



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Contaduría y Administración

Monografía

Motivación

Elaborado por:

Dra. En C.E.A. María del Rocío Gómez Díaz

Materia:

Comportamiento Humano

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Toluca, Méx. 10 de octubre de 2017.

Contenido

1. Introducción	2
2. Conceptualización	3
2.1. Definición de motivación	3
2.2. Tipos de motivación	5
2.3. Importancia de la motivación	5
2.4. ¿Qué es la Motivación Laboral?.....	6
3. Teorías Clásicas.....	6
Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Maslow).....	6
3.1. Teoría de las necesidades de McClelland.....	8
3.2. Las teorías X y Y (McGregor)	8
4. Teorías Contemporáneas de la motivación	9
4.1 Teoría de la evaluación cognitiva (Marcia).....	9
4.2 Teoría del establecimiento de metas (Locke).....	10
4.3. Teoría de la eficacia personal (Bandura).....	10
4.4 Teoría del reforzamiento (Skinner)	11
4.5 Teoría de las Expectativas (Vroom).....	11
5. Motivación y Trabajo	12
5.1 Integración de las teorías contemporáneas de la motivación	12
5.1 Importancia del Gerente en la motivación	13
5.2 Influencia del grupo en la motivación.....	13
5.3 Factores que influyen en la motivación.....	14
6. Conclusiones	15
7. Referencias Bibliográficas.....	16

1. Introducción

La gran mayoría de las organizaciones se encuentran en la búsqueda constante del incremento de niveles operacionales y de competitividad. Ésta búsqueda se da mediante la implementación de estrategias basadas en aspectos como la motivación laboral, el desarrollo del talento humano, la competitividad, el liderazgo, la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento y auto dirigidos, así como infundir en sus colaboradores sentimientos de pertenencia, identidad, compromiso y lealtad hacia la empresa u organización en la cual se desenvuelven.

El propósito principal de la presente monografía se centra en el apoyo a docentes y alumnos en el curso de la unidad de aprendizaje: Comportamiento Humano en la Organización, impartida en la Facultad de Contaduría y Administración de a los estudiantes de Maestría en Administración de Recursos Humanos, los contenidos aquí presentados corresponden a la Unidad 7: Motivación, y presentan aspectos que permiten al docente contar con un material teórico conceptual reforzado con imágenes gráficas, de autores destacados en el tema para compartir con los alumnos y facilitarles la comprensión y la aplicación en sus espacios laborales, contribuyendo con ello al objetivo de Unidad de aprendizaje de comprender los factores personales (como la motivación) que influyen en la conducta de las personas en las organizaciones y diseñar cursos de acción para mejorar la efectividad de los colaboradores en beneficio de la organización en que laboran.

Este trabajo consta de siete apartados: el primero presenta la introducción; el segundo la conceptualización e importancia; el tercero y cuarto se refieren a las teorías clásicas de y contemporáneas de la motivación; el quinto la vincula al trabajo para continuar con las conclusiones y finalizar con las referencias bibliográficas.

2. Conceptualización

2.1. Definición de motivación

La palabra motivación, indica Chiavenato (2009) “viene del latín movere, que significa mover; aludiendo a la estimulación y dirección de factores que influyen en las acciones de las personas”.

En los años 70’s Kast & Rosenzweig (1970) mencionaban que “un motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico”.

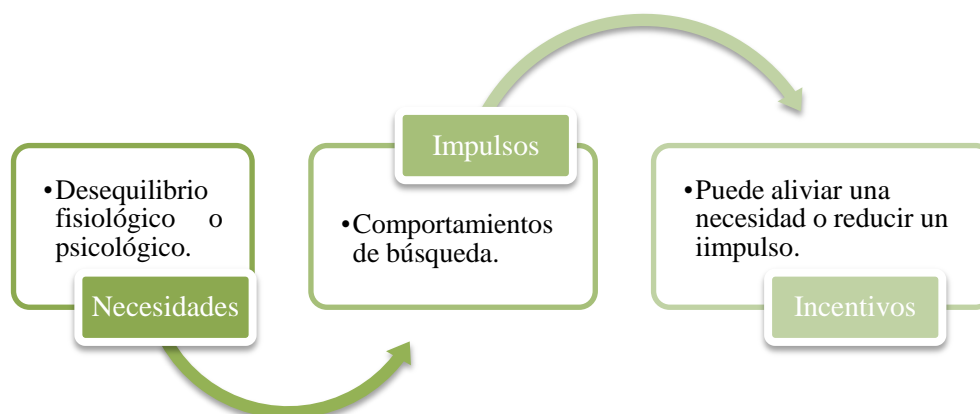
La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de **impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares** (Solana, 1993: 208).

De igual modo Hellriegel, Jackson y Slocum (2004) definen la motivación como “las fuerzas que actúan sobre una persona en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.”

La motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins & Judge, 2009).

De lo anterior se puede concluir que la motivación incluye los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La motivación es, entonces, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Así pues la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:



Fuente: elaboración propia.

El proceso de la motivación depende del lugar y las circunstancias en donde se presenta alguna necesidad e impulso para dar resultado el producto de la motivación (ver imagen 1).

Imagen 1. Proceso simplificado de la motivación



Fuente: Davis, K. & Newstrom, J.W. (2000).

Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan su vida (Robbins & Judge, 2009).



Fuente: elaborado a partir de Robbins & Judge, (2009).

2.2. Tipos de motivación

El grado de motivación de cada individuo no es directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la importancia que le da la persona que lo recibe la que determina la fuerza o el nivel de motivación

▶ Extrínseca

- Los estímulos vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad.
- Recompensas como el dinero o el reconocimiento de los demás.

▶ Intrínseca

- Proviene del interior del individuo.
- Deseos de autorrealización y crecimiento personal.

▶ Positiva

- El individuo inicia o mantiene una conducta gracias a la obtención de una recompensa positiva (interna o externa).

▶ Negativa

- Proceso por el cual una persona inicia o mantiene una conducta para evitar una consecuencia desagradable (externa o interna).

▶ Básica

- Base estable de la motivación que determina el nivel de compromiso de un individuo con su actividad a realizar.

▶ Cotidiana

- Se refiere al interés de un individuo por la actividad diaria y la gratificación inmediata que esta produce.

▶ Centrada en el ego

- Proviene de los retos y resultados en comparación con otros individuos.

▶ Centrada en la tarea

- Esta motivación depende de retos y resultados personales, e impresiones subjetivas del dominio y progreso.

Fuente: elaborado a partir de Martín, Martín y Trevilla (2009); Chiavenato (2009); Chóliz (2004); Soriano (2001); Buceta (1999, citado en Echeverría y Valbuena, 2009)

2.3. Importancia de la motivación

Los mercados laborales actuales, altamente competitivos, obligan a los responsables de Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas que colaboren con la motivación y la retención de sus colaboradores calificados.

Sin embargo no todos los directivos de las empresas saben cómo impulsar los cambios o adecuaciones necesarias para lograr mejoras en sus procesos. Por ello es de gran importancia

comprender aspectos como la motivación y el compromiso, ya que dichos términos podrían en la mayoría de los casos ayudar a los directivos a lograr que sus colaboradores cumplan con los objetivos planteados, pero también les ayudaría a ir más allá y poder establecer nuevas metas, visiones o formas de trabajo. Lo cual beneficiaría directamente a las empresas u organizaciones.

Tomando como punto de partida el que ninguna persona percibe a su empleo como el ideal, desde el momento en que se piensa que las exigencias requeridas por cada uno, para sentirse a gusto, cambian a un ritmo irregular, subjetivo y desproporcionado con las posibilidades de la compañía de satisfacer las expectativas de sus colaboradores durante un lapso temporal prolongado y continuado en el tiempo (Nazario, 2006).

Los términos necesidad y motivo son fundamentales para la comprensión de la motivación. Diego González Serra (2015), profesor de la Universidad de la Habana, define necesidad como una propiedad psíquica y su manifestación en un estado y proceso psicológico, y motivo del reflejo psíquico, cognoscitivo y afectivo, consciente o inconsciente, del objeto meta de la necesidad, a través de los objetos indicadores de la posibilidad de su obtención.

La autora soviética, L. I. Vozhovich, plantea que “los motivos son un tipo especial de estímulo de la conducta humana. Pueden actuar como motivos los objetos del mundo exterior, imágenes, ideas, sentimientos y emociones. En una palabra, todo aquello en que ha encontrado encarnación la necesidad” (citado en Pomares, 2008).

2.4.¿Qué es la Motivación Laboral?

Navarro, (et.al ,2014) coinciden en que la dirección, intensidad y persistencia son las tres formas de expresión del comportamiento motivado.

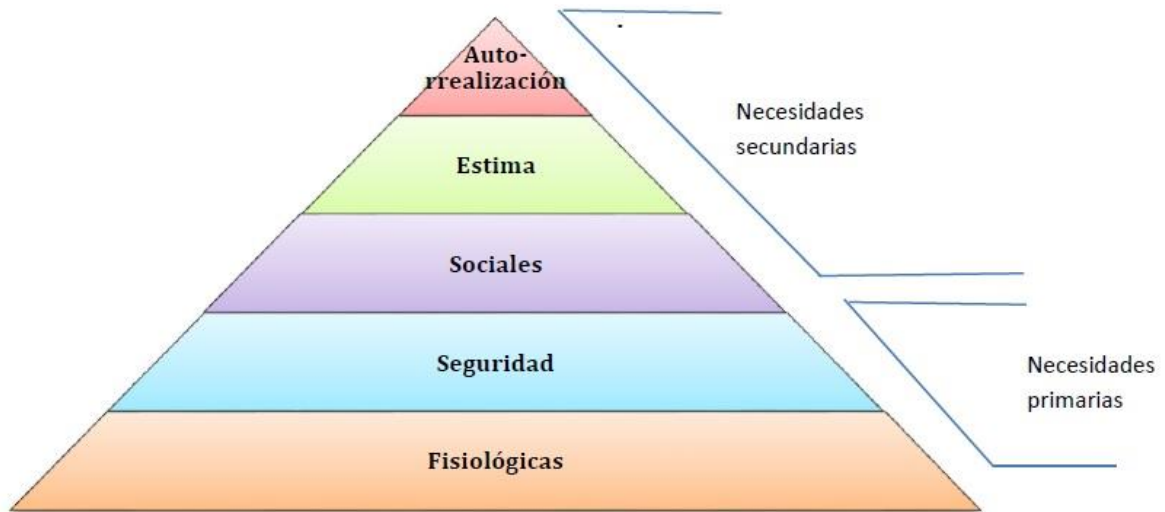
Por motivación en el trabajo se entiende los “procesos psicológicos que determinan (o aportan energía a) la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo” (Kanfer, 1990, p.3).

3. Teorías Clásicas

Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Maslow)

Maslow, un psicólogo humanista, descubría que nuestras acciones nacen de la motivación dirigida. Su teoría es una de las teorías más conocidas y que cree las necesidades humanas en 5 tipos: Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización, ordenadas en forma jerárquica de acuerdo a su importancia, y cuya satisfacción sigue el orden allí establecido. Es decir al satisfacer una necesidad de nivel menor el comportamiento de la persona se orientará a satisfacerla del nivel contiguo de la escala, (Wahba & Bridwell, 2004).

Imagen 2. Pirámide de Maslow



Fuente: Chiavenato (2011).

Las necesidades Fisiológicas: Fundamentan la vida y permiten la supervivencia del cuerpo humano. Es indudable que en todas las sociedades la satisfacción de estas necesidades está conectada al dinero, pues con él se puede "comprar" o lograr satisfacer las necesidades de abrigo, alimento, vivienda, vestido, descanso, etc.

Las necesidades de Seguridad: Todos sentimos un deseo, consciente o inconsciente, de conservarnos a salvo de los azares de la vida: el peligro, la amenaza o la carencia. Por ejemplo: los accidentes, el daño corporal, la inestabilidad, la inseguridad económica, etc.

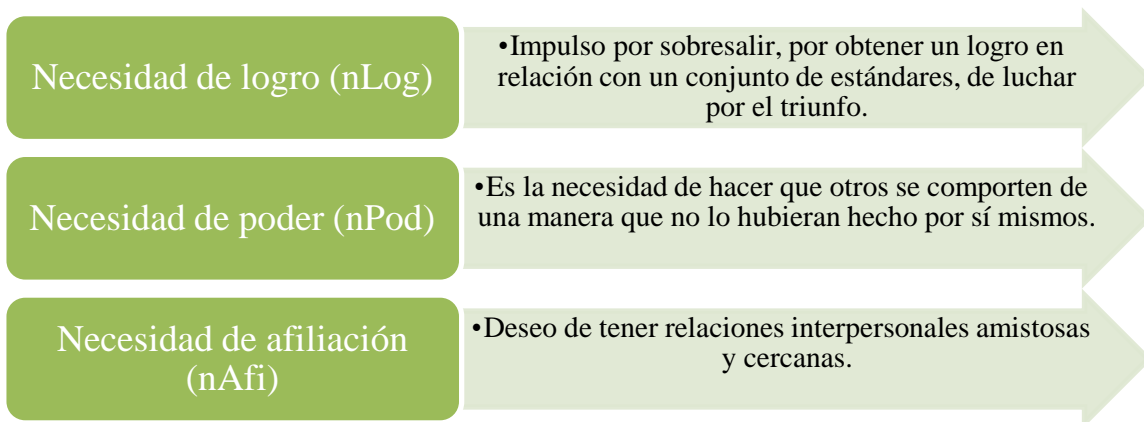
Las necesidades Sociales: El humano es un ser social que tiene la necesidad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos. La necesidad dominante de este nivel se manifestará en la búsqueda de amor, compañía y amistad con los que le cercan, por ejemplo con sus compañeros de trabajo. Sin embargo no es suficiente por el buen compañerismo, sino que más allá está la afinidad de ideas, creencias, propósitos, expectativas y aún la solidaridad en los infortunios.

Las necesidades de Estima: Se las nombran también del Ego o Status, existen en el deseo que siente una persona de ser respetada y reconocida por los demás. La satisfacción de esta necesidad produce sentimientos de confianza en sí mismo: que bien puede traducirse en prestigio, poder y control, es decir, en tener influencias sobre los demás.

Necesidad de Autorrealización: Se encuentra en el nivel más alto de la jerarquía establecida por Maslow y posiblemente sea la de más difícil e incompleta satisfacción. Es el deseo de maximizar cualquier potencial que tenga el individuo. Así por ejemplo, un directivo que busque satisfacer esta necesidad se esforzará por convertirse en el mejor de todos, capaz de emprender actitudes y decisiones nuevas, significativo y lograr que las cosas se hagan, aun así a que probablemente no tenga completamente satisfechas sus necesidades de nivel menor (Chiavenato, 2011).

3.1. Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría determina que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:



Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato (2009).

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona.

Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia.

Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño (Chiavenato, 2009)

3.2. Las teorías X y Y (McGregor)

Douglas McGregor empleó el término teoría X para describir las principales premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y el término teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas.

Propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y, y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico (Robbins & Juge, 2009).

4. Teorías Contemporáneas de la motivación

4.1 Teoría de la evaluación cognitiva (Marcia)

La teoría de la evaluación cognitiva, propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. Se han hecho muchas investigaciones sobre la teoría de la evaluación cognitiva y gran número de estudios le dan apoyo. Las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas. (Robbins & Judge, 2009)

Los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

La explicación común es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio de una explicación externa a otra interna en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea.

En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen está dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores (Robbins & Judge, 2009).

4.2 Teoría del establecimiento de metas (Locke)

Esta teoría establece que, los individuos se imponen metas con el fin de cumplirlas. Christopher Early y Christine Shalley (citados en Robbins & Judge, 2009) describen cuatro fases para establecer metas:

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.
3. Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo. - Aumentan la persistencia. - Ayuda a la elaboración de estrategias.
- Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros.

Una manera sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos. La administración por objetivos (APO) hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y medibles.

Hay cuatro ingredientes comunes para los programas de APO. Estos son:

1. El establecimiento de las metas
2. La participación en la toma de decisiones
3. Un periodo de tiempo explícito
4. La retroalimentación sobre el desempeño. (Robbins & Judge 2009)

Cuando la APO no funciona, los culpables suelen ser factores como expectativas irreales para los resultados, falta de compromiso de la alta dirección, y la incapacidad o falta de voluntad de la gerencia para asignar recompensas con base en el cumplimiento de metas.

Las fallas también ocurren debido a incompatibilidades culturales (Robbins & Judge, 2009).

4.3. Teoría de la eficacia personal (Bandura)

La eficacia personal, también conocida como: “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”, “se refiere a la convicción de que uno puede ejecutar con éxito una conducta para producir determinados resultados (Bandura, 1977).

Las personas responden a la forma en que perciben y definen las consecuencias, no a las consecuencias objetivas en sí.

Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:

1. **Dominio de aprobación.** Que consiste en obtener experiencia
2. **Modelado indirecto.** Consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea.
3. **Persuasión verbal.** Lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar.
4. **Sacudida.** Incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea.

La mejor forma en que un gerente puede usar la persuasión verbal es a través de dos efectos:

1. **Efecto Pigmalión:** Es una forma de profecía autocumplida, por la que si se cree que algo es verdad se convertirá en verdad.
2. **Efecto Galatea:** Ocurre cuando las expectativas de alto rendimiento se comunican directamente al empleado.

4.4 Teoría del reforzamiento (Skinner)

Es la llevada a cabo por el psicólogo Skinner (1953). En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría: "Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida".

4.5 Teoría de las Expectativas (Vroom)

De acuerdo a Newstrom (2011), la teoría de las expectativas que elaboró Víctor H Vroom , y ampliaron y perfeccionaron Porter, Lawlwer y otros, Vroom explica que la motivación es producto de tres factores: cuánto se desea la recompensa (valencia) , la estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa), y la estimación de que el desempeño permita recibir la recompensa (instrumentalidad). Esta recompensa la expresa en la siguiente fórmula:

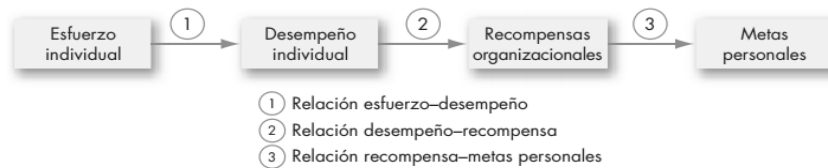
$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación} \text{ (Newstrom 2011:122)}$$

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.

2. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Imagen. 9 Teoría de las expectativas



Fuente: Robbins & Judge, 2009.

5. Motivación y Trabajo

5.1 Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

La teoría de las expectativas predice que los empleados ejercerán un nivel alto de esfuerzo si perciben que existe una relación fuerte entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas, y entre las recompensas y la satisfacción de las metas personales.

Para que el esfuerzo lleve a un desempeño apropiado, el individuo debe cumplir el requisito de tener la aptitud para realizarlo, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo debe ser percibido como justo y objetivo. La relación desempeño–recompensa será fuerte si el individuo percibe que lo que se recompensa es su desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo u otros criterios).

El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación recompensas–metas. La motivación será alta en el grado en que las recompensas que recibe un individuo por su desempeño satisfagan sus necesidades dominantes en consistencia con sus metas individuales.

La teoría del reforzamiento entra en el modelo con el reconocimiento de que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si la administración ha diseñado un sistema de recompensas que es visto por los empleados como “pagador” del buen desempeño, entonces éste se verá reforzado y estimulado a continuar.

Motivación y Cultura: Las diferentes teorías afectan directamente en la cultura de la empresa, por ejemplo la necesidad de realización en la pirámide de Maslow implica dos características culturales: una moderada aceptación de riesgos y el enfoque en el desempeño, que se basa en conquistas materiales. La motivación y la cultura son conceptos ligados entre sí. Ambos deben ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño.

Motivación y Clima Organizacional: El ambiente entre los miembros de la organización está ligado al grado de motivación de las personas; cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por sus actitudes de ánimo, interés, colaboración. Sin embargo cuando las personas poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas.

Pago y motivación: El sueldo se emplea para motivar a los empleados a tener un desempeño de alto nivel y a alcanzar sus metas de trabajo. En este punto se puede relacionar con todas las teorías; por ejemplo la teoría de las expectativas busca la relación entre desempeño y resultados; la teoría de las necesidades donde cubrirá varias clases de necesidades; en la teoría de la equidad el sueldo debe proporcionarse en relación a los aportes; la teoría de la fijación de metas el sueldo debe vincularse al logro de las metas; la teoría del aprendizaje el sueldo debe depender del desempeño de comportamientos funcionales para la organización.

5.1 Importancia del Gerente en la motivación

Ser un buen jefe, implica establecer buenas bases para desarrollar una genuina relación con los empleados. Así ellos logran ser más productivos y logra lealtad entre la empresa y su gente.

La manera de tratar a los empleados es exactamente igual a la forma como ellos tratarán a los clientes. Y si los asociados tratan bien a los clientes, éstos regresarán una y otra vez, y es allí donde realmente residen las utilidades de la empresa.

Un buen gerente puede realizar para fomentar la motivación de sus trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento
- Proporcionar recompensas que sean valoradas, no sólo monetariamente hablando.
- Tratar a los empleados como personas.
- Alentar la participación y la colaboración.
- Ofrecer feedback precisa y oportuna.

5.2 Influencia del grupo en la motivación

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus

integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadapto
- Reconocer una mala situación grupal

5.3 Factores que influyen en la motivación

Factores que favorecen la motivación	Factores que no favorecen la motivación
<ul style="list-style-type: none">• Clara comprensión y conocimiento del trabajo al realizar• Proporcionar recompensas alabanzas• Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad• Animar y favorecer la creatividad• Involucrar a los voluntarios en la solución de problemas• Ayudar al desarrollo de habilidades personales• Indicar como el trabajo de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos de la organización.• Medir en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo• Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.	<ul style="list-style-type: none">• Fuerte crítica hacia el trabajo• Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos• Supervisión de las tareas no adecuadamente• No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas• Adoptar decisiones unilaterales• No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas• Ocultar la verdad• No dar elogios por el trabajo bien realizado• Asignar trabajos aburridos o tediosos• Falta explícita de reconocimientos• Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles• Sentimiento de no formar parte del equipo.

Fuente: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

6. CONCLUSIONES

Del contenido de esta monografía se concluye que la motivación es un factor complejo que no puede circunscribirse a una sola teoría, pues tanto las clásicas como las contemporáneas aportan elementos valiosos que al aplicarse de una manera adecuada y pertinente con base en las características de los colaboradores pueden contribuir a mejorar el desempeño del personal y redundar en mayores niveles de competitividad.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Bandura, A. et.al (1977)** Cognitive process mediating behavioral change. *Journal of Personality and Social Psychology*. Springer International Publishing AG Vol. 35. pp. 125-139.
2. **Chiavenato, I. (2009)** Gestión del talento humano. Tercera edición. México: Ed. McGraw Hill.
3. **Chiavenato, I. (2011)** Administración de recursos humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. México: novena edición, McGraw Hill.
4. **Chóliz Montañéz, M. (2004)** Psicología de la Motivación: el proceso motivacional. Valencia, España. Universidad de Valencia
5. **Davis, K. & Newstrom, J.W. (2000)** Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial McGraw Hill.
6. **González Serra, D. (2015)** Una concepción integradora del aprendizaje humano. *PERSPECTIVA*, Florianópolis, Habana, Cuba, Vol. 3, núm. 1, pp. 119-134
7. **Echeverría, G. & Valbuena, A. (2009)** Motivación y Autoeficacia en el Deporte. Ministerio para el poder popular para el deporte, Instituto Nacional de Deportes y Dirección de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte. Agosto. Venezuela: Maracaibo.
8. **Hellriegel, Jackson & Slocum (2009)** Administración. Un enfoque basado en competencias. México: CENGAGE Learning, 11ª Edición
9. **Kanfer, R (1990)** Chapter 3 Motivation Theory and Industrial/Organizational Psychology. In. M.D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 1 *Theory in Industrial and organizational psychology*, pp. 75-170. Palo Alto, California: Consulting Psychology Press.
10. **Kast, F. E y Rosenzweig, J. E. (1970)** Organization and management: a systems approach, Tokio, McGrawHill Kogakusha, 1970
11. **Magnano, P., Craparo, G., & Paolillo, A. (2016)** Resilience and Emotional Intelligence: which role in achievement motivation. *International Journal of Psychological Research*, 9-20.
12. **Martín Cruz, N., Martín Pérez, V. & Trevilla Cantero, C. (2009)** Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 66, pp. 187- 211
13. **Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. & Arrieta, C. (2014)** Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, pp. 31-39.
14. **Nazario, R. (2006)**. Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, pp. 133-145.

15. **Newstrom, J. W. (2011)** *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Edit. Mc Graw Hill. 13 ed. México.
16. **Pomares Alfonso, J. A. (2008)** Consideraciones conceptuales sobre motivación. *MediSur*, pp. 57-62.
17. **Robbins, P.S. & Judge, T.A. (2009)** *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
18. **Rusua, G., & Avasilcaia, S. (2014)**. Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51-58.
19. **Skinner, B. F. (1953)**, *Science and human behavior*, Nueva York, MacMillan.
20. **Smith (2007)** Taxes Likely Causing Some Countries' Workers to Labor Fewer Hours. SHRM Online: www.shrm.org
21. **Terry, G.R. & Franklin, S.G. (1982)** *Principles of Management*. USA: Richard D. II Wine Inc.
22. **Wahba, M.A. & Bridwell, L.G. (2004)** Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. USA: Baruch College.
23. **Vázquez, S. M. (2009)** Motivación y voluntad. *Revista de Psicología*, pp. 185-212.