

# Módulo 12: Motivación de Empleados

## Conceptos esenciales

### El efecto Hawthorne

Realizado en la planta de Western Electric Hawthorne Works en Cicero, Illinois, Elton Mayo y sus colegas intentaron aplicar el proceso de gestión científica de Taylor mediante la realización de experimentos en el lugar de trabajo. Lo que resultó es un fenómeno conocido como el "efecto Hawthorne", que ocurre cuando los sujetos que se están estudiando cambian su comportamiento simplemente porque están siendo observados y tratados de manera diferente.

### Teorías basadas en las necesidades

Las primeras teorías utilizadas para explicar la motivación humana se basaron en las necesidades. Estas teorías proponen que las personas están motivadas principalmente al tratar de satisfacer ciertas necesidades y que si puedes entender sus necesidades, puedes motivarlas mejor. Entre las teorías basadas en las necesidades se encuentran la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

### Teorías basadas en procesos

Las teorías de motivación basadas en procesos ven la motivación como un proceso más racional y deliberado. Las tres teorías basadas en procesos más conocidas son las teorías de equidad, expectativa y refuerzo.

### Actitudes y motivación de los gerentes

Douglas McGregor teorizó que la motivación de los trabajadores está estrechamente relacionada con la forma en que los gerentes ven y tratan a sus trabajadores y que todos los gerentes caen en uno de dos tipos: Teoría X y Teoría Y. Más tarde, William Ouchi combinó las prácticas de gestión oriental y occidental para desarrollar la Teoría Z.

## Estrategias para motivar a los empleados

Dos métodos para aplicar la teoría de la motivación en el lugar de trabajo son el diseño del trabajo y el establecimiento de objetivos. Más allá de estas dos aplicaciones, las empresas se han vuelto muy conscientes de la forma en que los empleados motivados tienen un impacto en la eficacia y eficiencia de la organización.

### Conexión profesional: Personalización de tu currículum

Al solicitar un trabajo, es importante personalizar su currículum para cada puesto revisando cuidadosamente la descripción del trabajo y haciendo revisiones para alinear sus habilidades y experiencias con las preferencias del empleador, especialmente si utilizan un sistema de seguimiento de solicitantes que escanea los currículums en busca de palabras clave específicas y los clasifique en consecuencia.

# Glosario

## **ampliación del trabajo**

el nivel de responsabilidad de un empleado sigue siendo el mismo, pero se le da una mayor variedad de tareas para reducir el aburrimiento; expansión horizontal del trabajo

## **castigo**

cualquier cosa que disminuya el comportamiento

## **efecto hawthorne**

la teoría de que los empleados se desempeñarán mejor cuando se sientan señalados para una atención especial o sientan que la dirección está preocupada por el bienestar de los empleados

## **enriquecimiento laboral**

a un empleado se le delegan responsabilidades de toma de decisiones y planificación que le dan más autoridad; expansión vertical del trabajo

## **expectativa**

la creencia del individuo de que el esfuerzo conducirá a los objetivos de rendimiento previstos

## **factores de higiene**

motivadores extrínsecos como necesidades tangibles y básicas como la seguridad laboral y el salario

## **factores de motivación**

motivadores intrínsecos como las necesidades emocionales como el reconocimiento y las relaciones

## **horario flexible**

el empleado trabaja un número específico de horas cada semana, pero tiene la flexibilidad para decidir cómo programar las horas

## **la jerarquía de necesidades de maslow**

la teoría de que cada individuo tiene una jerarquía de necesidades, que consiste en necesidades fisiológicas (necesidades básicas, físicas), seguridad (necesidades de

seguridad), sociales (necesidades de relación), estima (sentirse respetado y realizado) y autorrealización (necesidad de estar a la altura de su potencial) y que las necesidades insatisfechas son las que motivan

**medio**

la creencia de que una persona recibirá un resultado deseado si se cumple la expectativa de rendimiento

**motivación**

el conjunto de fuerzas que impulsan a una persona a liberar energía en una determinada dirección

**recompensa**

cualquier cosa que aumente el comportamiento particular

**relación entre resultados y entradas**

los empleados evalúan sus resultados (salario, beneficios) en relación con sus aportaciones (horas trabajadas, habilidades y experiencia) y los comparan con los demás para decidir si su resultado es justo

**rotación de trabajos**

un empleado se mueve entre una serie de trabajos para adquirir una variedad de habilidades y reducir el aburrimiento

**semana laboral comprimida**

los empleados trabajan las 40 horas tradicionales, pero encajan esas horas en una semana laboral más corta

**semana laboral de cuatro días**

los empleados trabajan sólo cuatro días a la semana, pero trabajan 32 horas o menos; alternativamente, los trabajadores todavía pueden trabajar durante una semana de 40 horas, pero durante 10 horas cada día durante cuatro días

**sistema de seguimiento de solicitantes**

software que los profesionales de recursos humanos utilizan para gestionar el proceso de reclutamiento y contratación

**teoría de equidad**

la percepción de la equidad de los empleados sobre la forma en que son tratados y las recompensas que ganan motiva su comportamiento

**teoría de la expectativa**

la probabilidad de que un individuo actúe de una manera particular depende de la fuerza de la creencia de ese individuo de que el acto tendrá un resultado particular y de si el individuo valora ese resultado

### **teorías de la motivación basadas en la necesidad**

asumir que los trabajadores actúan para satisfacer sus necesidades individuales

### **teorías de motivación basadas en procesos**

asumir que los individuos analizan su entorno, desarrollan reacciones y sentimientos, y responden de manera predecible

### **teoría de la motivación-higiene de herzberg**

también llamada teoría de los dos factores; argumenta que los motivadores (factores intrínsecos) sirven como satisfacción del trabajo, mientras que los factores de higiene (factores extrínsecos) actúan como insatisfactores del trabajo

### **teoría de las necesidades adquiridas de mccllland**

los trabajadores están motivados por tres categorías de necesidades, logros, afiliación y poder, que están moldeadas por sus experiencias de vida

### **teoría del refuerzo**

asume que el comportamiento es una función de sus consecuencias

### **teoría x**

un estilo de gestión basado en una visión pesimista de los trabajadores que resulta en microgestión

### **teoría y**

un estilo de gestión basado en una visión positiva de los trabajadores que resulta en alentar a los trabajadores a desarrollar sus habilidades

### **teoría z**

un estilo de gestión que combina la cultura de trabajo estadounidense y japonesa y asume una relación de colaboración entre gerentes y trabajadores

### **trabajo compartido**

dos personas para dividir las tareas, responsabilidades y horas de trabajo de un trabajo de 40 horas a la semana

**trabajo a distancia o teletrabajo**

una opción de programación de trabajo que permite a los empleados trabajar desde casa a través de un ordenador que está vinculado con su oficina, sede o colegas

**trabajo híbrido**

dividir el tiempo entre trabajar de forma remota y trabajar en las oficinas de la empresa

**valencia**

el valor único que un individuo otorga a un resultado en particular