

# LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO



Relator: Mauricio Araya N.

# CONTENIDO



- MÓDULO 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS
- MÓDULO 2 LA COMUNICACIÓN
- MÓDULO 3 ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO
- MÓDULO 4 MOTIVACIÓN Y LAS HABILIDADES COMUNICACIÓN DEL LÍDER EFICAZ

## Módulo 4: Motivación y las habilidades comunicación del líder eficaz



- 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación
  - 4.1.1. Concepto de Motivación
  - 4.1.2. La motivación como Variable Intermedia del Comportamiento
  - 4.1.3. Automotivación
  - 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización
  - 4.1.5. Teorías de la Motivación
- 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores
  - 4.2.1. Sueldo acorde a las funciones y la productividad
  - 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos
  - 4.2.3. Cómo establecer los incentivos motivadores
  - 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

- Desde el punto de vista etimológico, la palabra Motivación está compuesta por el latín Motivus (movimiento) y el sufijo -ción (acción y efecto).
- Es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. (Significado de Motivación en el diccionario de la Real Academia Española).

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

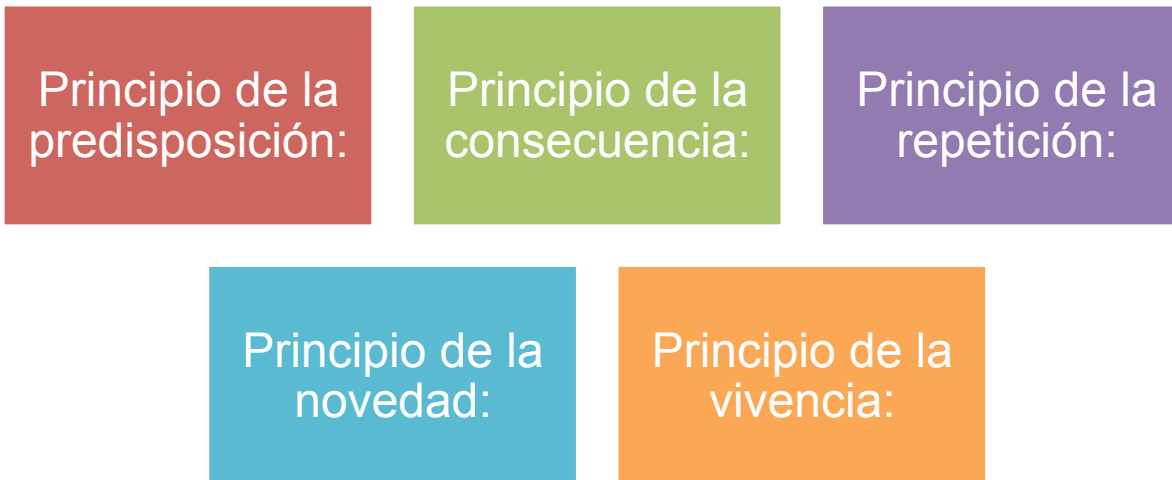
- Entrando en el aspecto psicológico del concepto una de las definiciones más básicas, pero a la vez más completas, de motivación es:

La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta. (Woolfolk).

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

- De acuerdo con López, existen cinco principios motivacionales:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

- De acuerdo con López, existen cinco principios motivacionales:

a) Principio de la predisposición:

- Cuando estamos predispuestos positivamente hacia una tarea, su ejecución resulta casi siempre agradable.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

- De acuerdo con López, existen cinco principios motivacionales:

b) Principio de la consecuencia:

- Tenemos tendencia a reproducir las experiencias que tienen consecuencias agradables y a no repetir las que tienen consecuencias desagradables.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

- De acuerdo con López, existen cinco principios motivacionales:

c) Principio de la repetición:

- Cuando un estímulo provoca una reacción determinada positiva, el lazo que une el estímulo con la respuesta puede reforzarse con el ejercicio o repetición.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

- De acuerdo con López, existen cinco principios motivacionales:

d) Principio de la novedad:

- En igualdad de condiciones, las novedades controladas suelen ser más atractivas y motivadoras que aquello ya conocido.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

- De acuerdo con López, existen cinco principios motivacionales:

e) Principio de la vivencia:

- Relacionar una vivencia que nos haya resultado agradable con lo que pretendíamos alcanzar puede ser muy motivador.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

A partir de la definición de motivo, Carrasco establece el siguiente concepto de motivación:

Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto «se ponga en marcha» para su consecución.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

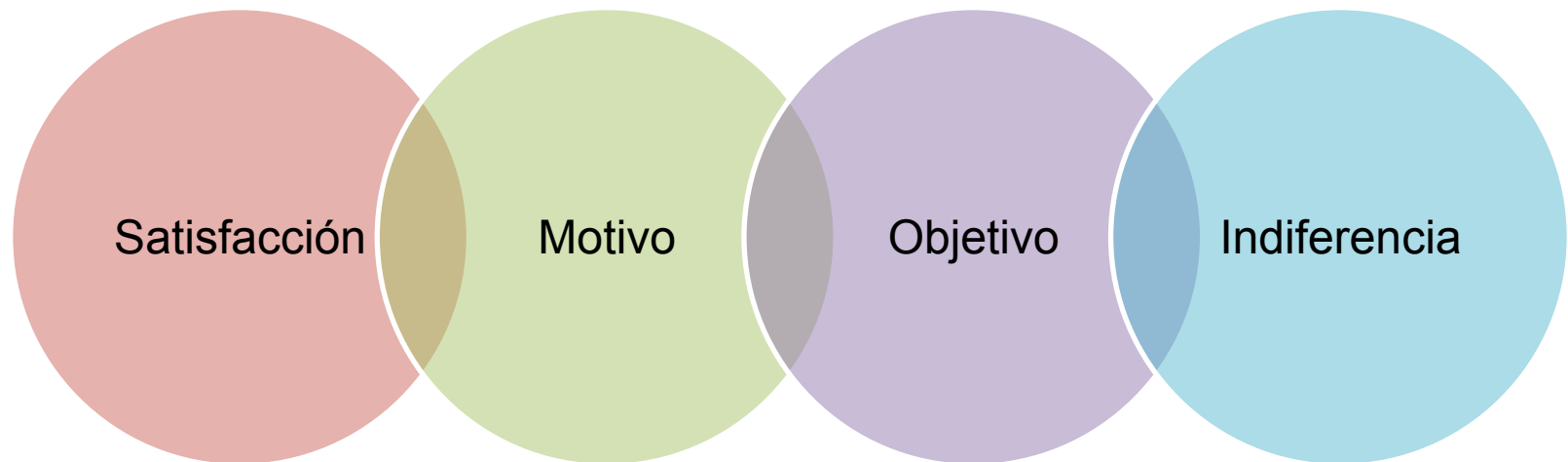
La motivación hace que salgamos de la indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto.

Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

En esta aproximación al concepto de motivación se encuentran los siguientes elementos:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

En esta aproximación al concepto de motivación se encuentran los siguientes elementos:

#### • Indiferencia:

- Estado «regular» del sujeto que aún no ha encontrado motivo alguno para entrar en acción.

#### • Motivo:

- Ese algo que moviliza al sujeto, en este caso se identifica como un «valor».

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

En esta aproximación al concepto de motivación se encuentran los siguientes elementos:

• Objetivo:

• Lo que el sujeto desea conseguir una vez se ha puesto en marcha.

• Motivo:

• Estado del sujeto una vez alcanzado el objetivo.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.1. Concepto de Motivación

Se infiere entonces que un proceso de motivación típico sería algo «lineal», de causa-consecuencia, como el que se expresa en la siguiente gráfica:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.2. La motivación como Variable Intermedia del Comportamiento

Teniendo en cuenta las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente se tienen entonces los siguientes elementos (Woolfolk):



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.2. La motivación como Variable Intermedia del Comportamiento

Teniendo en cuenta las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente se tienen entonces los siguientes elementos (Woolfolk):

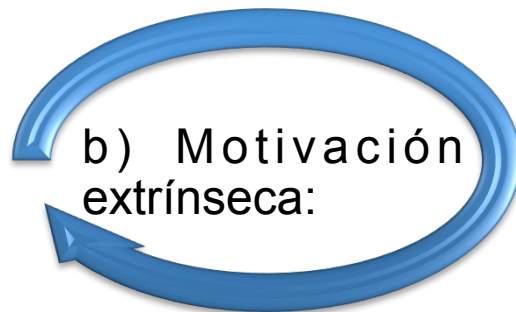


- Motivación asociada con las actividades que son reforzadoras en sí mismas.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.2. La motivación como Variable Intermedia del Comportamiento

Teniendo en cuenta las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente se tienen entonces los siguientes elementos (Woolfolk):

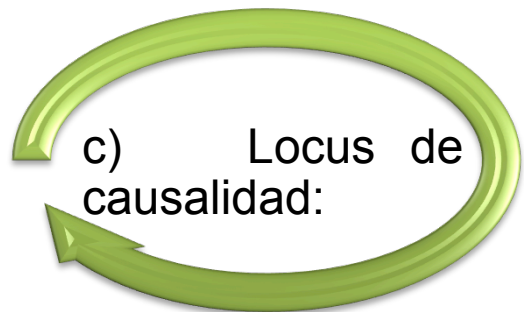


- Motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.2. La motivación como Variable Intermedia del Comportamiento

Teniendo en cuenta las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente se tienen entonces los siguientes elementos (Woolfolk):



- La localización —interna o externa— de la causa de la conducta.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.3. Automotivación

La automotivación es la motivación que uno consigue a partir del conocimiento de su funcionamiento y de sus causas.

Es decir, hablamos de automotivación cuando uno mismo planea regular la fuerza que le empuja a actuar, a partir del conocimiento que tiene sobre sí mismo.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.3. Automotivación

Requiere de un proceso que tiene los componentes de:

• **Objetivos claros:**

• La automotivación se nutre de metas bien definidas, tan específicas como sea posible.

• **Un plan para lograrlos:**

• La automotivación se alimenta de la conciencia que se tenga sobre cómo lograr los objetivos.

• **Acción con decisión:**

• Es indispensable que se actúe para lograr los propósitos. La acción hace la diferencia.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

#### a) Concepto:

“Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

#### a) Concepto:

Si detallamos la definición vemos que hay aspectos que se destacan, ya sea de forma explícita o implícita, ellos son:

Metas

Necesidades

Deseos

Esfuerzo

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

b) Lo que el directivo debe saber sobre la motivación:

La motivación originada puede estar dirigida hacia el incremento del trabajo o a su disminución, en dependencia de los factores que estén imperando. Veamos algunos de ellos:

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

b) Lo que el directivo debe saber sobre la motivación:

• Incremento del trabajo:

- El deseo de ascenso.
- El propósito de realizar un buen trabajo.
- Deseos económicos u otros.
- El deseo de aprendizaje.
- Temor a perder el empleo.
- Convencimiento que su trabajo vale la pena.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

b) Lo que el directivo debe saber sobre la motivación:

• Disminución del trabajo:

- Problemas de relaciones con los mandos.
- Dificultades o complicaciones con el trabajo.
- Inercia a no trabajar.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

c) Factores de motivación en las organizaciones:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

#### c) Factores de motivación en las organizaciones:

##### • Participación:

- Cuando el trabajador participa en la planeación de las tareas se estimula su desarrollo personal y profesional.

##### • Conocimiento de objetivos:

- El trabajador que conoce a fondo los objetivos de la organización, de su área y de su cargo resulta estar más motivado que aquel que los desconoce o apenas lo hace superficialmente..

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

#### c) Factores de motivación en las organizaciones:

##### • Tarea:

- Una tarea bien hecha es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.

##### • Retribución:

- El salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

c) Factores de motivación en las organizaciones:

• Recompensas:

• El incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones.

• Reconocimiento

• El ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

c) Factores de motivación en las organizaciones:

• Responsabilidad:

- La posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones.

• Crecimiento:

- La capacitación, el desarrollo y la promoción inciden positivamente para que el trabajo sea productivo.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.4. La Motivación Enfocada en el Trabajo y la Organización

#### c) Factores de motivación en las organizaciones:

##### •Castigos:

- Son un arma de doble filo que puede acarrear motivación y comportamientos negativos, su uso debe hacerse primordialmente para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

Realmente estas teorías son relativamente nuevas ya que no es hasta la segunda mitad del siglo XX que se profundiza verdaderamente en este aspecto, no obstante aún continúan las investigaciones sobre el tema.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

Algunos autores clasifican estas teorías como:

- a) Teorías de contenido (satisfacción):
- b) Teorías de proceso:

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

Teoría de la Pirámide de las Necesidades.  
(Abraham Maslow)

Teoría "X" y Teoría "Y" (Douglas McGregor)

Teoría de la Motivación – Higiene (Frederick Herzberg)

Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth) (Clayton Alderfer)

Teoría de McClelland de las Necesidades. (David McClelland)

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):

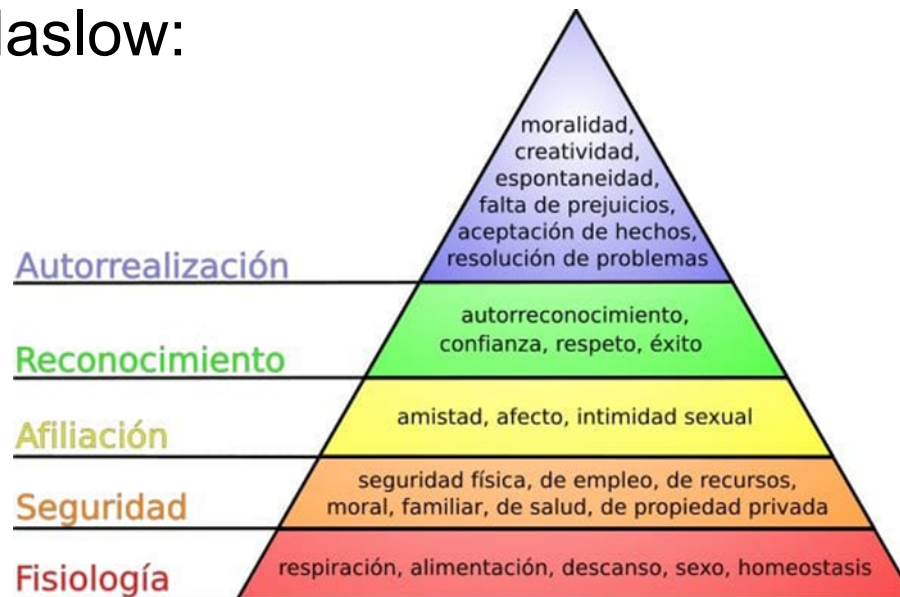
- Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow:

Se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores

# 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

## 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teoría de la pirámide de Maslow:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teoría de la pirámide de Maslow:

✓ Necesidades Fisiológicas:

Respirar

Comer

Beber

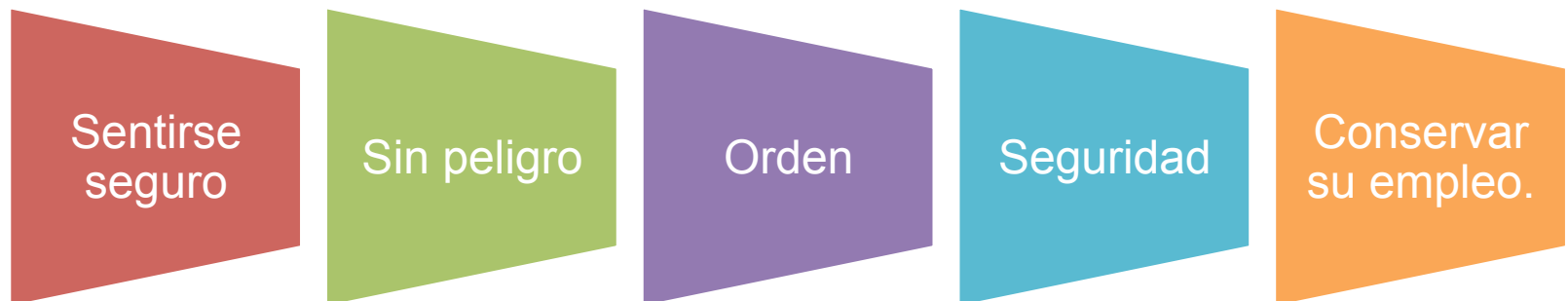
Dormir

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teoría de la pirámide de Maslow:

✓ Necesidades de Seguridad:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teoría de la pirámide de Maslow:

✓ Necesidades de Pertenencia (Sociales):

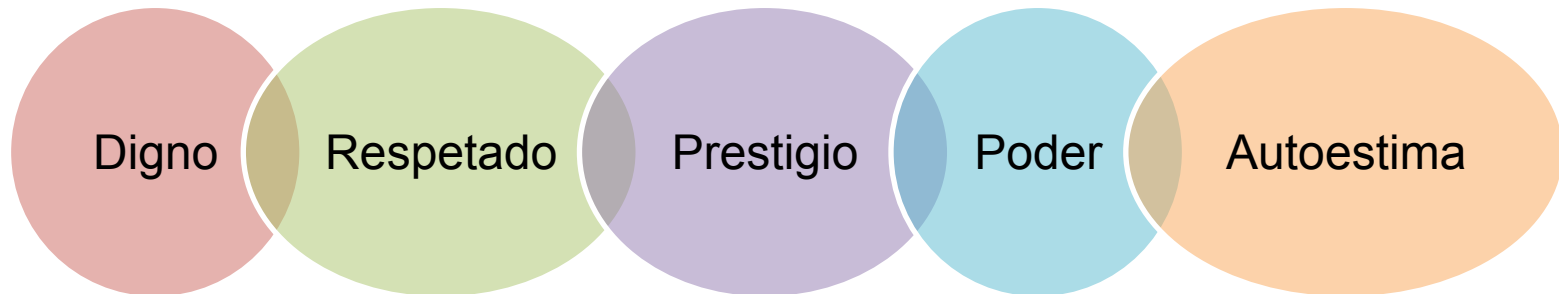


## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teoría de la pirámide de Maslow:

✓ Necesidades de Estima:

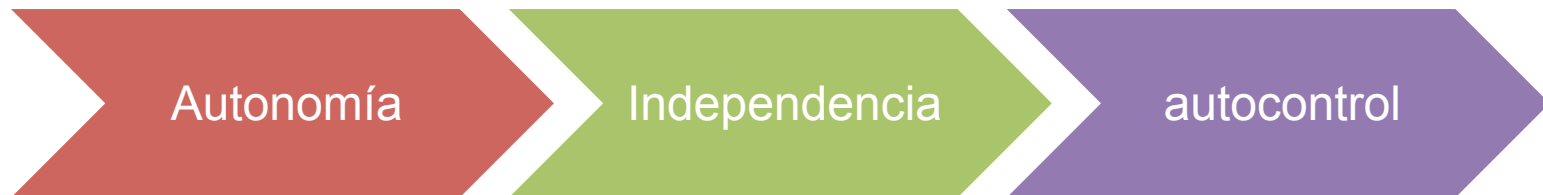


## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teoría de la pirámide de Maslow:

✓ Necesidades de Autorrealización:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):• Teorías  
“X” y “Y” de McGregor:

- Teoría X:

“Hipótesis de la mediocridad de las masas”.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):• Teorías “X” y “Y” de McGregor: Teoría X: Sus principales principios son:

Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible

Los seres humanos tienen que ser obligados para que se esfuercen

El ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, no tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teorías “X” y “Y” de McGregor: Teoría Y: Sus principales principios son:

El esfuerzo físico y mental del trabajo es tan natural como en el juego o reposo.

El esfuerzo necesario para los objetivos de la organización está en función de las recompensas

El individuo medio, en condiciones deseadas, acepta responsabilidades y las busca.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):• Teorías “X” y “Y” de McGregor: Teoría Y: Sus principales principios son:

Cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.

Los seres humanos ejercerán auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría de la motivación-higiene de Herzberg:

El nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría de la motivación-higiene de Herzberg:

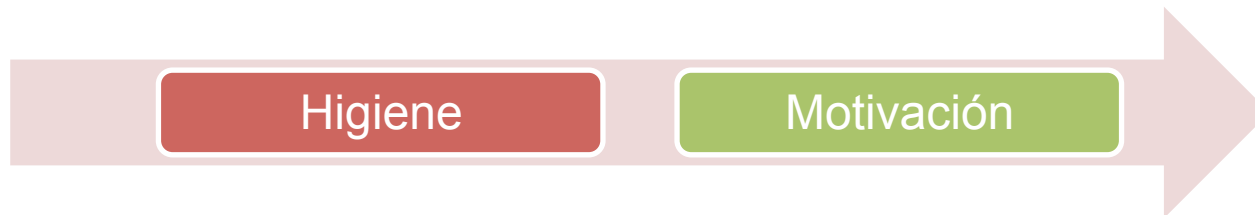
Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

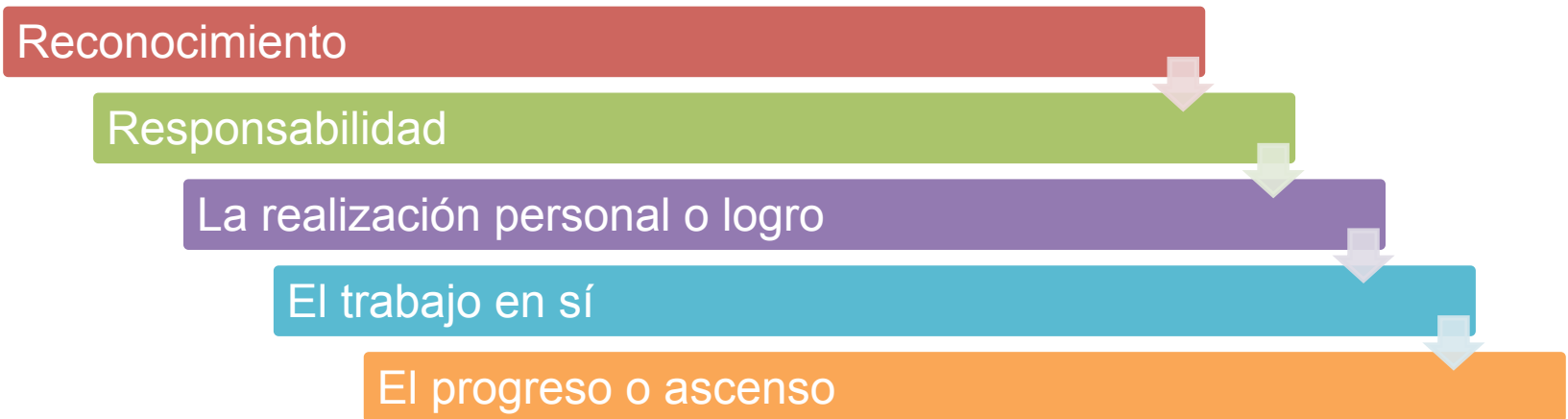
- Teoría de la motivación-higiene de Herzberg: Los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teoría de motivación-higiene Herzberg: Motivación:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción): Teoría de motivación-higiene Herzberg: Higiene:

Política de la empresa

Administración

Relaciones interpersonales

Condiciones de trabajo

Supervisión

Status

El salario

Seguridad en el puesto

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría E.R.G. (ERC): Esta teoría debe su nombre a las palabras: Existence, Relatedness and Growth (ERG), las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) y fue desarrollada por Clayton Alderfer como enunciamos anteriormente.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría E.R.G. (ERC): La correspondencia con Maslow es la siguiente:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría E.R.G. (ERC): La correspondencia con Maslow es la siguiente:

• Existencia:

- necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría E.R.G. (ERC): La correspondencia con Maslow es la siguiente:

• Relación:

- necesidades sociales
- Necesidades de pertenencia

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría E.R.G. (ERC): La correspondencia con Maslow es la siguiente:

• Crecimiento:

- necesidades estima
- Necesidades de autorrealización

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría de las necesidades de McClelland: Esta teoría se basa en tres necesidades adquiridas:

Necesidades de Realización

Necesidades de Poder

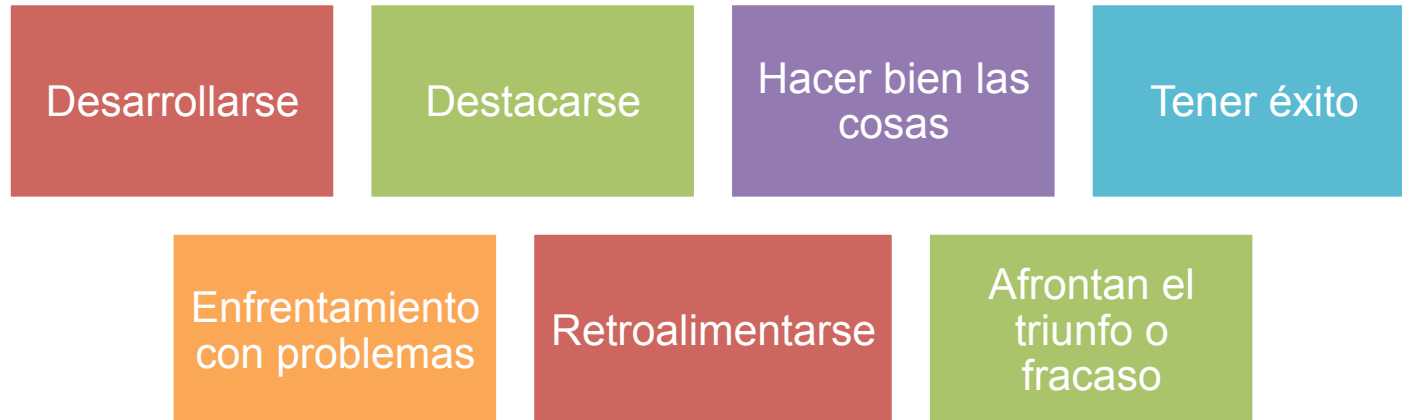
Necesidades de Filiación

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría de necesidades de McClelland: Realización:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría de necesidades de McClelland: Poder:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

a) Teorías de contenido (satisfacción):

- Teoría de necesidades de McClelland: Filiación:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### b) Teorías de proceso:

Son las que estudian el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva. Destacan:

Teoría de las Expectativas. (Víctor Vroom)

Teoría de la Equidad. (Stacey Adams)

Teoría de la Modificación de la Conducta. (B. F. Skinner)

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

Se explica sobre tres factores que son:



## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

• Valencia (V):

- Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa.
- Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

• Expectativa (E):

• Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

• Medios (M)::

- Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:


$$\text{Motivación} = V \times E \times M:$$

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

#### ❖ La Valencia:

- Positiva: alcanzar determinado resultado
- Negativa: huir de un determinado resultado final.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

#### ❖ La Expectativa:

□ Entre 0 y 1: en dependencia de su esfuerzo realizado y desempeño

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

#### ❖ La Expectativa:

☐ Entre 1 y 0: si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

#### ❖ **Los Medios:**

□ Entre 0 y 1: en dependencia de su esfuerzo realizado y desempeño

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso: Teoría de las expectativas de Vroom:

#### ❖ Los Medios:

❑ Entre 1 y 0: si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### b) Teorías de proceso:

- Teoría de la equidad de Stacey Adams:

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con otras.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso:

- Teoría de la equidad de Stacey Adams:

Depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso:

- Teoría de la equidad de Stacey Adams:

Cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### b) Teorías de proceso:

- Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner:

Las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico.

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### b) Teorías de proceso:

- Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner:

**Estímulo > Respuesta > Consecuencias > Respuesta futura**

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

b) Teorías de proceso:

- Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner: Métodos:

Reforzamiento  
positivo

Aprendizaje de  
anulación

Extinción

Castigo

## 4.1. Antecedentes Generales de la Motivación

### 4.1.5. Teorías de la Motivación

#### b) Teorías de proceso:

- Teoría de la modificación de conducta de B.F. Skinner: Métodos:

Se refuerzan las conductas deseadas

Los trabajadores varían su comportamiento

Se aplica la ausencia del reforzamiento.

Se aplican consecuencias negativas.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.1. Sueldo acorde a las funciones y la productividad

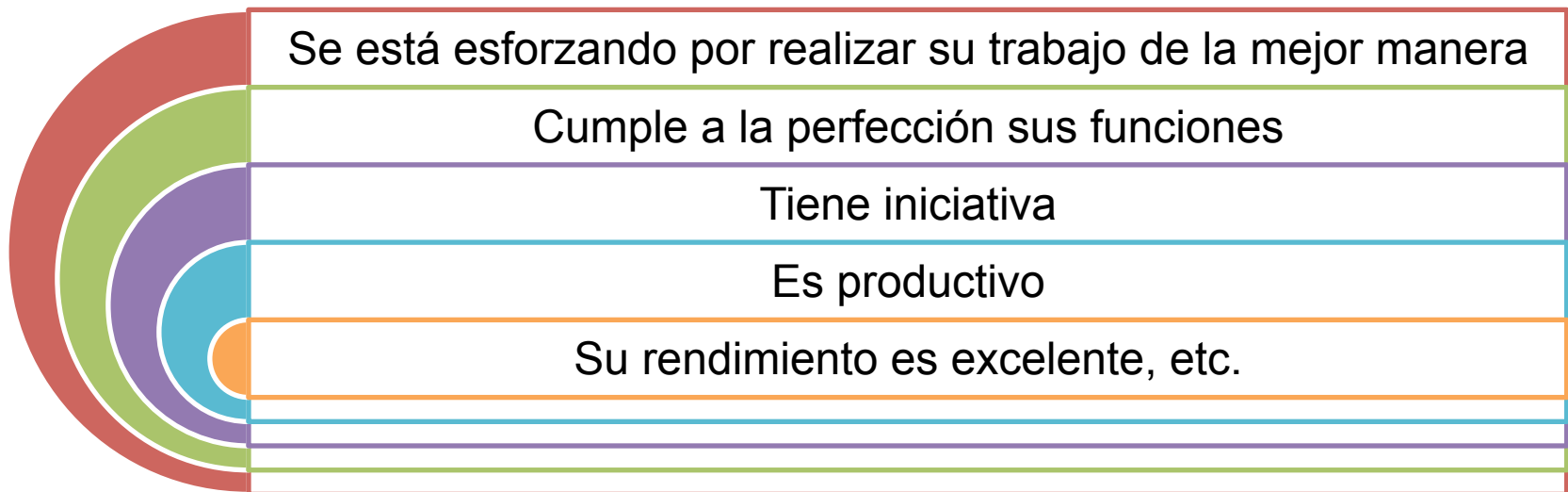
Para establecer un salario objetivo motivador, lo primero que haremos es contemplar el salario fijo.

Es básico y fundamental el establecimiento de una retribución fija que motive al trabajador.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.1. Sueldo acorde a las funciones y la productividad

Si este:



## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.1. Sueldo acorde a las funciones y la productividad

Fuga de talentos: Cobra poco y no se ve recompensado, terminará por frustrarse y marcharse a otra empresa.

Con un sueldo bajo que no compense, solamente van a permanecer aquellas personas que no destacan, y por tanto no van a ser contratadas en otras empresas.

## 4.2. Sueldos e Incentivos

### Motivadores

#### 4.2.1. Sueldo acorde a las funciones y la productividad

Lo primero que hay que hacer para establecer un salario de manera objetiva y que motive al empleado es:

Estudiar su caso personal

Ver si es productivo

Si su rendimiento es bueno

Si está implicado en la empresa

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

#### a) Concepto:

Son estímulos que se ofrecen a los trabajadores para que mejoren sus rendimientos y resulten más productivos.

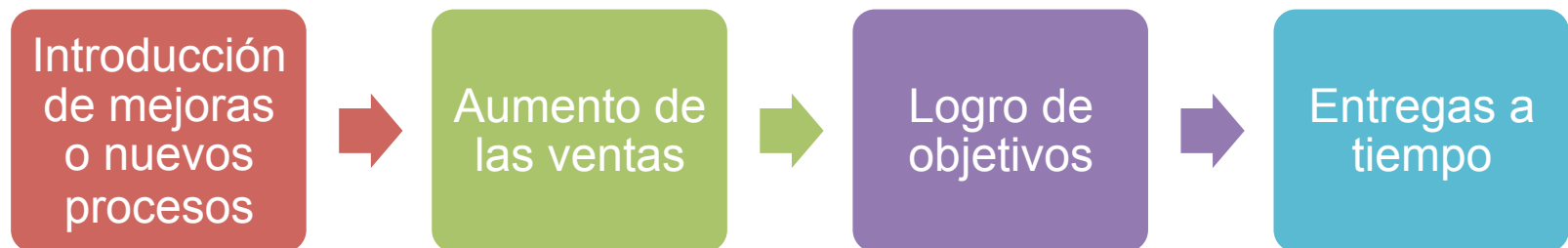
Se convierten en un elemento realmente motivador que hace que el empleado mejore.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

a) Concepto:

Estos se pueden fijar en base a indicadores personales como pueden ser:



## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados:

Los incentivos pueden ser de dos tipos:



Monetarias



No Monetarias

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados:

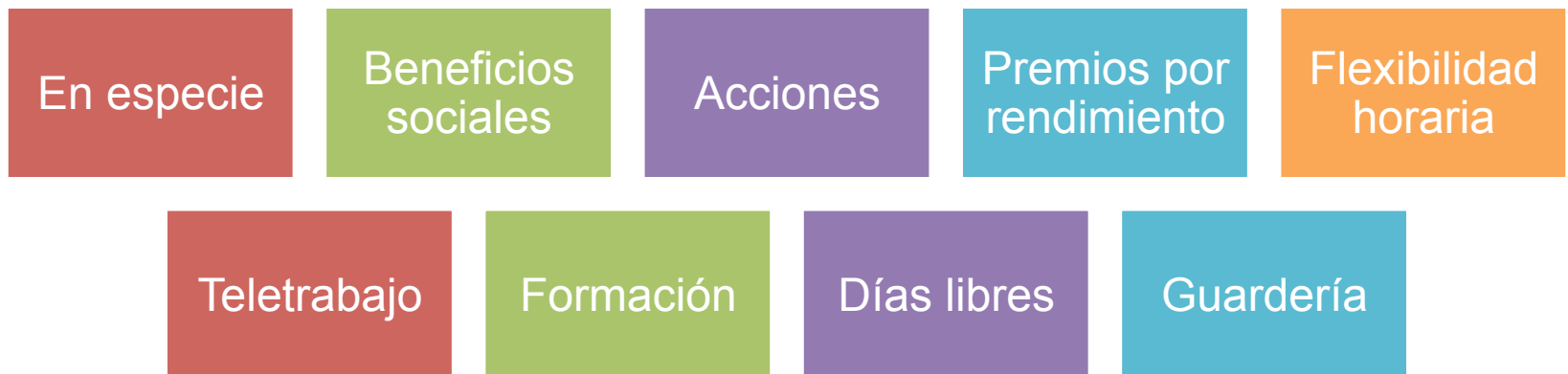
• Monetarias:

- Sueldo
- Pago anual único
- Bonos
- Porcentajes de ganancias
- Créditos
- Asignaciones

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:



## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• En especie:

- Vehículo
- Notebook
- Teléfono móvil
- Vivienda

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• Beneficios sociales:

- Planes de pensiones privados
- Ayudas para educación de hijos
- Seguros médicos privados
- Abonos de costos de desplazamiento
- Seguros privados de vida

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• Acciones :

- De este modo, sabrá que trabaja también para su propio beneficio, y cuanto mejor le vaya a la compañía, mejor le irá a él.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• Premios por rendimiento:

- Viajes
- TV
- Notebook
- Teléfono
- Ascenso

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• Flexibilidad horaria:

- Horario flexible para entrar y salir del trabajo
- No obligatoriedad de estar todos los días todas las horas en el mismo puesto

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• Teletrabajo:

- Más rentable y productivo para la empresa.
- Se pierde de tiempo en los desplazamientos y búsqueda de estacionamiento
- Gastos de luz, calefacción, refrigeración, etc.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• Formación:

- Pagar cursos a empleados y facilitar su realización es una inversión también para la empresa.
- Cuanto más preparado esté un trabajador, más valor aporta a la compañía.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• Guardería:

- El trabajador no perderá días ni tiempo por no tener con quien dejar a los niños.
- Centrarse más en su labor, puesto que tienen una preocupación menos.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.2. Establecer un Sistema de Incentivos

b) Tipos de incentivos para motivar a los empleados: No Monetarias:

• Días libres:

- Aumenta la motivación
- Sensación de reconocimiento
- Preocupación de la empresa por sus empleados

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.3. Cómo establecer los incentivos motivadores

a) Definir una estrategia:

El objetivo del incentivo debe ser, tanto gana la empresa, tanto gana el trabajador.

Ha de ser beneficioso para ambos.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.3. Cómo establecer los incentivos motivadores

- b) Análisis de las necesidades de los trabajadores:
- ¿De qué sirve un servicio de guardería si mis empleados tienen edades comprendidas entre 20 y 25 años o son mayores de 50 años?
  - Hay que fijar los incentivos en función de aquello que realmente va a ser de utilidad para el trabajador.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.3. Cómo establecer los incentivos motivadores

c) Presupuestar los incentivos:

Si no son asumibles por la empresa puesto que esta no tiene ni capacidad económica ni organizativa, no se deben ofrecer hasta que esta esté preparada.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.3. Cómo establecer los incentivos motivadores

d) Definir los objetivos y comportamientos que serán reconocidos:

Habrá que tener claramente definido qué es lo que se quiere premiar. Además, deben ser mensurables, es decir, se han de establecer indicadores para evaluar si se han logrado o no.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.3. Cómo establecer los incentivos motivadores

d) Definir los objetivos y comportamientos que serán reconocidos:

Estos pueden estar basados en:

Cifras de  
facturación o  
ventas

Satisfacción  
del cliente

Nuevos  
clientes

Volumen de  
asuntos  
resueltos

Entregas a  
tiempo

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.3. Cómo establecer los incentivos motivadores

e) Informar a los trabajadores de cuáles son los incentivos:

Si pretendemos motivar a los empleados en función de unos incentivos, estos deberán conocer correcta y detalladamente tanto los objetivos como la recompensa, para que intenten lograrlos.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.3. Cómo establecer los incentivos motivadores

f) Examinar periódicamente el plan de incentivos:

Cada cierto tiempo se deberá evaluar para ver si funciona o no, qué aspectos se pueden mejorar, cuáles deben ser eliminados o modificados, etc.

## 4.2. Sueldos e Incentivos

### Motivadores

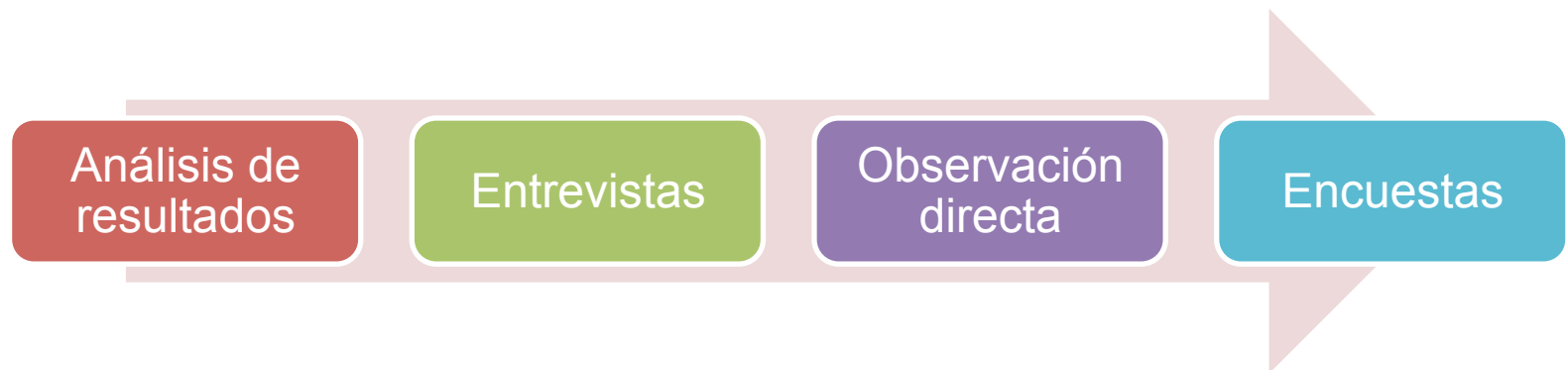
#### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

Para poder impulsar la motivación en el trabajo, los directivos deben previamente evaluar cuáles son los niveles de satisfacción laboral de los empleados, dónde se encuentran las áreas de mejora y qué demandan los profesionales a la organización.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

En este sentido, las empresas cuentan con diferentes mecanismos o procedimientos para llevar a cabo la medición de la motivación en el trabajo:

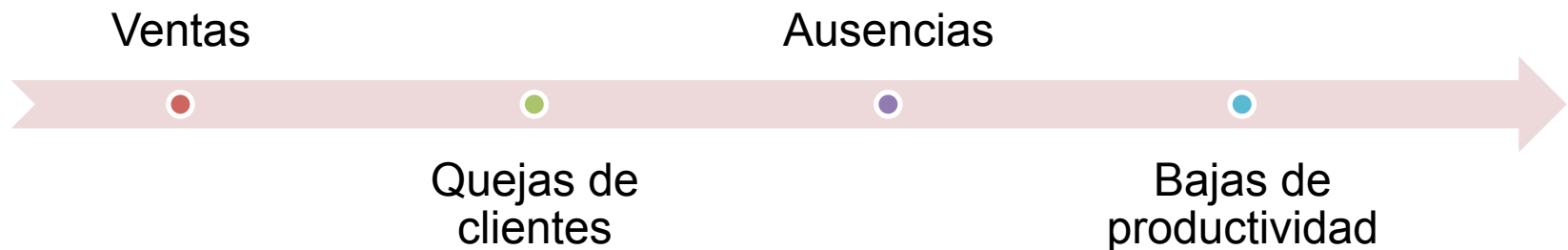


## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

a) Análisis de resultados:

Indicador sobre si el trabajador está más o menos motivado:



## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

b) Encuestas:



## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

#### c) Observación directa:

Los responsables de equipos pueden conocer con cierta exactitud quiénes son los trabajadores que se muestran más comprometidos y satisfechos en sus puestos de trabajo.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

#### c) Observación directa:

Indagar de forma personal sobre las causas que disminuyen la implicación de los empleados y los detonantes que la disparan.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

#### c) Observación directa:

Para realizar esta radiografía, el superior tendrá que definir qué parámetros para valorar sobre el desempeño de los profesionales:

Participación

Absentismo

Innovación

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

#### d) Entrevistas:

Se trata también de un sistema subjetivo, donde un supervisor se reúne con uno o varios trabajadores para que estos puedan trasladarles sus necesidades y expectativas sobre su papel en la empresa.

## 4.2. Sueldos e Incentivos Motivadores

### 4.2.4. Sistemas de Medición de la Motivación Laboral

#### d) Entrevistas:

Aunque el proceso está sometido a la percepción que obtenga el entrevistador, como ventaja, este método permite profundizar más en las razones que crean insatisfacción o los elementos que ayudarían a los empleados a estar más motivados.