentimientos, impresiones y reconcomios de carácter positivo, disparan un ciclo de motivación auto perdurable. La motivación interna en el trabajo está comprobada por tres estados psicológicos; a su vez, estos estados psicológicos están fomentados por la presencia de cinco dimensiones laborales comunes. El enfoque de la teoría es suministrar la alta motivación interna, mediante el diseño de trabajo que contengan las cinco características laborales comunes.

Los tres estados psicológicos de la teoría del modelo de características laborales definidos por Kreitner & Kinicki (1997) son:

- Sentido de la importancia experimentada: El sujeto debe percibir su trabajo como valioso e importante en algún sistema de valores que acepte.
- Sentido de la responsabilidad experimentada: El sujeto debe creer que es personalmente responsable de los resultados de su esfuerzo.
- Sentido de los resultados: El sujeto debe ser capaz de determinar, sobre una base bastante justa, si los resultados de su trabajo son satisfactorios o no.

Estos momentos psicológicos ocasionan motivación interna para el trabajo, incitan a la satisfacción laboral y a la permanencia porque se refuerzan a sí mismos. Si por alguna razón, uno de los tres estados psicológicos recibe un tratamiento inapropiado, la motivación se contrae.

En cuanto a las dimensiones laborales comunes, éstas se constituyen características frecuentes halladas en diversos grados en todos los trabajos. Estas características laborales provocan los tres estados psicológicos precitados, Kreitner & Kinicki (1997) manifiestan que cuando se lleva a cabo una combinación de tres de estas características laborales se puede determinar el sentido de la importancia experimentado en el trabajo:

- Variedad de destrezas: El punto hasta el cual un trabajo necesita que un sujeto lleva a cabo un surtido de operaciones y tareas que le exigen aplicar diversas pericias y aptitudes.
- Identidad de la tarea: El punto hasta el cual el trabajo demanda que una persona ejecute una pauta de trabajo sumamente identificable, lo que quiere decir que, la consonancia de las tareas es alta cuando una persona labora en un proyecto desde el inicio hasta el final y puede palpar las consecuencias tangibles.
- Importancia de la tarea: El punto hasta el cual el trabajo afecta la vida de otros individuos fuera y dentro de la entidad.

La responsabilidad que es posible experimentar es provocada por la característica laboral de la autonomía, la cual se conceptualiza de la siguiente forma:

- Autonomía: El punto hasta el cual el trabajo facilita al individuo percibir la emancipación, la liberación y la circunspección tanto en la programación de turnos como en los procesos aplicados para finalizar el trabajo.

Por último, el conocimiento de los resultados está fomentado por la característica laboral de la retroalimentación, la cual se define como:

- Retroalimentación [feedback]: El punto hasta el cual un sujeto recibe información clara y directa acerca de la eficiencia con la que está llevando a cabo el trabajo encomendado.

