



# Mi Universidad

**NOMBRE DEL ALUMNO:** Diliany Yamileth Perez Castro

**TEMA:** Las personas en las organizaciones y teorías de la motivación

**PARCIAL:** 2''

**MATERIA:** Comportamiento organizacional

**NOMBRE DEL PROFESOR:** Miguel Ángel Villatoro Aguilar

**LICENCIATURA:** Contaduría Pública y Finanzas

**CUATRIMESTRE:** 5''

## Introducción

En este ensayo hablaremos de varios temas sobre las personas en las organizaciones y teorías de la motivación, ya que a lo largo de la historia de las organizaciones, las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades. Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas. UNIVERSIDAD DEL SURESTE 42 Afortunadamente, estas concepciones fueron cambiando debido a la poderosa influencia de la teoría de la administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones, e incluso como resultado del desarrollo de las ciencias. A continuación hablaremos de diferentes subtemas

## Desarrollo

### **Las personas en las organizaciones y Teorías de la motivación**

La adopción tiene conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente ya sea por problemas y necesidades, todas esas afirmaciones y puntos de vista son parciales e incompletos, algunos hasta distorsionados y superficiales. Aun cuando todos son generales y sumamente simplistas, sentaron las bases conceptuales para percibir y tratar a las personas en las organizaciones durante todo el siglo pasado. Casi todas estas premisas calificaban a las personas en forma genérica y las trataban como mercancías para justificar los medios de control o de estandarización que garantizarán el funcionamiento de las empresas según los retos y perspectivas de cada época. Las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias individuales y el trato personalizado para aprovechar todas las características, habilidades y competencias de cada sujeto. Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RH simplemente las trata como un aspecto legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, la ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo. Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos.

## **Retos y oportunidades del comportamiento organizacional**

Cualquiera puede dirigir una compañía cuando los negocios florecen, ya que la diferencia entre una buena y una mala gerencia refleja la diferencia entre ganar mucho dinero y ganar mucho más dinero, en las malas épocas los gerentes enfrentan situaciones de trabajadores que deben ser despedidos, que reciben recortes de salario y que se sienten preocupados acerca de su futuro. La diferencia entre una buena y una mala gerencia podría ser la diferencia entre las ganancias y las pérdidas o, a final de cuentas, entre la supervivencia y el fracaso. Respuesta ante la globalización Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales, administración de una fuerza de trabajo diversa Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es adaptarse a individuos que son diferentes. El término para describir tal desafío es la fuerza de trabajo diversa. Mientras la globalización se centra en las diferencias entre individuos procedentes de distintas naciones, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las diferencias entre la gente dentro de países determinados, mejora del servicio al cliente Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer las necesidades de sus clientes, mejora en las habilidades interpersonales Conforme vaya avanzando en los capítulos, se le presentarán conceptos y teorías relevantes que sirven para explicar y predecir el comportamiento de los individuos en el trabajo, estimulación del cambio y la innovación. Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o se volverán candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con un flujo continuo de bienes y servicios innovadores.

## **Principios básicos del comportamiento individual**

Chiavenato (2009, pp. 186-188) manifiesta que los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los

- 2.1. Capacidades distintas. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable.
- 2.2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas.
- 2.3. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento.
- 2.4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas.
- 2.5. Las personas reaccionan en forma emocional.
- 2.6. Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores

## **La percepción y la toma de decisiones**

Al estudiar a las personas y cómo se desenvuelven en las organizaciones, un factor por considerar es la percepción, pues según cómo los colaboradores interpretan o la impresión que tienen del entorno, de la empresa, de su jefe, se basará su comportamiento en la organización. Es por ello que es importante brindar estímulos positivos a los colaboradores para, de esta manera, lograr que sean proactivos y consideren una buena toma de decisiones. Como primer concepto de percepción La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones, como segundo factores que influyen en la percepción Chiavenato (2009, p. 218), en su libro, menciona que las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente, tales factores pueden radicar en el receptor, tercero vínculo entre la percepción y la toma de decisiones Robbins & Judge (2013) indican que los individuos en las organizaciones toman decisiones; es decir, eligen entre dos o más opciones. Las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles la autoridad para tomar decisiones que, históricamente, estaban reservadas a los gerentes es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos, cuarta ética en la toma de decisiones La toma de decisiones en las organizaciones se basa en tres modelos. El segundo modelo es el de racionalidad acotada, debido a que la capacidad limitada de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesitaría para tomar decisiones óptimas, por lo que la mayoría de la gente responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel en el cual logren entenderlo. Por último, se encuentra el modelo por intuición.

### **Concepto de motivación**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, como también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. La

palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Cuatro enfoques diferentes. Uno satisfacer las necesidades humanas básicas, dos diseñar puestos que motiven a las personas, tres reforzar la idea de que es posible obtener las recompensas que se desean y cuatro brindar a las personas un trato equitativo. La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.

### **Proceso de motivación**

El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas. Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera como las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión, la persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso), si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito, esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona y se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, el absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física.

### **Teorías de la motivación (Pirámide de Maslow)**

Pirámide de necesidades de Maslow La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, como primero necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento, segundo necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo, la tercera necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos,

amor y afecto, la cuarta necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo, quinta necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos: primera necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales, segunda cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, tercero partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades, cuarta medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias, quinto comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía, sexto no obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha, séptimo necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo y ultimo sería la teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

### **Teorías de la motivación (Teoría de los dos factores de Herzberg)**

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas. Factores de insatisfacción incluyen como salario percibido, prestaciones sociales percibidas, condiciones físicas de trabajo y comodidad, relaciones con el gerente, relaciones con los colegas y camaradería, políticas de la organización, los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias, los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Son los factores de satisfacción son uso pleno de las habilidades personal, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, autoevaluación del desempeño y

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales.

### **Teorías de la motivación (Teoría de las necesidades de McClelland)**

Esta teoría también se concentra en el contenido, la necesidad de realización es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas, la segunda necesidad de poder es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando, la tercera necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones de que las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo, la necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño, la combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes y las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos.

### **Teorías de la motivación (Teoría de la equidad)**

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación: 1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización. 2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización. 3. Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización. 4. Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones: como modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo, segundo modificar los resultados (recompensas recibidas, tercera distorsión de la propia imagen, cuarta distorsión de la imagen de otros, quinto buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio, abandonar la situación

### **Teorías de la definición de objetivos**

Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. La importancia de los objetivos para motivar a las personas. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual, por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles, la realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno. Si un vendedor define el objetivo de vender 12 automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. 6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente.

### **Teorías modernas de motivación**

- a) Teoría de la autodeterminación: Esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba y que ahora se experimente más como una obligación que como una actividad que se eligió con libertad y reducirá la motivación.
  
- b) Teoría del establecimiento de metas: Las metas difíciles motivan a las personas, porque captan nuestra atención y ayudan a centrarnos. En segundo lugar, las metas desafiantes nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. ¿Estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Probablemente no. En tercer lugar, cuando las metas son difíciles, las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas desafiantes nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo o la tarea en



forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en la mejor forma de hacerlo

- c) Teoría del reforzamiento UNIVERSIDAD DEL SURESTE 68 Para Robbins & Judge (2013), la teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas opuestas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el Comportamiento Organizacional entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores
  
- d) Teoría de la equidad Fue desarrollada por Adams (1965), citado por Chiavenato (2009), y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas, y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes.

Conclusión:

Espero y los temas y subtemas hayan quedado claros y hayan podido entenderle un poco de todo lo que vimos. Uno de los subtemas que me gustó mucho fue la teoría de la motivación ya que es la primera que se refirió al proceso de motivación y se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones, recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) por los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas.

