

**EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

**RUTH ANGÉLICA CORRDOR DIAZ**

**CODIGO: 6700670**

**ASESOR DE INVESTIGACION**

**DAVID MENDOZA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DIRECCION DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN DE GESTION EN DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

## RESUMEN

Este escrito busca realizar una reflexión e identificar los comportamientos del ser humano dentro de la organización, en un ambiente cambiante y volátil. La fuerte y definitiva oposición a la Teoría de las Relaciones Humanas llevo hacia el estudio psicológico de la conducta: aprendizaje, estímulo y respuesta, hábitos, etc. a partir de una metodología objetiva y científica. Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes, sabiendo de ante mano que su mayor exponente fue Herbert Alexander Simón: -La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. - La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa.

Para esto se expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia, adicionalmente se comparan dos estilos antagónicos de administración: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

Finalmente para una mayor interpretación sobre el comportamiento humano en la organización se tiene el concepto de Frederick Herzberg quien formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

## SUMMARY

This document looks for make a reflection and identifies the human behaviors inside of the organization in a changeable circle. The strong and definitive opposition to the human's relationships theory brought to the behaviorism psychological behavior study: knowledge, stimulus and response, habits, etc. from an objective and scientist methodology. According to the biggest exponent Herbert Alexander Simon the beginnings of the behavior's in the administration theory are: - The strong and definitive opposition of the human's relationships theory to the classic theory rerouted slowly to the second phase: the behavior theory, - The behavior theory is a development of the human's relationships theory, because that show eminently critic and strict. For this explained an incentive theory according to the human's necessities as hierarchies and prepares in proportion to importance and influence levels,

Additionally compared two antagonistic styles for manage: first one, a style based on traditional theory, excessively mechanistic and pragmatic (X theory) and the second one, a style based on the modern conceptions facing to the human behavior (Y theory).

Finally, for a greatest interpretation about the human behavior in the organization is essential to read the Frederick Herzberg's concept, called two factors theory, for explain in a better way the people behavior in job situations. He sets out the existence of factors that guide the people behavior.

**Palabras Claves:** Motivación, Comportamiento Humano, Capital humano, Recursos Humanos, Organización: Trabajadores, Ambiente laboral, Teoría, McGregor (1906- 1964), Maslow: A.H Maslow (1908-1970), Herzberg: Frederick Herzberg (1923).

## INTRODUCCION

Molla (2013) afirma que “El concepto de motivación empresarial que surge a partir de la búsqueda de motivos en el ámbito de la empresa que nos inspiran a generar acciones para lograr un resultado. A través de este mecanismo (motivo, acción y resultado) encontraremos el flujo necesario para alcanzar cualquier meta en el ámbito empresarial”. Pero realmente ¿Es una consecuencia, o una causa de algo el comportamiento humano en el trabajo? La opinión en efecto es que definitivamente el comportamiento humano es una consecuencia de algo porque el ser humano es un ser que por naturaleza es social y para subsistir siempre ha necesitado de otros, lo que se puede llamar estímulo de acompañamiento, es así como se llega a la afirmación de que el ser humano responde a estímulos tanto afectivos como materiales, es decir es consecuencia de algo. Por ejemplo desde los inicios de la humanidad en el Génesis de la biblia la historia de Adán Y Eva alude a que Dios creó a Adán y de ahí creó a Eva para que le hiciera compañía porque vio al hombre muy solo ( ), partiendo de esto hasta para la compañía el humano necesita de otro, lo que demuestra claramente que todos necesitamos de todos.

Una persona que afectivamente se le pidan las cosas de la forma correcta es más probable que realice la acción con mejor actitud y se sienta más a gusto realizando lo que se le pidió. Otra probabilidad es que las personas con el transcurso del tiempo han ido cambiando las costumbres y los pensares racionales, por ejemplo en el tema organizacional el ser humano trabaja para recibir una contribución en dinero y poder subsistir, con el transcurrir de los años, estas ideas han evolucionado en diferentes aspectos, por lo tanto la creencia de que las personas ahora solo trabajan por un sueldo han ido desapareciendo, porque el hombre ahora estudia o se prepara para formarse como un ser de intelecto con capacidades en temas específicos lo que marca la

distinción en diferentes espacios, lo que no solo indica que trabajen por la contribución monetaria. El hombre ahora tiene sed de aventura, de superación, de sobresalir, de éxito, definitivamente de ser el mejor en lo que hace, pero nada de esto se logra sin motivación.

La sociedad en su constante cambio hace que las empresas modernas sean fundadoras y las mejores en lo que hacen, lo que conduce a adoptar nuevos comportamientos y conceptos para ser aplicados en el desarrollo normal de sus operaciones. Estas empresas adoptan estrategias basadas en los modernos enfoques gerenciales, en las nuevas políticas y estándares de calidad, en los modelos de atención y servicio al cliente, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos propuestos en todos los niveles de la organización. Los elementos conjugados comprometen a los empleados en la identificación y sentido de pertenencia con la empresa a través de sentimientos de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma. Sin embargo es aquí donde se identifica que a pesar de tantas tendencias y enfoques modernos, muchas organizaciones descuidan de fondo a la parte más importante, fundamental e indispensable de toda empresa, el capital humano, los trabajadores destinando sus esfuerzos a buscar el cumplimiento de las metas productivas al costo que sea necesario. A partir de ese punto comienzan las fallas en los niveles productivos de una empresa porque tienden a disminuir notoriamente, mientras el trabajo se focaliza en el cumplimiento del objetivo los procedimientos se pueden convertir en secuencias repetitivas y monótonas. Igualmente se pierde toda la motivación y se empiezan a hacer las cosas por rutina, y es aquí donde los empleados comienzan a perder el interés en cuanto a lo que hacen. Los cuestionamientos apuntan hacia: ¿Es posible ser productivo sin estar motivado?, se podría afirmar que sin motivación, no se puede ser productivo, sin embargo no se puede depender de la motivación para ser productivos, el estado de ánimo y las ganas de trabajar deberían ser elementos siempre presentes en la vida del ser humano, no importa la velocidad del progreso

siempre hay que avanzar, porque es la acción la que lleva a la emoción. Quien actúa produce, y quien produce genera resultados, y los resultados sean bajos o no igualmente motivan; estos resultados reafirman la creencia de que se puede conseguir lo que se propone y esto a su vez mejora la confianza en sí mismo, la confianza, el creer en que se es capaz lo es todo en el ser humano. En cambio, quien no actúa no produce nada, no genera resultados y, por lo tanto no se motiva debilitando así su creencia en sí mismo.

Florez (2011) En la teoría del comportamiento humano sus principales exponentes son Abraham Maslow, Douglas McGregor y Herbert Simón, quienes afirman que la negación o la promoción de la satisfacción de necesidades genera sentimientos de frustración o de bienestar en los trabajadores, que a su vez puede iniciar actitudes de resistencia o de no cooperación con la administración y el interrogante que surge es: ¿Por qué los empleados no hacen lo que se supone deben hacer, por qué la gente no hace lo que no quiere hacer?. Puede sonar simple decir que las personas hacen bien únicamente lo que les gusta, pero los esfuerzos deben enfocarse a que las personas hagan lo que les gusta de la forma que les gusta; se observa que este fenómeno se presenta en la mayoría de empresas, debido a que generalmente los procedimientos se crean por parte de los departamentos correspondientes a cada función, se crean con el fin de cumplimiento de metas y se hacen bajo la óptica del cumplimiento desde el punto de vista del jefe mas no desde el punto de vista de las personas que realizan la acción y desde el lugar donde trabaja la gente.

## TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

En 1947 surge en los estados unidos un libro que marcó el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo de Hebert Simón. El libro que alcanzó gran repercusión, constituyó un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación con las debidas observaciones y correcciones de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas, el libro estableció el inicio de la llamada teoría de las decisiones.

La teoría de H. Simon se fundamenta en el comportamiento humano, sin embargo Watson trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada en la comprobación experimental en oposición al subjetivismo de la época, pero centrándose en el individuo, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos como el ambiente, las relaciones interpersonales etc., y factores internos como el aprendizaje, el estímulo, las reacciones de respuesta, hábitos etc. Es ahí donde la teoría del comportamiento de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa, porque a partir de este enfoque psicológico todos los aspectos en cuanto a recurso humano se empezaron a transformar y se inició la importancia de este tema. Aparte en el mundo moderno el factor más importante es y debería ser el capital humano, lo que implicó el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores sobre el enfoque de las ciencias del comportamiento.

Si bien es cierto que lo mencionado anteriormente adquiere bastante trascendencia al interior de las empresas se debe tener en cuenta que a través del tiempo se comienzan a generar

teorías que permiten el estudio tanto de los comportamientos humanos, como de la necesidad de organización, lo que en consecuencia fue progresando y convirtiéndose en requerimientos para las empresas de hoy. Luego de haber pasado por diferentes etapas, en las que cada una de ellas ha aportado de diferente manera para el fortalecimiento de las organizaciones y en particular a la administración del personal, ya que las personas siempre han tenido un papel esencial dentro de las organizaciones, permitiéndoles de esta manera, en el mejor de los escenarios crecer y permanecer dentro del mercado. Es así como se determina la importancia que tienen los trabajadores para el mantenimiento y desarrollo de las empresas no solo como factor esencial en el proceso productivo, si no en todos los aspectos de la empresa, se enfoca básicamente en el desempeño y compromiso que pueda llegar a sentir un trabajador por su empleador y de la oportunidad de generar un factor diferencial ante la competencia, basándose en esencia en la construcción de un capital humano, que responda a las expectativas de la empresa.

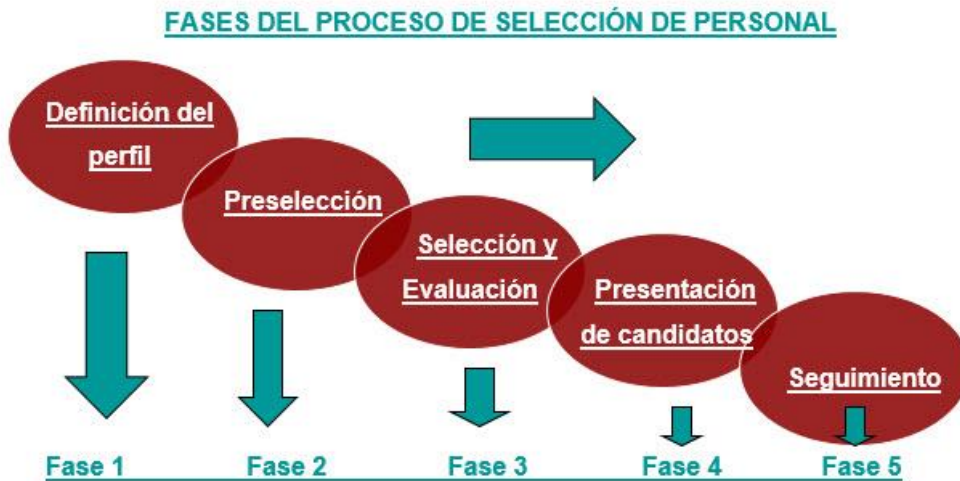
La importancia de este escrito radica en que con una mejor relación entre el empleado y las funciones que desempeña los resultados de su trabajo van a ser mejores, lo que promueve el bienestar tanto para el trabajador como para el empleador. Si se conjuga activamente el desempeño de todos los miembros de la empresa porque esta va a ser mucho más competitiva, logrando de esta manera resultados positivos y el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados.

Partiendo del hecho que las personas o trabajadores son la base de las organizaciones se debería considerar que es fundamental el proceso de su selección, entrenamiento, adaptación y desempeño de las personas al momento de integrarse a una empresa o al ser promovidas dentro de la misma. Este proceso se puede identificar de una mejor forma a través de la Figura N° 1. En



la que se identifican las fases para llevar a cabo un buen proceso de selección de personal ya que a partir de este proceso surge el tema principal del presente ensayo.

**Figura N°. 1: Fases del proceso de selección:**



**Fuente: GBS  
Especialistas**

**en recursos humanos.- fases proceso de selección.sept.2013**

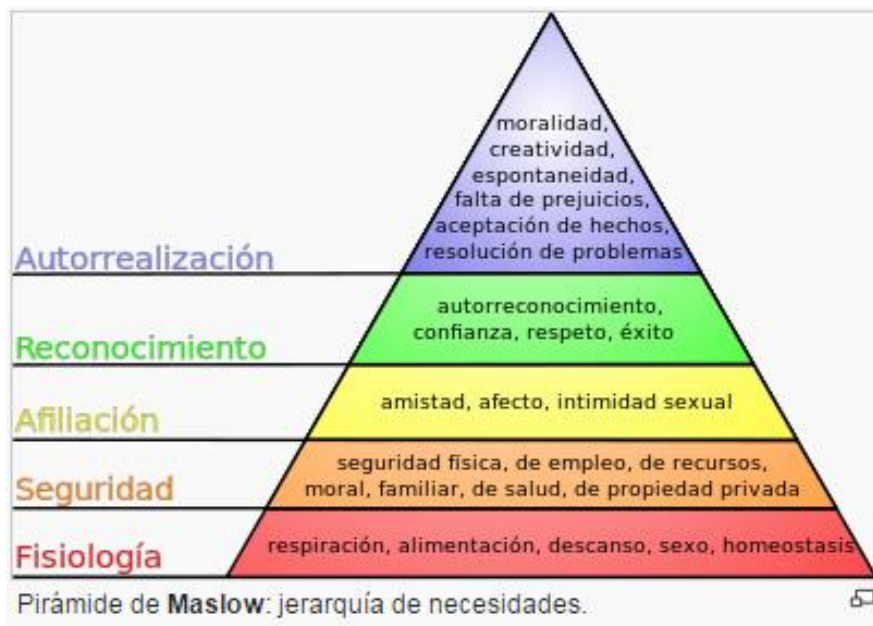
La correcta selección y promoción de los empleados es un beneficio mutuo, provechosa tanto para la organización como para sus empleados, que dentro de un contexto empresarial, es la situación ideal para la construcción de relaciones que van más allá del simple trabajo, las cuales trascienden los límites de pertenencia y deseos de dar lo mejor en pro del crecimiento bilateral y a su vez del compromiso de cada una de las partes implicadas.

Todas las empresas necesitan realizar selecciones de personal con el fin de determinar quiénes son los mejores candidatos para los puestos de trabajo que estas ofrecen, y es basado en los objetivos y metas que la empresa se propone. Claro que aquellos que favorezcan en mayor medida la obtención de los resultados que se esperan, tendrán más posibilidades de conformar el staff o equipo de personal de la organización.

Partiendo de esto, se trae a continuación el tema sobre las necesidades del ser humano, porque si bien es cierto, que los trabajadores son la parte esencial de toda empresa para conservar a los buenos trabajadores es importante identificar que necesidades tienen tanto en su vida laboral como personal y por esta razón se hace necesario traer a colación al representante de la jerarquía de las necesidades del ser humano Abraham Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, quien expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

En complemento en la figura No. 2, se aprecia el nivel jerárquico de las necesidades de un trabajador teniendo en cuenta lo manifestado por Maslow (1954).

Figura No.2. Jerarquía de las Necesidades:



Fuente: Pirámide de Maslow, jerarquía de necesidades.

## JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW

**a. Necesidades fisiológicas:** Hace referencia al nivel más bajo de esta jerarquía pero que de igual forma es de vital importancia, aquí se encuentra la alimentación, el sueño y el reposo, el abrigo, etc. Es todo lo que hace referencia a la supervivencia básica del ser humano.

**b. Necesidades de seguridad:** Son el segundo nivel de esta jerarquía y hace referencia a aquellas necesidades que van en la búsqueda de la seguridad, la estabilidad, la protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro, todas son necesidades que nacen en el ser humano cuando las necesidades fisiológicas se encuentran en su mayoría satisfechas.

**c. Necesidades sociales:** Son aquellas que nacen cuando las necesidades primarias, las fisiológicas y de seguridad, se encuentran relativamente compensadas. Son aquellas necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros e intercambios amistosos, etc.

**d. Necesidades de autoestima:** Son las necesidades relacionadas con la manera cómo el individuo se ve y evalúa a sí mismo.

**e. Necesidades de autorrealización:** Son las más elevadas en la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente.

Aquí se identifica claramente que cada uno de los comportamientos en el ser humano tiene una razón de ser, es decir, es consecuencia de algo y estas consecuencias se pueden identificar a través de los estilos de administración estudiados por McGregor (1960). En la que se define una teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática que es la teoría X, y

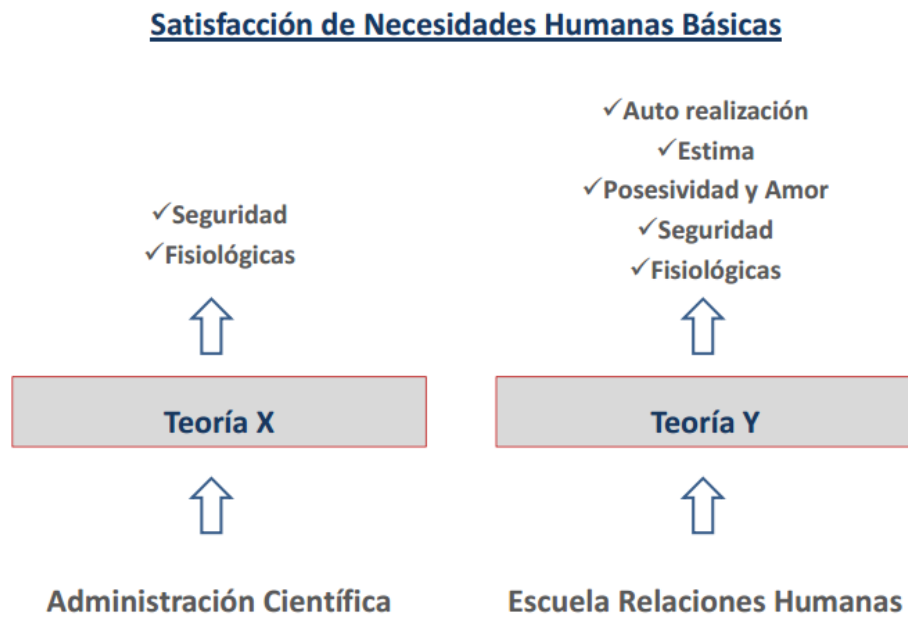
otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano llamada teoría Y.

En complemento de lo anterior, se resalta la importancia del presente escrito para las organizaciones y sus empleados, puesto que busca generar conciencia entre ellos y trata de enfocar sus esfuerzos para la alineación correcta entre cargos o funciones y formación profesional de cada uno de los trabajadores.

**TEORÍA X:** Es la idea tradicional de administración basada en las doctrinas erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como objeto o medio de producción. Además se limita a que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados. Igualmente la Teoría X presupone que los seres humanos son perezosos, tendiendo a eludir las responsabilidades, y por tanto deben ser estimulados a través del castigo.

**TEORÍA Y:** Viene siendo la idea moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento, esta teoría se basa en ideas actuales sin preconceptos respecto a la naturaleza humana. Por esto la teoría Y desarrolló un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos. En conclusión, La Teoría Y presupone que lo natural es el esfuerzo en el trabajo, por lo tanto los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Figura N° 3. Satisfacción de Necesidades:



Fuente: Teoría X, teoría Y, McGregor.

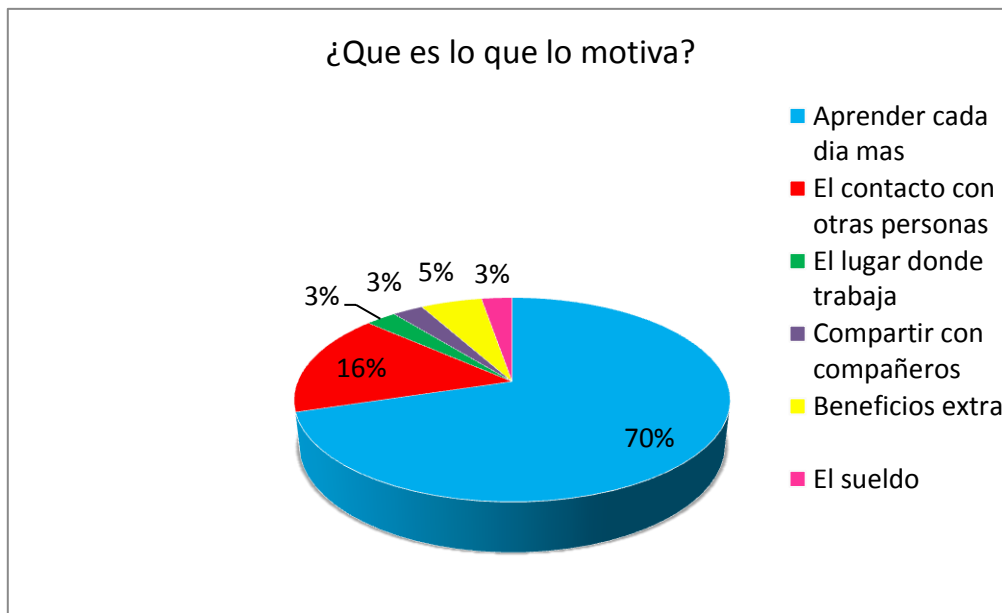
A partir de la gráfica N° 3, se puede determinar que el factor humano dentro de las organizaciones debe manejarse de manera adecuada y tratarse con la importancia que requiere, hasta el punto de poder generar una capacidad distintiva sobre sus competidores, ya que las organizaciones que tienen en cuenta este factor, realmente son distintivas y pioneras en lo que hacen y cómo lo hacen. Por otra parte generar oportunidades de desarrollo al interior de las organizaciones es un aspecto que se usa como incentivo para que los empleados que en ellas laboran se encuentren proactivos y motivados a seguir formándose profesionalmente.

Mencionado lo anterior, surge un interrogante: ¿las organizaciones están enfocando debidamente sus esfuerzos en cuanto a la capacitación y desarrollo del personal? Específicamente el interrogante va dirigido al departamento de recursos humanos porque son ellos quienes deben analizar sí se le está dando la importancia que el proceso requiere. Al no ser afirmativa la

respuesta, los esfuerzos realizados por las áreas productivas y por la dirección en general no están generando los resultados esperados, probablemente se acerque a ellos, pero de haber contado con el apoyo necesario por parte del área de talento humano, serían sumamente satisfactorios y beneficiosos para la empresa.

En términos numéricos o estadísticos también se puede demostrar que la aplicación de estas teorías, debido a que son un claro ejemplo de rendimiento. Cuando una empresa identifica los factores más relevantes que motivan a un empleado todo surge con mayor facilidad. Según datos obtenidos como lo muestra la Figura N°. 4 de una encuesta que se realizó a los trabajadores de una empresa de plásticos en Bogotá se obtuvo el siguiente resultado al preguntar ¿Qué es lo que los motiva?:

Figura N°4. Resultados Obtenidos de una encuesta a trabajadores de una empresa pequeña del sector de plásticos de la ciudad de Bogotá:



Al momento de pensar en cómo trabajan las personas se debe fijar bien en la forma que tiene la gente de trabajar, realmente que espera la gente. A través de este método de investigación utilizado se identificó que hay mucho más en juego que el dinero. La investigación confirma que hay diferentes factores que condicionan la motivación en el trabajo.

A menudo en el ambiente laboral, las personas reclaman sobre el cansancio o la constante monotonía de sus rutinas laborales, debido a que generalmente los jefes de las organizaciones no se preguntan porque esta queja es el común denominador hoy en día. Sí es usted jefe y tiene personas a cargo, lo correcto es identificar qué factores ocasionan que los empleados lleguen a sentirse desmotivados, ya que estos síntomas son transmisores entre los demás miembros del grupo de trabajo, comúnmente llamados virus laborales. Inicialmente tendría que tenerse en cuenta que uno de los factores determinantes es la falta de oportunidades de ascenso, este podría ser considerado uno de los aspectos más importantes porque constantemente se ve en las empresas que al momento de una la elección o contratación de nuevos cargos de trabajo, generalmente los de posiciones jerárquicas altas, puede ser coordinadores o jefes, los postulantes son miembros externos o nuevos dentro de la empresa. ¿Por qué no tener en cuenta al personal antiguo? este sería el cuestionamiento interno de los empleados. Por antigüedad pueden tener más claros los procedimientos y es aquí donde los jefes y la alta gerencia entran a formar un papel fundamental, porque se debe tener el medio de comunicación más asertivo para informales a los empleados las razones por las cuales los miembros internos de la organización no pueden ser parte de las convocatorias e invitarlos y motivarlos para mejorar en los aspectos por los que no pueden ser tenidos en cuenta, ya sean educativos, formales o de experiencia y darles espacio para mejorar sus oportunidades futuras.

Otro factor importante y determinante es el tema salarial, porque es el reconocimiento a la labor cumplida, generalmente y en muchos casos se trabaja bastante duro y los empleados lo hacen con la plena intención de que a futuro le suban el sueldo o en su defecto poder recibir una felicitación, pero con el paso del tiempo esto no sucede, de hecho ni siquiera verbalmente se le estimula o se le reconoce al empleado su duro trabajo. Sería de gran ayuda al menos una retroalimentación periódica de lo que se ha hecho. Es entendible que por razones de presupuesto las empresas no permiten un estímulo monetario, no obstante con una pequeña felicitación bastará para que el empleado se sienta importante y tenido en cuenta. Cabe anotar que este tipo de estímulo también genera motivación personal y no hay nada mejor que una persona feliz y satisfecha interiormente.

Otro factor resaltable en este comportamiento se relaciona con generar motivación empresarial por medio de la creación de estrategias para mostrarles a los empleados cuánto valen dentro de la empresa, eso produce eficiencia y efectividad laboral, es decir sí se hacen objetivos comunes la comunicación mejorará un 100% todo desde la óptica del manejo del departamento de talento humano porque es allí donde se identifican las fallas para la producción laboral.

Manejando un apropiado coaching se puede desarrollar una motivación efectiva llevando de la mano el manejo del liderazgo ya que estos dos temas están directamente relacionados y es así como surgen estrategias conjuntas, por ejemplo cuando se comparten las metas con todos los miembros del grupo de trabajo, todos irán apuntando al mismo objetivo mostrando calidad y cantidad en los resultados los que a su vez serán más altos. La capacidad de mover a la acción a una persona en su entorno laboral a través de poner en juego su máximo potencial es uno de los



elementos más efectivos para movilizar el personal a cumplir sus funciones dentro de la empresa y lograr mayores resultados.

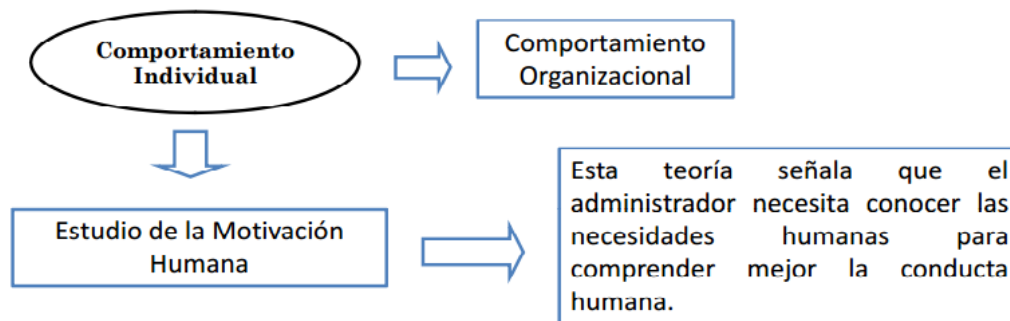
Habitualmente incentivar el trabajo en equipo produce mayores aportes e ideas para desarrollar el mismo trabajo porque las opiniones siempre son diferentes, no es lo mismo el punto de vista de un trabajador de planta, al de un jefe, debido a que un trabajador ve las cosas desde el punto de vista de la necesidad del cumplimiento, mientras que el jefe lo ve desde el punto de vista de cumplimiento de metas a todo costo.

Básicamente se demuestra que la palabra clave en todo este contenido y la conclusión más importante apunta hacia la motivación, alrededor de este tema surgen las teorías de la motivación en psicología que han sido de gran interés para el conocimiento humano. Sin embargo cabe anotar que a la hora de estudiar la motivación se han producido diversos enfoques que se abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje, hasta teorías de la motivación más específicas.

En la Figura N°5 se expresa de manera muy sencilla y práctica que la motivación humana se inicia a partir del comportamiento de cada individuo dentro de una organización.

Figura N° 5. Proposiciones sobre motivación:

## NUEVAS PROPOSICIONES SOBRE MOTIVACIÓN HUMANA



Maslow (1954) afirmó: "Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser". Con ello Maslow da a entender que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada quien satisfacer las necesidades que crea oportunas para llegar a su propósito.

Ahora bien, como el estudio práctico de este escrito se fundamente en el comportamiento humano en las organizaciones y se resalta sobre la motivación humana en el trabajo, es importante establecer que existe una teoría llamada La teoría del factor dual de Herzberg(1959). La teoría precisa mediante un estudio que la motivación humana en el trabajo o el bienestar del trabajador están relacionados con la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

La satisfacción es el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, por

ejemplo reconocimiento, estímulo positivo, logros, sueldo e incentivos. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo como lo son relaciones personales, las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, etc.

Otro de los aspectos es la motivación laboral definida como la capacidad de mover a la acción a una persona en su entorno laboral para que genere mayores resultados a través de poner en marcha todo su máximo potencial. Por lo tanto lo más importante aquí es comprender y entender cuáles son los elementos más efectivos y afectivos para que un trabajador sea activo dentro de su entorno laboral. Parte de identificar plenamente los objetivos, ideales, etc. La idea claramente es ponerse en el lugar del trabajador en todos los aspectos, eso hace que un trabajador se desempeñe a gusto y realice de forma satisfactoria cada una de sus labores, porque siempre va en pro de satisfacer personalmente algún aspecto en su vida laboral y así mismo de su vida personal.

Figura N° 6. Motivaciones para los Trabajadores:



Fuente: Reynosa blogs-recursos humanos, empleados comprometidos

Adicional a lo anterior se puede mencionar la necesidad del crecimiento personal y profesional de los trabajadores, quienes al encontrarse laborando en un puesto de trabajo que requiera la aplicación de sus conocimientos los motivará para continuar formándose. En la misma medida podrán aportar para el mejoramiento continuo de las funciones que se encuentran a su cargo generando la aplicación de nuevos conceptos y actividades.

En este punto es donde se demuestra que las personas sólo cumplen con agrado sus responsabilidades cuando hay un interés o un logro oculto desde ese punto de se le da respuesta al interrogante ¿Es una consecuencia, o una causa de algo el comportamiento humano en el trabajo

En el momento en que las organizaciones no prestan la suficiente atención a los procesos en el área de recursos humanos, específicamente al proceso que tiene que ver con la vinculación de personal a la organización, o los procesos que tienen que ver con la promoción o ascenso de los empleados que ya se encuentran laborando en ella. Ocasiona el problema que se presenta en la actualidad, en donde se dice que gran parte de las personas se encuentran desempeñando funciones que no están relacionadas directamente con su área de formación, lo que provoca desestabilidad laboral y un mal ambiente de trabajo, porque se evidencia un caso donde la gente no hace lo que quiere, sino lo que le toca.

Finalmente como complemento a lo anterior, la inestabilidad laboral también juega un papel importante para que las personas no apliquen sus conocimientos en el puesto de trabajo, debido a que con el fin de no quedar desempleados, las personas aceptan ocupar cargos que no se encuentran dentro de sus capacidades. De igual manera no se encuentran alineados con la

formación recibida lo que conduce a un ambiente inadecuado, que puede entorpecer actividades, procesos e incluso áreas productivas de la organización.

## REFERENCIAS

- TORRES GARZON, Hugo Alberto, Seminario Tendencias en Gestión del Talento Humano, Universidad Javeriana Septiembre/2009.
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich D. (2001). El cuadro de mando de RRHH. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). Administración de recursos humanos. México D.F., México: Thompson Editores S.A.
- Castillo, J. (2006). Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Florez (2011). Artículos y libros, teoría del comportamiento humano. Pdf. Recuperado de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/>
- Herzberg (1959). Teoria de los dos factores. Recuperado de <https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>

<http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

- Molla (2013) Motivación y emoción. Recuperado de  
<http://motivacion.euroresidentes.com/2013/09/motivacion-laboral.html>
- Maslow (1943) La jerarquía de las necesidades de Maslow. Recuperado de  
<http://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>
- McGregor (1960). Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos.  
Recuperado de  
<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/teoria-del-comportamiento.pdf>