

|  |
| --- |
| Materia: Organizatinal Psychology |

|  |
| --- |
| Alumno: JOSÉ LUIS DEL RIO GALLEGOS. **ID: UD56721BBU65727** |

|  |
| --- |
| GRADO: DOCTORADO. |

**Contenido.**

**Introducción p. 3**

1. **Importancia de la psicología organizacional. P.4**
2. **Estudios sobre la motivación. P.5**
3. **El desarrollo personal. P. 10**
4. **La resistencia al cambio. P.10**
5. **Lo que yo aporto. P. 11**

**5.1Motivación p. 11**

**5.2El cambio p.13**

1. **Conclusión. P. 15**
2. **Referencias p.17**

**Introducción:**

Dos cosas, sobre todo, me llaman la atención de esta materia: la motivación y el cambio, o quizá, por qué la resistencia al cambio. Creo que a todos los que alguna vez hemos dirigido una institución nos ha tocado enfrentarnos con estos dos hechos. ¿Cómo motivo al personal? ¿Cómo le hago para convencerlo del cambio? Son retos para cualquier administrador. ¿Cuáles son los factores que motivan a los miembros de una institución a trabajar, a identificarse con los planes de la empresa? ¿Qué es lo que hace que el empleado se identifique con la organización, que la sienta suya?

Por otra parte ¿por qué da miedo el cambio? ¿Por qué, para algunos, es parte de la naturaleza humana cierta resistencia al cambio? ¿Qué se puede hacer para minimizar los efectos negativos del cambio? A sabiendas de que el cambio es continuo, de que las organizaciones tarde o temprano tienen que cambiar.

Hay muchas teorías al respecto de la motivación, mencionaré algunas en este trabajo, por mi parte, expondré las que por experiencia he visto en mi trabajo así como los medios para conseguir actitudes positivas ante los cambios y minimizar las negativas.

Me queda claro que la persona siempre será algo impredecible, algo más allá, alguien libre.

**1-. Importancia de la psicología organizacional.**

La psicología ha ido ganando, por derecho propio, un lugar en la vida moderna. Las diferentes ramas de la psicología: Clínica, educativa, social, industrial, etc. Forman ya parte de la vida del hombre actual. La psicología organizacional, actualmente, es ya parte de la vida empresa, tiene que ver con la selección del personal, distribución de puestos, responsabilidades, sobre todo con el comportamiento de la persona en el grupo, en la organización, etc.

Las relaciones entre los seres humanos son siempre complejas. Estas relaciones cobran especial importancia cuando tienen que ver con el éxito o fracaso de los objetivos de una organización.

Cambios en la organización, promociones, despidos, nombramientos, cambios de jefes, etc. Influyen, para bien o para mal, en el personal que labora en una organización.

Es aquí cuando aparece la psicología organizacional. Steve M. Jex define la psicología organizacional como: “El campo que utiliza metodología científica para mejor entender la conducta de los individuos en una organización”. (2002, p. 1).

El maestro Fernando Sánchez Castillo, describe así a la psicología organizacional: “La aplicación de los conceptos, cenicientos, habilidades, técnicas y metodologías propias de la psicología con aplicabilidad en contextos laborales, con el objetivo de generar bienestar económico, social, de salud, ambientales y mental a cada uno de los miembros de la organización incluyendo a empleados, obreros, trabajadores, gerentes y hasta socios”. (Curso opcional, AIU).

**2-. La motivación.**

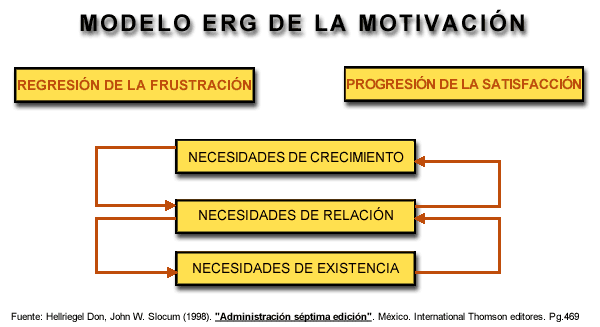
Un tema central, y que me es, especialmente, interesante es la motivación. Es un tema central en la psicología organizacional. Es clave para una organización tratar de entender los motivos que origina cierta conducta en los miembros de la organización, por ejemplo la permanencia en la organización, el ausentismo o incluso la conducta negativa. Varios autores coinciden en la importancia que tiene el estudio de la motivación por ejemplo Fernando Arias; Steve Jex; Idalberto Chiavenato; S. Oreg, etc.

Dice Jex que “la motivación tiene que ver con la pregunta ¿ por qué hace la gente lo que hace?” (2002, p. 209). Stephen Robbins y Timothy Judge definen la motivación como: “Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta” (2017, p. 209). Otra definición es: “Todo aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Arias, F. y Heredia,V. 2013, p. 243). ¿Qué guía la acción de los hombres? Desde la antigüedad se han dado muchas respuestas: Demócrito y Aristóteles (eudemonistas) consideraron que la felicidad. Epicuro de Samos y los hedonistas que el placer, aunque para Epicuro era un placer elevado mientras que para muchos hedonista un placer corriente. El filosofo judío Benedic Baruch Spinoza pensó que la conservación de la vida. El pensador alemán Federico Nietzche piensa que es el deseo de poder. Carlos Marx, pensará que es lo económico. Freud y otros pensaran que es el sexo, el instinto de supervivencia.

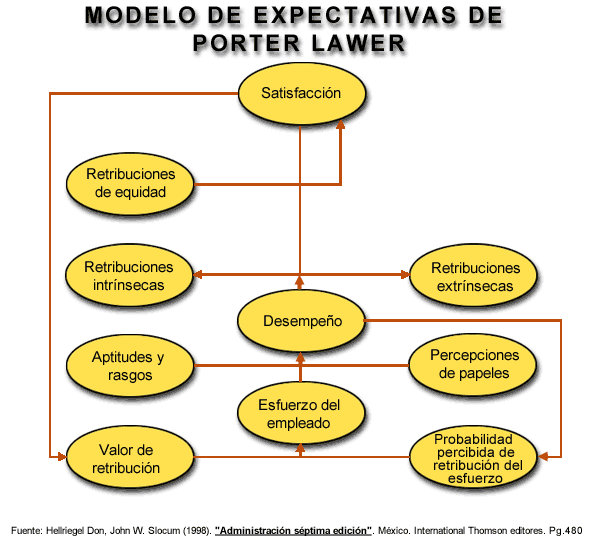
Entre las jerarquías de necesidades, una de las más conocidas es la elaborada por Abraham Maslow, y que se suponen estímulos motivacionales para actuar .Las necesidades son : Fisiológicas, de seguridad, sociales, de pertenencia, de estima y autorrealización. A mí me gustaría recalcar lo que él llama *metamotivacion.*

Abraham Maslow en su libro *La personalidad creadora* (1983) habla de otro tipo de motivaciones, él las llama metamotivaciones. Son las motivaciones que surgen cuando ya se tienen las necesidades básicas cubiertas. Dice Maslow: “Al examinar directamente a las personas autorrealizadoras, descubro que en todos los caos, por lo menos en nuestra cultura, son gente dedicada, entregada alaguna tarea *fuera de sí mismos*, a alguna vocación, llamada, misión, para descubrir su apasionado, generoso y profundo sentimiento por su *trabajo*… se ha llegado a hablar de oblación en el sentido religioso” (Maslow, 1983, p. 357). Maslow quiere mostrar que las personas no siempre actúan solo por resolver sus necesidades o por egoísmo sino que son capaces de dar con gratuidad. Dice Maslow: “Se tiene la impresión de que aman su trabajo, de que *lo llevan en su sangre*”. (1983, p. 358). Y concluye: “Tales individuos que aman su vocación tienden a identificarse con su trabajo (introyectarlo, incorporarlo) y a convertirlo en una característica definitoria del yo. Se transforma en parte del yo”.(1983, p. 363).

Clayton Aldefer llevó a cabo una modificación de las teorías de las necesidades de Maslow. Señaló un mecanismo de frustración-regresión que representa el descenso en la jerarquía si no se pueden obtener los objetivos superiores.



Lyman W. Porter y Edward Lawler, basados en la teoría de la expectativa derivaron un modelo de motivación más completo. Este modelo lo aplicaron principalmente a administradores. Como indica el modelo, la cantidad del esfuerzo, depende del valor de una recompensa; mas la probabilidad de recibir esa recompensa… Estos esfuerzos se ven influidos a su vez por la capacidad de realizar una tarea.



La teoría de las necesidades de McClelland, fue desarrollada por McClelland y sus colaboradores. Son tres: “La necesidad de logro, es el esfuerzo por tener éxito. La necesidad de poder, es la necesidad de hacer que otros se comporten de una cierta manera. La necesidad de afiliación que es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas”. (Robbins, S. y Judge, L. 2017, p. 213).

Están, también, las llamadas teorías contemporáneas de la motivación: La teoría de la autodeterminación que: “Expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca”. (Robbins, S. y Judge, L. 2017, p. 215). Es decir que a la gente le gusta sentir que ella elige sus acciones, así que lo que antes hacía por gusto si lo tiene que hacer por obligación ya no le atrae igual. La teoría de la evaluación cognitiva, es una teoría completarla de la anterior y propone que: “La recompensa extrínseca tiende a disminuir el interés intrínseco en una tarea”. (Robbins, S. y Judge, L. 2017, p. 215). Seria así que las personas que hacen alguna tarea por motivos intrínsecos se sentirán mas satisfechas que si solo lo hacen por motivos extrínsecos.

Por último el compromiso con las metas. La teoría establece que: “Una persona está comprometida con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo piensa que puede alcanzar la meta y b) quiere alcanzarla.es mas probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública… o cuando la meta la establece el propio individuo”. (Robbins, S. y Judge, L. 2017, p. 217).

La teoría de las expectativas: “La fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo”. (Robbins, S. y Judge, L. 2017, p. 229).

Hay muchas otras teorías acerca de la motivación, lo que indica, según decía un maestro mío, que no se sabe a ciencia cierta, si no con una bastara.

**3-Desarrollo del personal.**

Una de las motivaciones, más fuertes, para el personal de una empresa, es su desarrollo personal. De aquí la necesidad de capacitación constante, de promoción. Que vean las personas que su esfuerzo por superarse trae repercusiones en el ámbito laboral. Yo recuerdo que cuando estaba por inscribirme al doctorado en la AIU, alguna persona me llamó para que yo cayera en la cuenta de qué ventajas laborales o económicas me traería un doctorado. Yo le explique que en mi caso (cerca de la jubilación) en realidad no era eso lo que me motivaba, sino más bien motivación intrínseca, desarrollo personal. Pero era lo correcto: la superación personal, la capacitación, etc. Debe tener repercusiones en el ámbito laboral, como ya lo señalaba. El empleado debe ver que su esfuerzo da fruto en diferentes campos: en su vida, en su trabajo, en lo económico, en lo social.

**4-. La resistencia al cambio.**

Las organizaciones, como todo, tienen que cambiar. Lo único permanente es el cambio. Hay muchos estudios sobre el cambio y la resistencia natural que las personas y las organizaciones ponen frente a estos cambios. “Por cambio organizacional nos referimos a cualquier ajuste o alteración en la organización que tenga el potencial para influir física o psicológicamente en las partes interesadas” (Oreg, S. Michel, A. y Tandem, R. 2013, p. 4). No todas las personas reaccionamos igual ante los cambios. Para algunas puede ser causa de ansiedad, depresión o, incluso, ira. Otras pueden reaccionar con calma o incluso con actitud positiva. Pero es común que ante el cambio vengan ciertas fuerzas en contra. Dice Robbins y Judge que: “La resistencia puede ser positiva si conduce a una discusión y aun debate abiertos. Por lo general estas respuestas son preferibles a la apatía o al silencio”. (2017, p. 607). La respuesta negativa es el rumor, el sabotaje.

Para contrarrestar los efectos negativos del cambio se propone: “comunicación, participación, compromiso y desarrollo de relaciones positivas” (Robbins, S. y Judge, L. 2017, p. 609).

**5-. Lo que yo aporto.**

**5.1 Motivación.**

En lo personal he experimentado que cuando a las personas se les trata con respeto, con lealtad, las personas responden de igual manera. Cuando ellas sienten que son importantes, que se les trata como seres humanos y no como piezas de una maquinaria, ellas son capaces de dar. Son capaces de gratuidad. Por eso me llamó tanto la atención la metamotivacion de Maslow. Porque hay muchos trabajadores, *comunes y corrientes*(Permítaseme la expresión) que dan más de lo que su trabajo los obligaría.se comprometen, hacen suyo el objetivo de la empresa. Dan con generosidad.

Quiero recalcar, como hecho motivacional, el tratar a las personas con lealtad. He trabajado en instituciones donde viven con el miedo continuo del despido. Si llamaban a una persona, a la dirección, con cualquier motivo llegaba diciendo: “me va a despedir”. Trabajaban bien en ese clima de tensión y de miedo. Se logra mucho con la vigilancia y el temor a perder su trabajo. Pero he constatado que trabajan mejor en un clima de confianza. Por ejemplo, cuando una persona necesitó faltar al trabajo cerca de un mes, por tener un hijo enfermo de cáncer, la dirección le dio la oportunidad, sus compañeros cubrieron sus tareas. Cuando por fin pudo regresar a su trabajo, lo hizo con entrega, con compañerismo. En otra ocasión una empleada de limpieza enfermó de T B. No quería ir al Seguro Social por medio a la incapacidad y luego a perder su trabajo. La dirección le aseguró que fuera a curarse y que conservaría su trabajo para cuando volviera. Regresó sana y es una persona muy leal a la institución.

Otro de los factores que considero que es una gran motivación para el personal es saber que su trabajo beneficia a personas, beneficia a la comunidad, que hacen bien a otros. Los que nos dedicamos a la educación sabemos que estamos ayudando a formar personas, ayudando a que los alumnos sean lo que tiene que ser. Estamos realmente influyendo en la sociedad. El tener el reconocimiento de muchos alumnos que han logrado sus metas, de muchos papás agradecidos por lo que se les ha ayudado a sus hijos, es un factor de gran motivación intrínseca y que ocasiona satisfacciones.

Sobre las recompensas como motivación. Se me hace una cuestión difícil. ¿Realmente resulta una motivación para los trabajadores una recompensa? Para el que la recibe quizá sí. Pero ¿para los demás?

Primero se tiene que ser muy objetivo y muy claro en el modo en el que se otorga y gana la recompensa, si no de inmediato se pensará en favoritismo, en amistad, etc. Segundo: A mí en lo personal me ha dado la impresión de que en los trabajadores que no reciben la recompensa se crea resentimiento o cierta envidia. No estoy seguro, de que la recompensa (empleado del mes, etc.) Ocasione un pensamiento positivo y por lo tanto un actuar positivo. Desde luego depende de la persona, pudiera ser que alguno quiera emular al del premio. En mi opinión la recompensa como motivación es algo dudoso. Se debe manejar con mucho cuidado.

Por ejemplo a los trabajadores que no faltan se les da un bono. ¿por qué premiar por cumplir con su deber, con su trabajo?

**5.2 el cambio.**

Por experiencia se lo difícil que resulta el cambio. Pienso que todos, quizá más a medida que aumenta la edad, de alguna manera nos resistimos al cambio. Sobre todo si no vemos claros los beneficios que obtendremos. O simplemente miedo a lo desconocido. Imaginemos el problema cuando se trata de muchas personas, algunas con años de antigüedad en la organización, que lo han hecho bien, que se han entregado a su tarea y de pronto alguien, quizá un recién llegado, un advenedizo, les dice que hay que cambiar. ¿Pero cómo? Si así lo han hecho siempre. O quizá el fundador así lo estableció.

Me tocó llegar, como director, a una institución educativa en el momento en que cumplía 50 años de fundada. Había gente que trabajó con el fundador de la escuela en sus inicios. La escuela nació casi al mismo tiempo que la colonia Echegaray. Pero sobre todo existía, en la institución, una persona de setenta y cinco años de edad que controlaba todo: desde bancos, hasta sacar copias y entregar jabón a los conserjes. Contrataciones y despidos. Había estado desde los inicios de la escuela. Fue mano derecha del fundador.

La tarea era, me parecía en principio, distribuir funciones. Que la persona delegara funciones. En realidad, vi que era necesario, quitarle todo el poder. Me di cuenta de que esto solo sería posible mostrando mucho respeto y mucho reconocimiento sincero, por esta persona. Una vez que la persona estuvo segura de que yo la valoraba mucho y que le estaba muy agradecido por lo mucho que había trabajado y aun trabajaba por la institución fue mucho más fácil irle quitando funciones. Le aseguré que si ella no deseaba jubilarse podía quedarse cuanto quisiera.

Faltaba aun el cambio. El convencer a mucha gente de que teníamos que cambiar. La forma fue mostrarles la necesidad y la conveniencia del cambio y las ventajas que traería para ellos. Hablé directamente con todo el personal mostrando la conveniencia de hacer cambios en el sistema que durante tanto tiempo había funcionado bien, pero que ya no daba más. La gente primera que fue alumna de la escuela había cambiado. La colonia ya no tenía tantos jóvenes como cuando inició, la situación económica había cambiado, había más colegios ofreciendo cosas nuevas, etc.

Muchas veces es necesario hacer cambios en la organización, en la institución. Cambios que afectaran a nuestro personal. Los cambios afectan tanto que puede haber malestar, desgano e incluso boicot.

Robbins y Judge mencionan entre las factores de resistencia al cambio: Los hábitos, la seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido, procesamiento selectivo de la información (2017, p. 608). Y como factores organizacionales: Inercia estructural, enfoque del cambio limitado, inercia del grupo, amenaza a la pericia, amenaza a los grupos de poder establecidos (2017, p. 608). Yo estoy de acuerdo con esto. Creamos hábitos que nos facilitan el trabajo, establecemos relaciones, tomamos cierta cuotas de poder y de pronto se ven amenazadas por un cambio, es natural que nos de miedo salir de nuestra zona de confort y nos resistamos. Aquí es donde entra la prudencia del administrador, del líder, que debe convencer de que el cambio es necesario.

**6-. Conclusión.**

¿Cuáles son los motivos por los que actúan las personas? La repuesta a esta pregunta sería el premio del millón. Imagínense que podemos realizar una física social como soñaba Augusto Comte y los positivistas para predecir el comportamiento social o una *ingeniería de la conducta* para moldear la actuación de los individuos,como sugerían los conductistas.

La realidad es que en nuestras organizaciones tenemos que tratar con personas libres, que tienen sentimientos, esperanzas, ellas son las que tienen que tener motivaciones, ellas son las que están a favor o en contra del cambio, ellas son las que lo pueden favorecer o entorpecer.

Ante esto la psicología organizacional tiene una palabra que decir, explica muchas teorías, pero tratándose de personas siempre quedará limitada, porque la persona siempre será algo impredecible, algo que está más allá de mi comprensión. Es bueno, para los que administramos, tener esto claro: la persona es impredecible, es *Otro*, que debe ser tratado con absoluto respeto. Estas ciencias: psicología organizacional, comportamiento organizacional. Psicología industrial. Etc. Nos podrán ayudar pero nunca de una manera absoluta y segura, siempre queda algo más allá, lo libre del comportamiento humano. Siempre se requerirá la prudencia y la experiencia del administrador.

**7-. Referencias.**

* Arias, F. y Heredia, V. (2013) *Administración de recursos humanos*, Mexico, Trillas,
* Jex, S. (2002) *Organizational Psychology*, U.S.A. Ed. John Wiley.
* Maslow, A. (1983) *La personalidad creadora,* España, Ed. Kairos.
* Oreg, S. Michel, A. y Todnem, R. (2013) *The psychology of organizational change,*U.S.A. Cambridge.
* Robbins, S. y Judge, T (2017) *Comportamiento organizacional,* México, PEARSON.