

# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA



## PROGRAMA EDUCATIVO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ERIKA DEL CARMEN PAEZ CHACHA

TRABAJOS DE LA UNIDAD II

ESTUDIANTE:  
ASHLEY AILY PORTUGAL GARRIDO

G. 305 A

## Cuadro comparativo: Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)

Aspecto	Teoría X	Teoría Y
Concepción del ser humano	Considera que las personas son perezosas por naturaleza, evitan el trabajo y necesitan ser controladas.	Considera que las personas disfrutan trabajar, buscan responsabilidad y se automotivan.
Motivación	Se basa en recompensas y castigos; los empleados trabajan solo por necesidad.	Se basa en la autorrealización y satisfacción personal; los empleados se motivan por metas y crecimiento.
Estilo de liderazgo	Autoritario, controlador y directivo.	Participativo, democrático y de apoyo.
Supervisión	Estricta y constante; se cree que el trabajador necesita ser vigilado.	Mínima; se confía en que el trabajador cumplirá con sus responsabilidades.
Comunicación	Vertical descendente (de jefe a subordinado).	Bidireccional (de jefe a empleado y viceversa).
Ambiente laboral	Rígido, jerárquico y poco flexible.	Colaborativo, creativo y flexible.
Toma de decisiones	Centralizada en los jefes o directivos.	Descentralizada; se fomenta la participación del equipo.
Productividad	Se logra mediante presión y control.	Se logra mediante compromiso, motivación y confianza.
Visión del trabajador	Es un recurso que debe ser dirigido y controlado.	Es un aliado y parte fundamental del éxito organizacional.
Ejemplo de aplicación	Fábricas o entornos con tareas rutinarias y poco margen de autonomía.	Empresas innovadoras, tecnológicas o que promueven el desarrollo del talento humano.

## **LA MOTIVACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN EL CRECIMIENTO PERSONAL**

La motivación es una fuerza interna que impulsa a las personas a actuar, a perseguir metas y a esforzarse por alcanzar aquello que desean. Es el motor que orienta el comportamiento humano hacia objetivos específicos, ya sea en el ámbito personal, académico, profesional o social. La motivación puede entenderse como el conjunto de razones, deseos o necesidades que influyen en nuestras decisiones y determinan la intensidad, dirección y persistencia de nuestras acciones. En otras palabras, es lo que nos mueve a hacer algo y lo que nos mantiene firmes ante los desafíos, aun cuando las circunstancias sean difíciles.

Existen dos tipos principales de motivación: la intrínseca y la extrínseca. La motivación intrínseca proviene del interior del individuo y se relaciona con el placer o satisfacción que se obtiene al realizar una actividad por sí misma. Por ejemplo, una persona que estudia por gusto de aprender o que practica un deporte porque lo disfruta. Por otro lado, la motivación extrínseca surge de factores externos, como recompensas, reconocimientos o beneficios materiales; por ejemplo, trabajar para recibir un salario o esforzarse por obtener una calificación alta. Ambas formas de motivación son necesarias y pueden complementarse, pero la motivación intrínseca suele ser más duradera, ya que se basa en intereses y valores personales.

La motivación tiene una importancia fundamental en el crecimiento personal, porque es la que impulsa el desarrollo de las habilidades, el aprendizaje constante y la superación de los límites. Sin motivación, una persona puede sentirse estancada, desorientada o sin propósito, lo que afecta su bienestar emocional y su autoestima. En cambio, cuando alguien está motivado, logra mantener una actitud positiva ante los retos, desarrolla resiliencia y encuentra sentido en sus acciones. La motivación nos permite visualizar metas, planificar estrategias para alcanzarlas y mantenernos perseverantes frente a los obstáculos.

Además, la motivación es clave para el autoconocimiento. Al comprender qué nos motiva realmente, descubrimos nuestros intereses, valores y pasiones, lo que nos ayuda a tomar decisiones más coherentes con nuestro propósito de vida. También influye en la manera en que enfrentamos las dificultades: una persona motivada no ve los fracasos como derrotas, sino como oportunidades de aprendizaje. Este enfoque positivo fomenta el crecimiento emocional y fortalece la confianza en uno mismo.

En el ámbito social y profesional, la motivación contribuye a formar individuos más comprometidos, responsables y proactivos. Una persona motivada tiende a ser más creativa, a buscar soluciones y a inspirar a los demás con su entusiasmo. Por ello, la motivación no solo beneficia al individuo, sino también al entorno en el que se desenvuelve, generando un efecto multiplicador de energía positiva y productividad.

En conclusión, la motivación es el eje que guía nuestras acciones y decisiones, una fuente interna de energía que impulsa al ser humano a evolucionar y alcanzar su máximo potencial. Su importancia radica en que permite transformar los sueños en metas concretas, y las metas en logros reales. Mantener viva la motivación es, por tanto, una tarea continua que requiere autoconfianza, disciplina y una visión clara de lo que se quiere lograr. Sin motivación, el crecimiento personal se detiene; con ella, se abren todas las posibilidades de desarrollo y plenitud en la vida.

## **INVESTIGACIÓN SOBRE LAS TEORÍAS DE CONTENIDO Y DE PROCESO.**

La motivación es el conjunto de procesos que explican por qué los individuos inician, dirigen, mantienen y terminan conductas orientadas a metas. En la literatura sobre comportamiento organizacional las teorías de la motivación suelen dividirse en teorías de contenido (o de necesidades), que explican qué motiva a las personas (por ejemplo necesidades, factores intrínsecos/extrínsecos), y teorías de proceso, que describen cómo ocurre la motivación (mecanismos cognitivos, evaluaciones de justicia, establecimiento de metas, expectativas). Esta distinción es útil para diseñar prácticas de recursos humanos: las teorías de contenido ayudan a identificar los incentivos adecuados; las de proceso ayudan a diseñar sistemas que favorezcan la intención y la persistencia hacia las metas.

### **1. TEORÍA DE LA EQUITAD**

La Teoría de la Equidad es una de las principales teorías motivacionales desarrolladas dentro del campo de la psicología organizacional. Fue propuesta por John Stacey Adams en 1963, quien planteó que los individuos evalúan la justicia o equidad de sus relaciones laborales comparando sus aportaciones (inputs) y las recompensas (outputs) que reciben, en relación con las de otros empleados. Esta teoría es fundamental para comprender cómo la percepción de justicia influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral.

#### **1.1 Origen y contexto**

John Stacey Adams, psicólogo del comportamiento laboral, desarrolló la Teoría de la Equidad en un contexto en el que las organizaciones comenzaban a estudiar la motivación no solo desde los incentivos económicos, sino también desde factores psicológicos. Adams basó su propuesta en los principios de justicia distributiva y en la teoría del intercambio social.

#### **1.2 Conceptos clave**

La teoría se centra en dos elementos principales:

- **Aportaciones (Inputs):** Son los esfuerzos, habilidades, experiencia, dedicación y tiempo que el empleado invierte en su trabajo.
- **Resultados (Outputs):** Son las recompensas que el individuo recibe, como salario, reconocimiento, beneficios, promociones o satisfacción personal.

El individuo realiza una comparación social, es decir, evalúa la relación entre sus inputs y outputs con respecto a los de otras personas en situaciones similares.

### 1.3. Percepción de equidad e inequidad

**Equidad:** Ocurre cuando el individuo percibe que su relación entre aportaciones y recompensas es proporcional a la de otros. Esto genera satisfacción y estabilidad emocional.

**Inequidad:** Surge cuando el empleado siente que recibe menos (o más) recompensas de las que merece en comparación con otros. Esta percepción genera tensión psicológica y desmotivación.

**Adams identificó dos formas de inequidad:**

- **Inequidad por desventaja:** El individuo percibe que recibe menos de lo que aporta.
- **Inequidad por ventaja:** El individuo cree que recibe más de lo que aporta, lo que también puede generar incomodidad o culpa.

### 1.4 Reacciones ante la inequidad

Cuando las personas perciben una situación de inequidad, tienden a restablecer el equilibrio mediante distintas acciones, como:

- Reducir su esfuerzo laboral.
- Solicitar un aumento o reconocimiento.
- Compararse con otro grupo de referencia.
- Abandonar la organización (rotación laboral).

### 1.5 Aplicaciones en el ámbito organizacional

En el entorno laboral, la Teoría de la Equidad se aplica en áreas como:

- **Gestión de recursos humanos:** para diseñar sistemas de compensación justos.
- **Clima organizacional:** promoviendo la transparencia y la comunicación efectiva.
- **Motivación laboral:** fomentando la percepción de justicia y trato equitativo.
- **Evaluación del desempeño:** garantizando criterios objetivos y uniformes.

La Teoría de la Equidad de Adams es un pilar fundamental en la comprensión de la motivación humana dentro de las organizaciones. Resalta que la justicia percibida es un factor clave en la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores. Las empresas que aplican principios de equidad en la remuneración, reconocimiento y oportunidades laborales tienden a lograr un clima organizacional más positivo y un mayor rendimiento de sus empleados.

En resumen, la equidad no solo impulsa la motivación, sino también la lealtad y la productividad organizacional.

## **2. TEORIA DE ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS**

La Teoría del Establecimiento de Objetivos (Goal-Setting Theory) es una de las teorías más influyentes en el campo de la motivación laboral y organizacional. Fue desarrollada por Edwin Locke en 1968 y posteriormente ampliada junto con Gary Latham. Esta teoría sostiene que los individuos se motivan más cuando tienen metas claras, específicas y desafiantes, siempre que exista un compromiso real con ellas.

### **2.1. Origen y fundamentos**

Edwin Locke formuló esta teoría basándose en estudios sobre el rendimiento humano y la motivación. A diferencia de las teorías que se centran en necesidades o incentivos externos (como Maslow o Herzberg), Locke argumentó que las metas conscientes influyen directamente en la conducta y el esfuerzo de las personas.

Posteriormente, Gary Latham validó experimentalmente sus ideas en contextos laborales, consolidando así una de las teorías más prácticas y aplicables a la gestión empresarial.

### **2.2. Concepto principal**

La teoría plantea que establecer objetivos específicos y difíciles, pero alcanzables, conduce a un mejor rendimiento que fijar metas generales o fáciles.

En otras palabras, la claridad y el nivel de desafío de una meta determinan en gran medida el grado de motivación y esfuerzo del individuo.

### **2.3. Elementos esenciales**

Locke y Latham identificaron cinco principios fundamentales que hacen que una meta sea efectiva:

- 1. Claridad:** Las metas deben ser específicas y bien definidas. Por ejemplo, “aumentar las ventas en un 15% en tres meses” es más motivador que “mejorar las ventas”.
- 2. Desafío:** Las metas deben representar un reto, pero sin ser imposibles de alcanzar.
- 3. Compromiso:** El trabajador debe aceptar la meta y sentirse involucrado en su cumplimiento.
- 4. Retroalimentación:** Es necesario recibir información sobre el progreso para mantener la motivación y ajustar las acciones.
- 5. Complejidad de la tarea:** Las metas deben adaptarse a las capacidades del individuo; si son demasiado complejas, pueden causar frustración.

## **2.4. Proceso motivacional**

El proceso de motivación en esta teoría ocurre cuando una persona:

1. Acepta una meta.
2. Enfoca sus esfuerzos en alcanzarla.
3. Persiste frente a los obstáculos.
4. Dirige sus estrategias de trabajo para lograr los resultados esperados.

## **2.5. Aplicaciones en el entorno organizacional**

La Teoría del Establecimiento de Objetivos tiene amplias aplicaciones en:

- Evaluación del desempeño: Mediante indicadores y metas medibles.
- Gestión del talento: Fomentando el compromiso y la responsabilidad.
- Liderazgo y coaching: Ayudando a los líderes a orientar y motivar equipos.
- Planeación estratégica: Alineando los objetivos personales con los organizacionales.
- También se relaciona estrechamente con el modelo SMART, que propone metas Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido.

## **2.6. Críticas y limitaciones**

Aunque ampliamente validada, esta teoría presenta algunas limitaciones:

- No considera factores emocionales o contextuales que pueden afectar el cumplimiento de metas.
- Si las metas son demasiado difíciles, pueden provocar estrés o conductas poco éticas.
- Requiere una cultura organizacional que fomente la comunicación y la retroalimentación constante.
- A pesar de ello, sigue siendo una de las teorías motivacionales más utilizadas por su efectividad y aplicabilidad práctica.

La Teoría del Establecimiento de Objetivos demuestra que la motivación no depende únicamente de recompensas externas, sino también de la claridad y el compromiso con las metas personales y laborales.

Cuando los objetivos son específicos, desafiantes y cuentan con retroalimentación, los individuos tienden a mostrar un mayor rendimiento, responsabilidad y satisfacción.

En las organizaciones, aplicar esta teoría contribuye a crear equipos más enfocados, productivos y alineados con la misión y visión institucional.



### **3. MODELO DE CARACTERÍSTICAS LABORALES**

#### **3.1. Origen y fundamentos**

Hackman y Oldham desarrollaron este modelo al observar que no todos los empleados responden de la misma manera a los incentivos externos, como el salario o las recompensas materiales. Propusieron que el diseño del trabajo puede aumentar la motivación intrínseca, influyendo directamente en el rendimiento y la satisfacción.

El modelo se centra en cinco características centrales del trabajo que afectan tres estados psicológico crítico, los cuales generan resultados personales y laborales positivos.

#### **3.2. Características centrales del trabajo**

**1. Variedad de habilidades:** El trabajo requiere que el empleado utilice diferentes habilidades y talentos, evitando la monotonía y aumentando la motivación.

**2. Identidad de la tarea:** El trabajador puede ver un proyecto completo y reconocible, no solo una pequeña parte aislada, lo que le da sentido y propósito.

**3. Significado de la tarea:** El empleado percibe que su trabajo tiene un impacto importante en otros, en la organización o en la sociedad.

**4. Autonomía:** Grado de libertad, independencia y control que tiene el trabajador sobre cómo realizar sus tareas.

**5. Retroalimentación:** Información clara sobre el desempeño del empleado y el resultado de su trabajo, permitiendo ajustar estrategias y mejorar continuamente.

#### **3.3. Estados psicológicos críticos**

Estas características generan tres estados internos en el empleado que determinan su motivación intrínseca:

- Experiencia de significado de la tarea: Sentir que el trabajo es importante y valioso.
- Experiencia de responsabilidad: Percibir que se es responsable de los resultados del trabajo.
- Conocimiento de los resultados: Saber de manera clara cómo se está desempeñando el trabajo.
- Cuando estos estados se cumplen, el trabajador siente mayor motivación, compromiso y satisfacción.

#### **3.4. Resultados personales y organizacionales**

Un trabajo diseñado siguiendo el Modelo de Características Laborales genera:

- Mayor satisfacción laboral
- Mejor desempeño y productividad
- Reducción del ausentismo y rotación
- Motivación intrínseca más alta
- Mayor desarrollo personal y profesional

### 3.5. Aplicaciones en la gestión de recursos humanos

**Diseño de puestos de trabajo:** Crear roles más significativos y variados.

**Evaluación del desempeño:** Proporcionar retroalimentación constante.

**Motivación y compromiso:** Incrementar autonomía y responsabilidad del trabajador.

**Programas de desarrollo:** Capacitar a los empleados para aumentar habilidades y competencias.

### 3.6. Críticas y limitaciones

Se centra principalmente en la motivación intrínseca, ignorando factores extrínsecos como el salario, beneficios o políticas organizacionales.

No todas las personas valoran de la misma manera la autonomía o la variedad de habilidades.

Puede ser difícil implementar en trabajos altamente rutinarios o estandarizados.

## 4. TEORÍA DE LAS NECESIDADES

La Teoría de las Necesidades busca explicar la motivación humana a través de la satisfacción de ciertas necesidades básicas y superiores. La más conocida es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow (1943), que propone que las personas buscan satisfacer primero necesidades básicas antes de aspirar a necesidades superiores.

Otras teorías relacionadas incluyen las Necesidades de McClelland, que identifican motivaciones adquiridas como logro, poder y afiliación. Estas teorías son fundamentales en psicología organizacional y gestión de recursos humanos, ya que ayudan a comprender qué impulsa a los empleados a actuar y mejorar su desempeño.

### 4.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)

Maslow propuso que las necesidades humanas se organizan en una pirámide de cinco niveles, donde las necesidades básicas deben ser satisfechas antes de pasar a las superiores:

**1. Necesidades fisiológicas:** Alimentación, agua, sueño, respiración. Son esenciales para la supervivencia.

**2. Necesidades de seguridad:** Protección, estabilidad laboral, salud, vivienda.

**3. Necesidades sociales o de afiliación:** Relaciones afectivas, amistad, pertenencia a grupos.

**4. Necesidades de estima:** Reconocimiento, respeto, confianza en uno mismo y valoración de los demás.

**5. Necesidades de autorrealización:** Desarrollo personal, creatividad, alcanzar el máximo potencial.

> Maslow planteó que una vez satisfecha una necesidad, el individuo busca la siguiente en la jerarquía, motivando su comportamiento y decisiones.

#### **4.2 Aplicaciones en el entorno laboral**

- Motivación del personal: Diseñar incentivos y recompensas que satisfagan necesidades específicas.
- Liderazgo efectivo: Conocer las necesidades predominantes de los empleados para dirigirlos adecuadamente.
- Clima organizacional: Crear un entorno seguro, socialmente inclusivo y que reconozca logros.
- Desarrollo profesional: Facilitar oportunidades de crecimiento, aprendizaje y autorrealización.

#### **4.3. Críticas y limitaciones**

La jerarquía de Maslow no siempre es estricta; algunas personas buscan autorrealización sin satisfacer completamente necesidades básicas.

Las necesidades de McClelland varían según cultura, contexto y experiencias personales, dificultando su generalización.

Ambas teorías se centran principalmente en la motivación individual, dejando de lado factores organizacionales externos.

La Teoría de las Necesidades ofrece un marco útil para comprender la motivación humana y cómo satisfacerla en el contexto laboral. Maslow resalta la progresión de necesidades desde las básicas hasta la autorrealización. McClelland enfatiza que las motivaciones pueden ser aprendidas y desarrolladas con experiencias de vida. Aplicar estas teorías en las organizaciones permite diseñar estrategias de motivación más efectivas, aumentando la satisfacción, compromiso y desempeño de los empleados.

## 5. TEORÍA DE LOS 2 FACTORES

La Teoría de los Dos Factores, propuesta por Frederick Herzberg en 1959, es una de las teorías más influyentes en la psicología organizacional y motivación laboral. Su objetivo es explicar qué factores en el entorno laboral generan satisfacción y cuáles provocan insatisfacción en los empleados. Herzberg demostró que los factores que motivan no son los mismos que los que previenen la insatisfacción, diferenciándolos en motivadores e higiénicos.

Esta teoría ha sido ampliamente utilizada en la gestión de recursos humanos para diseñar estrategias que aumenten la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral.

### 5.1. Origen y fundamentos

Herzberg realizó estudios con ingenieros y contadores, usando entrevistas sobre situaciones en las que se sintieron extremadamente satisfechos o insatisfechos en su trabajo. Observó que:

- La satisfacción y la insatisfacción no son opuestos directos, sino fenómenos independientes.
- Los factores que generan motivación son distintos de los que generan insatisfacción.

De esta observación surge la distinción de dos categorías de factores laborales:

### 5.2. Factores motivadores (satisfactores)

Estos factores están relacionados con la motivación intrínseca del trabajador y producen satisfacción laboral cuando están presentes:

- 1. Logro:** Alcanzar metas y superar desafíos.
  - 2. Reconocimiento:** Ser valorado y apreciado por el trabajo realizado.
  - 3. Trabajo en sí:** Actividad laboral que resulte significativa, interesante y desafiante.
  - 4. Responsabilidad:** Tener autonomía y control sobre las tareas propias.
  - 5. Avance y crecimiento profesional:** Oportunidades de desarrollo y promoción.
- > Cuando estos factores se optimizan, los empleados se sienten motivados y comprometidos, incrementando su desempeño y productividad.

### **5.3. Factores higiénicos (preventivos de insatisfacción)**

Estos factores no motivan directamente, pero su ausencia provoca insatisfacción laboral. Están relacionados con el entorno laboral y condiciones externas:

1. Políticas de la empresa: Reglas claras y justas.
2. Supervisión: Calidad y estilo del liderazgo.
3. Relaciones interpersonales: Con compañeros y superiores.
4. Condiciones de trabajo: Ambiente físico seguro y cómodo.
5. Salario y beneficios: Compensaciones adecuadas y equitativas.

> Mejorar estos factores no genera motivación intrínseca, pero evita descontento y rotación laboral.

### **5.4. Aplicaciones en el ámbito organizacional**

- Diseño de puestos: Incorporar tareas significativas y retos que motiven al empleado.
- Políticas de compensación: Garantizar un salario y condiciones justas para prevenir insatisfacción.
- Liderazgo y gestión: Mejorar supervisión y comunicación para fortalecer relaciones laborales.
- Programas de reconocimiento: Establecer sistemas que valoren logros y desempeño.

### **5.5. Críticas y limitaciones**

- La teoría se basa en estudios con profesionales técnicos, por lo que puede no aplicarse a todos los tipos de trabajos.
- La percepción de motivadores e higiénicos puede variar según cultura, contexto y personalidad.
- No cuantifica la intensidad de la motivación ni los efectos a largo plazo.
- A pesar de estas limitaciones, la teoría sigue siendo fundamental para diseñar estrategias de motivación efectivas en las organizaciones.

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg distingue claramente entre los elementos que generan satisfacción y los que previenen la insatisfacción. Los motivadores fomentan compromiso, creatividad y rendimiento.

## 6. TEORÍA DE LOS TRES FACTORES

La Teoría de los Tres Factores es un enfoque de la motivación laboral que identifica tres elementos fundamentales que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados. Aunque existen distintas versiones según el autor y contexto, la más conocida se basa en la integración de motivación, higiene y logros, o en la extensión de las teorías de McClelland y Herzberg.

Esta teoría busca explicar cómo las personas pueden ser motivadas de manera más efectiva mediante la satisfacción de necesidades psicológicas, sociales y laborales, combinando factores internos y externos.

### 6.1. Origen y fundamentos

La teoría surge de la combinación de ideas de Frederick Herzberg (Teoría de los Dos Factores) y David McClelland (Teoría de las Necesidades Adquiridas), proponiendo que la motivación laboral depende de la interacción de tres elementos clave:

**1. Factores motivadores o intrínsecos:** Vinculados al desarrollo personal, logros y satisfacción interna.

**2. Factores higiénicos o extrínsecos:** Relacionados con las condiciones laborales, salario, supervisión y ambiente de trabajo.

**3. Factores sociales o de afiliación:** Basados en la interacción con otros, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia.

Esta integración permite entender que la motivación y satisfacción laboral no dependen de un solo factor, sino de la combinación de elementos internos, externos y sociales.

### 6.2. Descripción de los tres factores

#### 1. Motivadores intrínsecos:

- Desarrollo personal y profesional.
- Logros y superación de retos.
- Reconocimiento y responsabilidad en el trabajo.

> Equivalente a los motivadores de Herzberg, generan satisfacción y compromiso.

#### 2. Factores higiénicos o extrínsecos:

- Condiciones laborales seguras y cómodas.
- Políticas claras y salario justo.
- Supervisión y liderazgo adecuado.

> Previenen insatisfacción pero no generan motivación por sí mismos.

### 3. Factores sociales o de afiliación:

- Relaciones positivas con compañeros y superiores.
- Sentido de pertenencia a un grupo u organización.
- Comunicación efectiva y apoyo social.

> Se relaciona con la teoría de McClelland sobre la necesidad de afiliación, fomentando cohesión y motivación indirecta.

### 6.3. Aplicaciones en el entorno laboral

- **Gestión de recursos humanos:** Diseñar estrategias de motivación que combinen satisfacción intrínseca, condiciones laborales y relaciones sociales.
- **Liderazgo:** Implementar prácticas de reconocimiento, comunicación efectiva y soporte al equipo.
- **Clima organizacional:** Promover un ambiente seguro, inclusivo y colaborativo.
- **Desarrollo profesional:** Ofrecer oportunidades de crecimiento que generen motivación intrínseca y pertenencia al grupo.

### 6.4. Ventajas y limitaciones

#### Ventajas:

- Integra factores internos y externos de motivación.
- Reconoce la importancia de las relaciones sociales en la motivación laboral.
- Aplicable a distintos tipos de organizaciones y culturas.

#### Limitaciones:

- No cuantifica el impacto relativo de cada factor.
- La percepción de los factores puede variar según personalidad, cultura y contexto.
- Su implementación requiere un análisis constante del clima laboral y necesidades del personal.

La Teoría de los Tres Factores ofrece un enfoque más completo de la motivación laboral, al combinar elementos intrínsecos, extrínsecos y sociales. Los motivadores intrínsecos generan satisfacción y compromiso. Los factores higiénicos previenen la insatisfacción. Los factores sociales fortalecen la cohesión y pertenencia.

En conclusión las teorías de contenido y proceso ofrecen lentes complementarias para comprender la motivación: las primeras identifican qué necesita o valora la persona (necesidades, factores de satisfacción), mientras que las segundas explican cómo se genera, mantiene o pierde el impulso hacia la acción (comparaciones, metas, diseño del trabajo). Para una gestión efectiva, las organizaciones deben integrar ambas perspectivas: asegurar condiciones básicas y factores intrínsecos (contenido) y, simultáneamente, diseñar procesos claros, justos y orientados a metas (proceso). La

aplicación combinada mejora el compromiso, la satisfacción y el desempeño, pero siempre debe adaptarse al contexto cultural y organizacional concreto.

### **Referencias**

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. (Obras clásicas sobre la jerarquía de necesidades).

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. (Teoría de las tres necesidades: logro, afiliación y poder).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18ª ed.). Pearson. (Manual contemporáneo de referencia sobre teorías de motivación).

Sirota, D. (s.f.). Three-Factor Theory (equity, achievement, camaraderie) — síntesis práctica; ver resúmenes en recursos de desarrollo organizacional como MindTools.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance / desarrollos sobre teoría de la expectativa* (modelo Porter–Lawler).



## LISTA DE COTEJO PARA TRABAJO

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA		NOMBRE DEL CURSO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
		UNIDAD: II		
NOMBRE DEL DOCENTE: LIC. ERIKA DEL CARMEN PAEZ CHACHA		NOMBRE DEL ALUMNO: PORTUGAL GARRIDO ASHLEY AILY		
DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN				
PRODUCTO: TRABAJO	GRUPO A	PERIODO ESCOLAR: AGOSTO.DICIEMBRE 2025		
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	
1%	Presentación El trabajo cumple con los requisitos de: a. Buena presentación	X		
3%	b. Introducción	X		
2%	c. Ortografía	X		
6%	d. Desarrollo coherente del tema	X		
3%	e. 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		

*Augusto Salazar*

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
SEGUNDA UNIDAD

NOMBRE: Paulina Garza Ashley Auy GRUPO: 305A  
PART. TRABAJOS 4040  
ACIERTOS: 11 PUNTAJE 55 CALIF. 9540

INSTRUCCIÓN: RELACIONA LAS OPCIONES DE LA DERECHA CON LAS DE LA IZQUIERDA ANOTANDO DENTRO DEL PARÉNTESIS LA RESPUESTA CORRECTA.

- ~~1.- Teoría de la equidad.~~
- ~~2.- Abraham Maslow.~~
- ~~3.- McClelland.~~
- ~~4.- Teoría de la jerarquía de necesidades.~~
- ~~5.- Teoría del establecimiento de objetivos~~
- ~~6.- Teoría de los dos factores.~~
- ~~7.- Modelos funcionalista~~
- ~~8.- Modelo de características laborales~~
- ~~9.- Modelo constructivista~~
- ~~10.- Motivación.~~

- (5) ☒ Construye competencias a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización
- (10) ☒ Proceso que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.
- (7) ☒ Refiere al desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, se utiliza en el nivel operativo.
- (1) ☒ Los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades.
- (2) ☒ Postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades.
- (3) ☒ Postuló que el logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.
- (4) ☒ Jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, social, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante.
- (6) ☒ Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción.
- (8) ☒ Son parte de ella: el funcionalismo, el conductista y el constructivista.

CONTESTA CORRECTAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- 1.- Dar un ejemplo de un factor de higiene que genere insatisfacción laboral y por consecuencia desmotivación en el trabajador. 1 punto
- 2.- Menciona tres supuestos de la teoría X y tres de las Y. 2 puntos

Valor del examen 12 puntos