

La Motivación en el Entorno Laboral

Caso:

Vamos a estudiar el tema de la motivación en el Centro de Estética "**Superación**". El equipo lo forman la empresaria, **Ana**, y tres trabajadores, **Ramón**, **Sara** y **Carmen**, todos contratados por un año a jornada completa y con un salario de 800 euros al mes. Todos están suficientemente cualificados y tienen ilusión en el negocio. La empresa tiene clientes pero... ¿qué ocurre al cabo de un año?

- Los clientes se cansan de esperar y se quejan de la informalidad, el trato desigual y las malas caras.
- Todos aguantan una jornada laboral agotadora.
- **Ramón**, sobrino de **Ana**, intenta hacer el mínimo en su trabajo, pues no le gusta el que hace: lo que se le da muy bien es atender al público y organizar papeles y actividades.
- **Carmen** tiene el título de quiromasajista, está buscando otro trabajo donde pueda poner en práctica sus conocimientos y cobrar más porque se acaba de comprar una casa.
- **Sara** está saturada de trabajo porque los clientes la prefieren a ella; además, se lleva fatal con **Ramón** porque muchas veces tiene que terminar sus servicios. Le cuesta trabajo dormir y su novio la ha dejado porque pasaba demasiado tiempo en el trabajo.
- **Ana**, la empresaria, está profundamente cansada. Además de su casa y sus dos hijos (a los que tiene la sensación de estar descuidando), está abrumada con el papeleo, con su trabajo (es especialista en uñas de porcelana) y con los problemas de sus trabajadores. Gana para cubrir los muchos gastos del negocio pero cada vez está menos satisfecha...

A pesar de lo orgullosa que está de su negocio, empieza a pensar en un traspaso.

¿Está el equipo que integra esta empresa motivado? ¿Por qué?

¿Tiene la empresa un rendimiento óptimo?

¿Será éste uno de los muchos negocios que cierran al año de comenzar su actividad?

La motivación: concepto

¿Por qué delante del ordenador se me pasa el tiempo volando?

¿Por qué el barrendero de mi barrio trabaja cantando?

¿Por qué mi vecino, funcionario y con un coche y una casa impresionantes, tiene siempre el ceño fruncido?

¿Por qué una niña de cuatro años es capaz de andar diez kilómetros si la lleva de la mano una monitora encantadora que juega con ella?

¿Por qué me estudio mejor las asignaturas de los profesores que me caen bien?

¿Por qué hay gente que no da ni los buenos días?

¿Por qué me desilusiono si no reconocen mi esfuerzo y me basta con un "tú vales mucho" para que rinda más?

¿Por qué mi prima, con lo lista que es, abandonó los estudios?

¿Por qué mi amigo, que trabaja cuatro horas en un súper, está siempre cansado y malhumorado y su madre, que trabaja diez veces más, nunca pierde la sonrisa?

¿Por qué hay gente que colabora gratuitamente en ONGs?

¿Por qué mi padre dejó su trabajo para montar su propio negocio?

La motivación es un concepto relacionado con el porqué de nuestro comportamiento



Las conductas y actitudes de las personas no se producen porque sí, obedecen a una serie de razones o **motivos** que nos impulsan a actuar o no, y a hacerlo de una manera o de otra. La **motivación**, y concretamente la motivación laboral, es el objeto de estudio de este tema.

Hemos seleccionado algunas definiciones de **motivación** que pueden ser interesantes:

- **Acción y efecto de motivar.**
- **Ensayo mental de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.**
- **Es la causa o razón que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.**
- **Energía dirigida al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad.**
- **Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.**
- **Proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera para conseguir un objetivo. Este impulso o anhelo puede provenir del exterior (estímulo externo) o del propio individuo (estímulo interno).**
- **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.**

Cuando una persona no consigue lo que se esperaba, cuando aparece un obstáculo que le impide alcanzar un objetivo, se produce la **frustración**, la conducta se altera y genera un cambio -casi siempre negativo- en actitudes y comportamiento dando lugar a reacciones como:

- Desmotivación
- Desinterés
- Desilusión
- Miedos
- Irritabilidad
- Falta de autoestima
- Agresividad
- Enfermedades psicosomáticas (depresión, ansiedad, fobia...)
- Etc.

Las consecuencias de la frustración no afectan a todas las personas con la misma intensidad, ni son permanentes. Incluso para un mismo individuo pueden variar en circunstancias o momentos distintos.

Citas para pensar:

"La felicidad no es hacer lo que uno quiere sino querer lo que uno hace."

Jean Paul Sartre.

"La felicidad se encuentra principalmente en tres escenarios: las relaciones íntimas (pareja, familia, amigos); en el trabajo, porque la actividad productiva resulta estimulante, y en

disponer y disfrutar del tiempo libre."
Luis Rojas Marcos.

Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué actividades, temas o situaciones te motivan? ¿Por qué?
- ¿Te has sentido frustrado alguna vez? ¿Cuáles fueron las causas? ¿Y las consecuencias en tu conducta?
- ¿Qué motivos que te han llevado a realizar el ciclo formativo que estás cursando?
- ¿Por qué te gustaría trabajar en un puesto relacionado con estos estudios?

La motivación laboral

Según la Encuesta de Calidad de Vida elaborada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, sólo un 8,3% de la población se muestra satisfecho con su trabajo, cifra que se eleva considerablemente si recurrimos a los datos de otras consultoras nacionales. Las razones que esgrimen los trabajadores para explicar su insatisfacción son las siguientes:

- **Mala retribución económica (23%)**
- **Mal horario (14,40%)**
- **Trabajo duro (12,50%)**
- **Inestabilidad laboral (4,10 %)**
- **Otras razones: monotonía, aburrimiento, entorno laboral, condiciones de seguridad e higiene, división del trabajo, nivel de participación... (45,8%)**

A pesar de este porcentaje tan elevado de gente laboralmente insatisfecha, la mayoría pasamos gran parte del día, de nuestras vidas, pensando o realizando actividades relacionadas con el trabajo... En este tema vamos a analizar cómo los empresarios pueden sentirse motivados y cuidar la motivación de sus trabajadores, pues la motivación laboral es cosa de dos: del empresario y del trabajador.

Es evidente la relación que existe entre **rendimiento y motivación**.

- Si las personas que componen la empresa están motivadas se identifican plenamente con la idea del negocio, con sus objetivos y tareas, trabajarán con ilusión y energía, aportando sus conocimientos, su creatividad y sus habilidades; esto mejorará su rendimiento y por tanto, la [productividad de la empresa](#), su rentabilidad y competitividad.
- Por el contrario, a un trabajador desmotivado le pueden ocurrir cosas como las siguientes: no está atento, no aporta ideas, espanta a los clientes, tiene un índice de [absentismo](#) muy alto, empeora el [clima laboral](#) con cotilleos, críticas destructivas y rencillas..., disminuyendo, en definitiva, su rendimiento, el de las personas que lo rodean y el de la empresa.

Citas para pensar:

"¿Hemos llegado a tal grado de idiotez que consideramos el trabajo no sólo como algo honroso, sino hasta sagrado, cuando no es más que una necesidad? ¿Y esa necesidad viene exigida por la naturaleza? ¿Será el hombre el único ser vivo que deba trabajar?"

La palabra viene de tripalium, un potro de tortura: ¿Será, pues, una penalidad, un tormento o una miseria y una estrechez congénitas?... ¿Cómo se dividió el mundo en la casta de los que trabajan por sus manos a disgusto y en la casta de los que piensan? ¿No se complementan uno y otro ejercicio? ¿Quién ha descuartizado, desde el principio, al hombre? Quien no trabaje cantando en lo que le sugiera su deseo es que está sólo, explotado, y ninguna falsa felicidad de otras vidas le podrá resarcir. El trabajo no es una obligación social, ni la consecuencia de un increíble pecado transmitido, ni una condición de la Naturaleza: es un derecho del individuo. A través del trabajo ha de configurarse cada personalidad-máximo fin de cada hombre- y a través del trabajo, cada personalidad ha de enriquecer el mundo-máximo fin de la Humanidad -. Lo demás son inventos y somníferos."

Fragmento de "La soledad Sonora" de Antonio Gala

"Una vida con sentido no aparecerá jamás detrás de la seguridad de un empleo no deseado,

sino con la vinculación de nuestras capacidades y pasiones con nuestro quehacer cotidiano, esto es, cuando vocación y pasión coincidan. Porque es entonces y sólo entonces cuando la palabra trabajo se eleva y deviene en creación"

"La brújula interior". Álex Rovira Celma

El 65% del éxito de las empresas depende de las personas que las integran.

Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

- ¿A quién interesa más la motivación en el trabajo: a los empresarios o a los trabajadores?
- ¿Piensas que pueden, de alguna manera, coincidir los intereses de los trabajadores y de los empresarios?
- ¿Para quién sería beneficioso que ambos intereses coincidieran?
- ¿Pueden ambas partes salir ganando?

Autoevaluación

Principales teorías de motivación

¿Por qué trabajamos? ¿Qué nos motiva al trabajar? ¿Por qué queremos mejorar en nuestro trabajo? ¿Son mis necesidades laborales las mismas que para otras personas? ¿Qué hacen las empresas para aumentar la motivación de sus trabajadores?

Si logramos explicar las causas del **comportamiento en el trabajo** podremos incidir en el mismo para lograr una mayor satisfacción y productividad laboral. Existen muchas **teorías de la motivación**, pero ninguna ha sido universalmente aceptada porque, entre otras cosas, la motivación varía de unos individuos a otros e incluso para un mismo individuo puede ser distinta en diferentes ocasiones.

A continuación, se describen algunas de las teorías de la motivación humana que hemos considerado más relevantes:

1. Las teorías de **Maslow**.
2. Las de **Herzberg**.
3. Las de **Vroom**.
4. Las de **Adams**.
5. Las de **Skinner**.

Teoría de las necesidades de Maslow

Según **Abraham Maslow**, psicólogo norteamericano, las necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, de forma que hasta que no estén satisfechas las de nivel inferior no se podrán satisfacer las del nivel inmediatamente superior:



- **Necesidades de orden inferior** o necesidades que se cubren fácilmente con medios materiales:
 - **Fisiológicas:** agua, alimento, protección contra los elementos de la Naturaleza... condiciones mínimas de subsistencia. Un ejemplo en el ámbito laboral sería el salario.
 - **De seguridad:** protección contra peligros o amenazas físicas, salud, tranquilidad, orden... Nos referimos en el ámbito laboral a la estabilidad laboral, las condiciones de seguridad e higiene, la Seguridad Social, etc.
- **Necesidades de orden superior:** no son materiales y, a diferencia de las primeras, no se pueden satisfacer totalmente. Distinguimos:
 - **Necesidades sociales:** son las necesidades de pertenecer y ser aceptado por algún grupo y de recibir y proporcionar afecto. En el ámbito laboral, correspondería con el sentimiento de pertenencia a la empresa y al departamento en el que se trabaja.
 - **Necesidad de estima:** el individuo tiene necesidad de estimarse, de tener confianza en sí mismo, de tener un concepto positivo de su personalidad, de sus capacidades, de su competencia, etc. También incluye el ser apreciado y reconocido por los demás. Sería por ejemplo, la necesidad de tener una buena situación en la jerarquía de la empresa.
 - **Necesidad de autorrealización:** de desarrollar las potencialidades personales, de ser creativo, de sentirse competente y realizado, de descubrir la verdad y el sentido de las cosas...

Una vez establecida la jerarquía de necesidades, la **intensidad** con que se puede sentir cada una de ellas puede variar de unas personas a otras. Hay personas que pueden sentir más necesidad de seguridad, otras de reconocimiento o de creatividad. La escala de satisfacción no se determina racionalmente. Un empleado puede llegar a sacrificar alguna necesidad considerada básica para poder alcanzar una necesidad de orden superior (por ejemplo, una persona puede dejar un empleo estable y bien remunerado para montar su propio negocio en el que puede desarrollar su creatividad y potencialidades personales).

Citas para pensar:

"Al igual que para las personas se establece una escala de necesidades, esta escala se puede transportar a los países. Así en los países más pobres los trabajadores demandan la satisfacción de necesidades de orden inferior y, conforme más rico es un país los trabajadores buscan la satisfacción de necesidades de orden superior. Muchas empresas están trasladando sus procesos de producción, en los que se precisa mucha mano de obra, a los países pobres en donde, entre otros factores, los trabajadores son menos exigentes".

"El hecho de que un trabajador no esté insatisfecho, no quiere decir que esté satisfecho".

Maslow considera que la persona autorrealizada se caracteriza por lo siguiente:

- **Percepción correcta y profunda de la realidad.**
- **Aceptación del propio yo y del de los demás.**
- **Espontaneidad y naturalidad.**
- **Tenencia de metas y objetivos vitales.**
- **Necesidad de intimidad y autonomía.**
- **Aprecio y disfrute de las cosas cotidianas.**

Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

- **¿De qué me sirve un ambiente laboral estupendo, donde se me reconozcan mis habilidades y mis éxitos si el sueldo es escaso y no cubre mis necesidades básicas de alimento, vestido**

- y educación o es tremendamente inseguro?
- ¿Las necesidades de un español actualmente son las mismas que las de un español a principios del siglo XX?

Autoevaluación

Teoría de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg

Herzberg, en 1.960, realizó investigaciones con técnicos y administrativos respecto a las situaciones que les hacían sentirse satisfechos o insatisfechos en el trabajo. Encontró que existen dos tipos de factores: **los factores higiénicos y los factores motivadores**

- **Factores higiénicos:** estos factores no causan satisfacción, pero sí ayudan a reducir la insatisfacción. Dependen del clima laboral, del ambiente en el que se desarrolla el trabajo. Son, por ejemplo, los siguientes:
 - Las relaciones con los compañeros, subordinados y superiores.
 - Las condiciones de trabajo
 - El salario.
 - La categoría del puesto.
 - La vida privada...
- **Factores motivadores:** Determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y dependen del desarrollo del trabajo propiamente dicho. Son por ejemplo:
 - La autovaloración de la persona.
 - El reconocimiento profesional,
 - El sentimiento de pertenencia al grupo.
 - El status.
 - La probabilidad de progreso.
 - El trabajo estimulante en sí mismo.
 - La posibilidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades.
 - El éxito y el prestigio profesional...

Muchas acciones de los responsables de recursos humanos en las empresas fracasan porque confunden los términos:

No motivan a los trabajadores, sino que se limitan a reducir su insatisfacción. Por **ejemplo**, a un programador informático no se le motiva cuidando las condiciones de salud laboral al comprarle un asiento ergonómico, con estas medidas se contribuye a reducir su insatisfacción laboral. Si queremos motivarle debemos valorar y reconocer su trabajo, ofrecerle posibilidades de progreso, responsabilidades, capacidad de decisión...

Teoría de las expectativas de Vroom

Este autor plantea que el grado de motivación de una persona depende de sus **expectativas**, es decir, de las posibilidades que cree tener de conseguir un objetivo.

En el ámbito laboral, el esfuerzo de una persona en su trabajo depende de:

- El producto o utilidad que consiga con su esfuerzo: **el rendimiento**.
- La remuneración que obtenga por su esfuerzo y por su rendimiento: **la recompensa**.

Imagina una persona que se plantea estudiar un ciclo formativo. Su esfuerzo será mayor si considera que con él podrá aprobar todos los módulos (rendimiento) y tener acceso a un trabajo mejor (recompensa).

Por lo tanto, si el rendimiento que obtiene un trabajador no es acorde con el esfuerzo realizado, o

si el trabajador considera que la recompensa no se corresponde con el esfuerzo y el rendimiento, se desmotiva.

Autoevaluación

Teoría de la equidad de J. S. Adams

Según esta teoría, la motivación se funda en las **percepciones de justicia** basadas en evaluaciones subjetivas, es decir, lo que el empleado cree que debe **ser la relación entre lo que aporta a la empresa, las recompensas que recibe de ésta y las recompensas que obtienen los demás**.

Este sentimiento de equidad o de falta de equidad surge la mayoría de las veces cuando el trabajador se **compara** con sus compañeros de trabajo, de forma que si aprecia que un compañero aporta lo mismo que él en la empresa y, sin embargo, recibe una compensación superior, desarrolla un sentimiento de falta de equidad que le desmotiva, le hace reducir su rendimiento o exigir una mayor compensación.

La **discriminación**, la dejación de tareas consentida a veces por los superiores, las irresponsabilidades de los jefes, los agravios en las recompensas, el enchufismo, las rivalidades, la política de búsqueda de culpables... son situaciones injustas que se dan en muchas empresas y que favorecen la desmotivación laboral.

Teoría del reforzamiento de la conducta de Skinner

¿Alguna vez has oído hablar de los experimentos con el perro de Paulov? Cada vez que sonaba una campanilla, el animal recibía comida, con la subsiguiente sensación de bienestar tras no alimentarse durante un tiempo. El perro llegó a desarrollar unos reflejos condicionados, de forma que cada vez que sonaba la campanilla sus glándulas salivares y gástricas empezaban a funcionar.

Trasladando las conclusiones de Paulov al comportamiento humano, podemos decir que **nuestros actos pueden ser reforzados o debilitados por experiencias posteriores agradables (premios) o desagradables (castigos)**.

Todos tendemos a repetir los comportamientos que nos han causado placer y a evitar los que nos causan dolor o infelicidad.

En el plano laboral, es aconsejable un buen sistema de **valoración** por el mérito que servirá para dar al trabajador el reconocimiento debido a su buena actuación, lo que le predispondrá a repetirla.

Autoevaluación

Para saber más

Si quieres profundizar sobre las teorías que te hemos planteado o conocer otras teorías de motivación de otros autores, te proponemos que consultes los siguientes enlaces:

Saber motivar: ¿el palo o la zanahoria?

<http://monografias.com/trabajos28/saber-motivar/saber-motivar.shtml> [versión en cache]

Teorías de la motivación en galeon.com

<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm> [versión en cache]

Técnicas de motivación laboral



¿Se **motiva** a los trabajadores sólo con dinero? ¿Las medidas para motivar al trabajo deben suponer siempre un coste económico a la empresa? ¿Pueden cambiar las motivaciones de una persona? ¿Depende la motivación del grado de desarrollo de un país?

Actualmente, se ha superado la idea de que la motivación de los trabajadores se fundamentaba exclusivamente en el beneficio económico, de forma que si esto fallaba, sólo cabía recurrir a la amenaza o al castigo (descuentos en el salario o incluso el despido). De hecho, hay técnicas de motivación con un coste cero, como veremos más adelante.

Por otro lado, frente a las ideas de que a todo el personal se le motiva de igual manera o de que se puede clasificar a las personas por categorías, **las modernas teorías apuntan a una motivación adaptada a cada individuo: Cada persona es particular y se la motiva con una solución personalizada.**

Pero ello no significa que los directivos de la empresa hayan de inventar mil maneras diferentes de cubrir las necesidades, sino que han de averiguar pautas comunes entre los empleados para aumentar su satisfacción laboral.

Debemos considerar la capacidad motivadora del [clima laboral](#) que se cree en la empresa. Ello dependerá de qué **estilo de dirección** se adopte. Pasamos muchas horas en el trabajo y necesitamos realizarnos en las actividades que configuran nuestras ocupaciones.

Como hemos apuntado más arriba, se puede motivar a los empleados con un coste cero o muy bajo. Por ejemplo, unas sencillas palabras de agradecimiento, atendiendo sus necesidades horarias, considerando su situación familiar, mejorando la comunicación...

Las **técnicas de motivación laboral** que pueden ser utilizadas por la empresa son muy variadas. Además, pueden darse de forma simultánea y complementaria en función de la actividad y de las necesidades de los trabajadores. Nosotros las hemos agrupado en cinco apartados que son los siguientes:

- **Sistemas de compensación.**
- **Sistema normativo.**
- **Diseño de los puestos.**
- **Participación de los empleados**
- **Plan de Formación**

Sistemas de compensación

¿Cómo puede compensar la empresa al trabajador por su trabajo? ¿La única compensación posible es el dinero? ¿Puede el trabajador querer otra cosa de la empresa?

Hay mucha gente que efectivamente trabaja para ganar dinero, pero cada vez hay más personas que valoran otros aspectos como la posibilidad de estar con la familia, el tiempo libre, el ambiente de trabajo, poder viajar...

La Nueva Economía impone nuevas formas de retribución a los elementos más valiosos de la empresa:

los trabajadores.

Un gran número de empresas españolas y multinacionales están estableciendo lo que se denominan **planes de compensación flexible**, que buscan adaptar las condiciones laborales a las necesidades personales y familiares del trabajador. Se pretende conseguir una mayor vinculación de éstos con la empresa, la [fidelización del trabajador](#).

En esta línea, se habla del denominado **salario emocional**, es decir, la posibilidad de ofrecer al trabajador beneficios no monetarios que mejoren su calidad de vida. La empresa debe ser creativa y buscar otras formas de compensación que resulten atractivas para el trabajador, que lo motiven a trabajar y que lo hagan leal y comprometido con la empresa.

Para ello se ofrecen compensaciones al trabajo como las siguientes:

- **Dinero en metálico:** salario fijo, salario en función del cumplimiento de los objetivos (individuales, de un grupo o generales de la empresa), primas y comisiones, [complementos salariales](#), participación en beneficios...
- **Prestaciones en especie:** móvil, coche, casa, acceso a las nuevas tecnologías desde el hogar...
- **Horarios flexibles,** posibilidad de elegir o agrupar la jornada laboral en menos días, elección de horario, vacaciones o turnos de trabajo...
- **El plus de disponibilidad,** es decir, el complemento que tiene como finalidad compensar la libre disponibilidad horaria del trabajador de cara a las necesidades de la empresa.
- Posibilidad de elegir el porcentaje de la retribución anual en **efectivo y en especie**
- Posibilidad de tener acciones de la empresa o **de ser socio y participar en riesgos y beneficios**
- **Posibilidad de promoción: ascenso, más salario, subir de categoría profesional, más responsabilidad...**
- **Seguros de diferente naturaleza:** salud, vida, dentales, invalidez...
- **Cursos de formación** sobre la actividad de la empresa, informática, idiomas...
- **Pago de guardería, colegios, universidad, campamentos de verano o clubes para los hijos.**
- **Servicios de diversa índole:** transporte, gestoría, comedor, gimnasio, pistas deportivas, residencias para ancianos, hoteles, asistencia legal, ofertas de hipotecas con alguna entidad bancaria, viajes...



Un salario bajo provoca sentimiento de explotación, un aumento de sueldo puede ser un incentivo a corto plazo pero cuando un trabajador **está quemado** las demás variables son tan importantes o más.

Como se desprende de la teoría de la equidad, el **salario** permite establecer comparaciones con los demás trabajadores y dotar a cada trabajador de un determinado estatus o situación de prestigio social que si es beneficioso para sí mismo, le gustará seguir manteniendo y, si es perjudicial, lo motivará a cambiarlo.

Para que un sistema de recompensa económica motive al trabajador deberá reunir una serie de condiciones:

- **Los sistemas de recompensas** (ascensos, incrementos de sueldo, primas y comisiones...) **deben ser transparentes, objetivos y equitativos.**

- El empleado debe **preferir el dinero** a pesar de que tenga otras consecuencias menos deseables: más trabajo, más horas, más responsabilidad, viajar, etc.
- El empleado debe saber que el dinero **tiene una clara relación con el rendimiento**. Por ejemplo, el incremento salarial no debe ser confundido con el aumento salarial que se produce cada año.
- El empleado debe darse cuenta de que a medida que **aumente su esfuerzo, el salario se verá aumentado en la misma proporción**.

Sabías que:

El sueldo no lo es todo. Un estudio reciente demuestra que los profesionales cualificados valoran más factores diferentes a la retribución para mantener su fidelidad a la empresa. Estos factores son, por ejemplo, quién los va a dirigir, cuál es el proyecto de la empresa, la armonización de la vida familiar y laboral, el ambiente laboral, el equipo de trabajo, que la empresa cumpla con lo que predica... Factores que deben ser tenidos en cuenta por la empresa con el denominado salario emocional

EL HORARIO DE TRABAJO EN ESPAÑA ES DIFERENTE AL EUROPEO.

Nuestra jornada se alarga hasta tres y cuatro horas más que la media comunitaria. Comenzamos a horas similares pero en Europa finaliza sobre las cinco de la tarde. Los españoles están en el trabajo muchas horas; almuerzan, cenan y se van a la cama muy tarde, aunque tengan que levantarse temprano. Con nuestros horarios el tiempo medio de sueño se sitúa por debajo de la media, no ya europea, sino internacional.

Consecuencias:

- Alta siniestralidad laboral
- Dificultad para la participación social, la gente no tiene tiempo para participar en asociaciones.
- Dificultad para compaginar la vida laboral con la personal y familiar.
- Baja natalidad, conflictos familiares...

Hasta 1920 la sociedad española se regía por los horarios europeos. Almuerzos sobre las doce, cenas entre las siete y las ocho de la tarde. Luego, tras la Guerra Civil, los usos se trastocaron. Hay muchas hipótesis para explicar por qué ocurrió, se dice que si fue la mayor industrialización, que a la gente le dio por imitar el ritmo de vida de los señoritos, el pluriempleo, la siesta... Tal vez el origen está en una sociedad machista en la que la mujer cuidaba de todo lo relacionado con la casa y el hombre podía dedicar todo su tiempo al trabajo.

Pero las largas horas de oficina no redundan en una mayor producción. Desde mediados de los noventa la productividad española no ha dejado de menguar de una forma alarmante. El español es el europeo que pasa más tiempo en el lugar de trabajo y el que menos productividad tiene, junto a portugueses y griegos.

Por esta razón en los últimos tiempos ha despegado un movimiento de concienciación social que pretende equiparar el horario español con el europeo. En este movimiento se enmarca la Fundación Independiente y la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios en España y su Normalización con los de Unión Europea. Su objetivo es el fortalecimiento de la sociedad civil y que todos los ciudadanos sean participativos, asociativos, solidarios y democráticos. Ha publicado libros como *España en hora*.

El denominado "Plan Concilia", promovido entre el funcionariado por el Ministerio de Administraciones Públicas, pretende que los funcionarios públicos puedan compaginar más racionalmente su vida laboral y familiar adaptando, en la medida de lo posible, sus horarios de trabajo a su vida personal.

¿Sabes lo qué es el downshitting (Bajar a menos)? Pasar a un puesto de menos responsabilidad, con el consiguiente reajuste en el salario, para, a cambio, mejorar en calidad de vida. Interesante, ¿no? ¿Conoces a alguien que lo haya hecho?

Una forma original de motivar a la plantilla es a través de la publicidad. Por ejemplo una foto de los empleados es el logotipo de la empresa o los trabajadores son los actores de los anuncios de las campañas publicitarias (como lo que ha sucedido en algunos anuncios de Coca-cola, Caprabo y Cruzcampo). Estas actuaciones no sólo mejoran la productividad del empleado, sino que además fomentan las relaciones sociales dentro de la organización, mejoran el clima laboral y crean un sentimiento corporativo.

Las actuaciones de la empresa para mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados se incluyen en la denominada **Responsabilidad Social** o **Responsabilidad Social Corporativa**, es decir, el conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, que derivan de los impactos que la actividad de la empresa produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los Derechos Humanos. Las empresas deben asumir esa Responsabilidad Social, incluso de forma egoísta, porque mejora su rentabilidad.

Para profundizar en el tema de la Responsabilidad Social te proporcionamos un documento presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas, llamado Libro Verde, que pretende **Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**.

Descargar: [Libro Verde](#)

Autoevaluación

Sistema normativo

Caso:

*En la empresa de estética "**Superación**", se hace necesario establecer normas que regulen las funciones y responsabilidades de cada trabajador, el horario de entrada y salida, la forma de actuar con los clientes... Si todos conocen las normas y están de acuerdo con ellas, mejorará su motivación, tendrán un sentimiento de equipo y responderán mejor entre ellos y ante los clientes.*

Ana, Sara, Carmen y Ramón se han reunido y han acordado un horario de apertura y cierre que se cumplirá por todos de forma que no se hagan más horas de las establecidas, y que se garantice el servicio a los clientes.

El sistema normativo en una empresa engloba el **conjunto de reglas de funcionamiento y convivencia dentro de la misma**. Las normas no deben ser entendidas sólo en su vertiente disciplinaria y de castigo, puesto que otra función esencial es la de mecanismo de información para la mejor adaptación y seguridad del individuo en la empresa.

Las normas de una empresa pueden regular aspectos como los siguientes:

- **La organización y funcionamiento.**
- **El plan de acogida**, es decir, la forma de presentar la organización y su funcionamiento a los nuevos empleados.
- **Un código de conducta** (valores éticos que deben ser respetados por todos los miembros de la organización en sus relaciones internas y externas)
- **Las formas de participación.**
- **Las funciones y responsabilidades de cada puesto.**
- **La estructura y el organigrama.**
- **Las formas de ascenso y promoción.**
- **El protocolo con los clientes.**
- **El control de la calidad.**
- **La seguridad en el trabajo.**

Durante el proceso de socialización en la empresa el nuevo empleado se aclimata y acaba convirtiéndose en un miembro de la misma. Aceptando el sistema normativo, el trabajador establece una especie de "**contrato psicológico**", una serie de expectativas o acuerdos que, aunque no están escritos, permiten la satisfacción mutua de objetivos.

A pesar de lo positivo de esta consideración, por regla general las normas se sienten por parte de la mayoría de la población sólo como simples excusas para un castigo. Por ello, este sistema ha de combinarse con algún otro.

Diseño de los puestos de trabajo (I)

Caso:

Volvamos al centro de estética "Superación", con los claros problemas de motivación que tenían todos sus trabajadores. Vamos a ayudar a esta empresa a diseñar los puestos de trabajo:

¿Qué puede hacer Ana?

En principio, dejar de trabajar y ponerse a pensar, a rediseñar su negocio. Después reunir a su equipo y entre todos tomar decisiones.

Las decisiones adoptadas por consenso han sido las siguientes:

- Una gestoría de confianza llevará los papeles que tanto preocupan a **Ana**
- Los contratos se transforman en indefinidos.
- Se delimitan las tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto (Normas):
- **Ramón** se encargará del teléfono, de las citas y de los trabajos que pueden hacerse sin cabina. También será el encargado cuando **Ana** falte.
- **Carmen** se encargará de los masajes y **Sara** del resto de los tratamientos aunque están dispuestas a ayudarse. Cada una dispondrá de una cabina.
- Para cada puesto se determinan los recursos necesarios y los tiempos que emplean en realizar cada una de las tareas que le han sido encomendadas, de esta forma sólo se cogerán al día los trabajos que se puedan realizar eficazmente, procurando que los clientes no tengan que esperar.
- **Carmen** y **Sara** tendrán un salario de 800 euros más una comisión que se irá incrementando en función de la facturación individual.
- Cada trabajador se compromete a mantener limpio y ordenado su espacio, a informar del material que se deba reponer y a contribuir a la limpieza y orden del local.
- **Sara** y **Ramón** han hecho las paces y juntos organizarán un curso semanal de automaquillaje para los clientes.
- Se contrata a una persona para que limpie una vez a la semana el local y todos los días la casa de **Ana**.
- **Ana** librará dos tardes y dos mañanas para estar con la familia y solucionar asuntos varios.
- Contratarán a un especialista en uñas que vendrá cuando **Ana** falta y en los momentos de más trabajo
- Se establecen unos objetivos de caja mensuales que si son cumplidos implicarán un incremento salarial para todos.

Estamos seguros de que la motivación laboral de todos los miembros de esta empresa se va a ver incrementada considerablemente. También su productividad.

Diseño de los puestos de trabajo (II)

¿Le gusta a la gente el puesto de trabajo que ocupa? ¿Suele estar el puesto de trabajo diseñado para agradar al trabajador?

La mayoría de los puestos de trabajo de las empresas NO están diseñados para motivar al que los ocupa:

- Se contratan trabajadores sin valorar si se necesita otro puesto de trabajo.
- Los procesos de selección son improvisados.
- Los trabajos son monótonos, repetitivos y aburridos.
- No se potencia la capacidad del trabajador para poner en práctica sus conocimientos, destrezas, o su creatividad.
- No se cuidan las condiciones laborales y de seguridad.
- No se delegan objetivos, responsabilidades o capacidad para tomar decisiones.
- Simplemente el trabajador recibe órdenes que debe acatar si quiere mantener un puesto de trabajo, cada vez en más casos, temporal y precario.

Todas estas circunstancias están provocando una disminución de la productividad y un incremento de la rotación y del absentismo de los trabajadores.

Una empresa que hace un diseño de los puestos de trabajo:

- Tiene el número de trabajadores que necesita.
- Cada trabajador conoce sus tareas, funciones y responsabilidades y dispone de los recursos necesarios y de la autonomía para llevarlos a cabo.
- La empresa cuida de que el contenido del trabajo tenga, en sí mismo, carácter motivador, desafiante y enriquecedor, venciendo la monotonía, la irrelevancia, la rutina...
- El trabajador ha sido elegido para un trabajo que le motiva y para el que está cualificado tanto por su físico como por sus conocimientos, habilidades y experiencia.
- Todos conocen y aceptan la jerarquía de la empresa, los niveles de autoridad, los canales de comunicación y de participación.
- Las condiciones laborales y el salario son legales y justos y tienen en cuenta a la persona que ocupa el puesto.
- Los trabajadores están dados de alta en la Seguridad Social, se respetan las normas de Prevención de riesgos Laborales...
- Existen posibilidades de formación y promoción.

La participación de los empleados

Caso:

*En el Centro de estética "**Superación**" han decidido tener reuniones mensuales en las que **Ana** se compromete a informarles sobre la facturación del mes y el grado de cumplimiento de los objetivos individuales y del grupo. En estas reuniones todos podrán aportar ideas, deseos, quejas, sugerencias... para mejorar la marcha del negocio.*

Se incrementa así la complicidad de todos, sienten que forman un equipo y que la supervivencia y el éxito de la empresa dependen de todos.

¿Permiten las empresas que sus empleados participen en las decisiones y en la organización de las mismas? ¿Es deseable esa participación?

Cualquier tipo de intervención que parta de la empresa en relación a la motivación debe tener en cuenta la opinión y posturas de los propios afectados, ya que los miembros de la organización son parte activa de la misma.

- **Si los trabajadores participan en el establecimiento de metas y objetivos** y en la elección del mejor camino para alcanzarlos, **si intervienen en la resolución de problemas, en las decisiones y desafíos de la empresa,**
- **Aumentan su relación con ésta, hacen suyos los objetivos y decisiones, incrementan sus propios sentimientos de competencia profesional, responsabilidad y aceptación de sí mismos,** elementos claramente relacionados con la autorrealización.

Es fundamental **crear un entorno de transparencia y claridad en la información que se da** -que todos conozcan las reglas del juego- **y de confianza**, para que los empleados puedan cuestionar las cosas.

Para potenciar la participación es necesario establecer canales adecuados de comunicación que permitan a jefes y subordinados expresar sus problemas, quejas, ideas y expectativas, donde se evalúen los resultados...

Son útiles:

- el correo electrónico,
- el buzón de sugerencias,
- la intranet,
- las entrevistas individuales,
- las reuniones de grupo,
- la posibilidad de evaluar al jefe,
- las reuniones informales...

Plan de formación

Caso:

Ana se compromete a financiar un curso de formación y perfeccionamiento al semestre para cada trabajador si se cumplen los objetivos previstos. También se turnarán para asistir a ferias, exposiciones o congresos relacionados con la Imagen Personal. Posteriormente la persona que asista a una actividad se compromete a hacer partícipes al resto de los conocimientos adquiridos. Por ejemplo, **Sara** hace un curso de "Técnicas de atención al cliente" y aporta las ideas que considera interesantes para el negocio. Esto redundará en una mayor preparación de todos, y en un mejor servicio a los clientes, que cada día quedan más satisfechos con el trato recibido.

Seguramente conocerás a alguna persona cercana a ti, o incluso tú mismo, que haya tenido que formarse para adaptarse a nuevas tareas, nuevas técnicas, a nuevos procedimientos en el trabajo...

La empresa debe establecer un adecuado Plan de Formación en el que se atiendan las necesidades formativas individuales y colectivas de las personas que la integran. Consistirá en la **formación continua** de los trabajadores: cursos de conocimiento personal (inteligencia emocional, teatro, comunicación, toma de decisiones...), de perfeccionamiento laboral, salud laboral o incluso la posibilidad de tener un [coach](#) (persona que ayuda en la evolución de la carrera profesional de otra).

La formación conlleva grandes ventajas tanto para el trabajador como para la empresa:

- Facilita la integración,
- Mejora la calidad del trabajo,
- Permite la promoción interna,
- Mejora las relaciones interpersonales y la comunicación y, en definitiva,
- Motiva al trabajador.

Muchas veces un trabajador puede estar motivado, pero si su formación o cualificación no son suficientes, si no se recicla, acabará siendo improductivo y ello producirá su desmotivación y su falta de competitividad en el mercado laboral. Te proponemos un cuento de **Jorge Bucay**, perteneciente al libro "**Déjame que te cuente**" que ilustra lo que acabamos de decir. En el siguiente enlace la encontrarás:

Descargar: ["El leñador tenaz"](#)

Reflexiona sobre la siguiente cuestión:

- Imagina que estás trabajando en una empresa relacionada con el ciclo que estás cursando. ¿Qué cursos podrías realizar que mejoraran tu motivación y tu vinculación con la empresa?

La persona que dirige y la motivación

Caso:

Ana ha notado que desde que comenzó tomarse en serio la tarea de motivar a sus trabajadores, y de motivarse a sí misma, las cosas parecen más fáciles, el ambiente de trabajo es más agradable, se aprovecha mejor el tiempo y se respira un ambiente de eficacia y simpatía que los clientes perciben y agradecen. El resultado es que el negocio ha empezado a mejorar, y los ingresos son bastante más cuantiosos de lo que eran antes. Por eso cada día **Ana** se esfuerza por preguntarse a sí misma cómo podría mantener e incluso aumentar la motivación de todo el equipo de trabajo.

El sueño de cualquier directivo es conseguir que coincidan los objetivos de la empresa con los de los trabajadores a sus órdenes, de forma que hagan lo que quieran, pero cuándo y cómo lo quiera la persona que los dirige.



Para conseguir tan difícil conjunción hemos de partir de la base de que quien dirige es el responsable del clima laboral de la empresa. Por ello, deberá cuestionarse cuál es su forma de actuar:

¿Qué tipo de directivo está siendo con su gente? ¿Sabe algo de la vida privada de sus empleados: aficiones, inquietudes, problemas personales, situación familiar? ¿Cómo podrá conseguir motivarlos, si no sabe qué necesidades debe satisfacer?

¿Qué hacen o pueden hacer las empresas y los directivos para crear entornos laborales agradables e incentivadores?

Por supuesto que atender a las técnicas que hemos descrito en el apartado anterior puede ser una buena forma de comenzar, pero en este apartado queremos ser un poco más concisos y vamos a dar algunos consejos al directivo:

- **Los directivos tienen que tener una actitud comprometida** con la empresa y con las necesidades de los trabajadores. Tienen que contagiar su ilusión y su pasión, su optimismo y su buen humor. Tienen que inspirar confianza, actuar con objetividad, ser buenos comunicadores y a la vez saber escuchar.
- Si tienen que mandar, mejor mandar **objetivos y responsabilidades**, no tareas.
- Deben promover **la independencia, la responsabilidad, la autonomía y la creatividad** de los empleados.
- No olvidar que **los empleados** forman parte de la empresa, tienen contacto directo con los clientes, **son el escaparate del negocio**.
- Cuidar el **clima laboral**: evitando trabajos muy competitivos, mediando en los conflictos entre los trabajadores, controlando el escaqueo, la ineficacia o "el pasotismo" de algunos...
- Reconoce y cuida a los trabajadores satisfechos que comparten el proyecto y contagian su entusiasmo al resto. ¡Fidelízalos!
- El **lugar de trabajo** debe ser, en la medida de lo posible, cómodo, acogedor, ordenado, luminoso, limpio, con la temperatura adecuada... donde las personas deseen pasar el tiempo en vez de huir.
- Se cuida **la comunicación y la participación** de todos, sea cual sea el nivel que ocupen.
- La dirección reconoce **los errores**.
- Se **analiza y valora la motivación** de los empleados mediante la observación directa y frecuente, cuestionarios escritos, encuestas, entrevistas personales, análisis de las condiciones de trabajo...
- **Se evalúan los resultados** y se llevan a cabo estrategias para mejorar el clima laboral.
- Las **muestras de reconocimiento** deben ser más frecuentes que las amenazas y las críticas.
- Se desarrollan **actividades no laborales**: fiestas y celebraciones, actividades deportivas, concursos ("el empleado del mes", "la mejor idea", "el departamento más productivo", concursos de fotos...), acciones de voluntariado (la empresa y los trabajadores plantan árboles, colaboran con Organizaciones no Gubernamentales...).

Con este tipo de actividades se consigue:

- Motivar a los trabajadores,
- evitar el estrés,
- que las personas se conozcan en otro contexto y compartan experiencias,
- se mejora la comunicación y el espíritu de equipo,
- se evitan conflictos y tensiones,
- el personal se integra y
- aumenta el sentimiento corporativo.

Citas para pensar:

FRASES QUE UN JEFE NO PUEDE OLVIDAR:

"Tú vales mucho"
 "Lo que más admiro de ti..."
 "¡Puedes hacerlo!"
 "Podemos conseguirlo"
 "Me ha gustado..."
 "Eres imprescindible..."
 "Has demostrado..."
 "Juntos podemos..."
 "Estás realizando un buen trabajo"
 "Somos un equipo"
 "¿Qué te pasa?... ¿Puedo ayudarte?"

¡Prueba la utilidad de estas frases con las personas que te rodean!

Citas para pensar:

Dirigir una empresa es motivar personas

"Se cazan más moscas con una gota de miel que con un barril de vinagre" (P. Rubio)

Para saber más

Pigmalion, según cuenta el poeta Ovidio fue un escultor que plasmó en una estatua de marfil su ideal de belleza femenino. Apasionadamente enamorado de su creación, rogó a Afrodita con fervorosas plegarias que le diera vida y ésta, conmovida, se lo concedió. Actualmente, se denomina Efecto Pigmalión al proceso mediante el cual las creencias y expectativas de un grupo respecto a alguien afectan a su conducta provocando en el grupo la confirmación de dichas expectativas. Así, las expectativas de un jefe respecto a un subordinado, de los padres con sus hijos, de los profesores con los alumnos tienden a cumplirse. Si te interesa el tema, te invitamos a visitar el siguiente enlace.

Efecto pigmalión

<http://www.portal-uralde.com/efectopigmalion.htm> [versión en cache]

En el siguiente enlace encontrarás un artículo de la revista Emprendedores titulado "Silbando a Trabajar. Veintidós formas de divertirse y pasarlo muy bien en la empresa". Seguro que te resulta interesante.

Descargar: ["Silbando a trabajar "](#)

Sabías que:

Cada año se celebran los "Juegos de las empresas" (en el 2006 fue la III edición). Participan unos tres mil profesionales de unas cien organizaciones. Celebran competiciones en catorce disciplinas deportivas (golf, padel, natación, ciclismo...). Pretenden reforzar la cultura corporativa de las compañías participantes, asociando la imagen de marca a valores característicos del deporte: espíritu de esfuerzo, afán de superación, capacidad de concentración y equilibrio. Además, se mejora la comunicación interna y externa de las empresas, se motiva a los trabajadores, se combate el estrés y la ansiedad...

Para más información consulta www.losjuegosdelasempresas.com

Para saber más

El Instituto Great Place to Work es una organización, presente en 27 países especializada en la creación y detección de excelentes lugares para trabajar. Para ello se realizan encuestas a los empleados en las que se examinan desde a sus jefes hasta

las prácticas corporativas pasando por sus propios compañeros. Se valoran aspectos como la honestidad en la forma de hacer negocios, la seguridad física, la buena acogida al incorporarse, el orgullo de pertenecer a la empresa, el trato justo, el gusto por ir a trabajar, la correcta asignación de funciones o la participación en la toma de decisiones.

Te mostramos a continuación un enlace a la Web en castellano de esta institución. Te recomendamos que consultes la lista de las empresas mejor situadas según su clasificación en España. ¿A qué no sabes cuál es la primera?

Instituto Great Place to Work:

<http://www.greatplacetowork.cl/gptw/index.php> [versión en cache]

La automotivación del empleado

Lograr la **motivación** de los trabajadores es tarea de la dirección, pero también del trabajador. Por muchos planteamientos que haga la empresa para mejorar la motivación laboral no sirven de nada si el trabajador no asume como propios los objetivos que marca la dirección de la empresa, si el trabajador no tiene ilusión por su trabajo.



En la edad adulta dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo al trabajo o a actividades relacionadas con él: prepararse para ir al trabajo, dirigirse al trabajo, trabajar, pensar en el trabajo, relajarse después del trabajo.

Si le dedicamos tanto tiempo, deberíamos poder disfrutar trabajando.

Sin embargo, hay demasiada gente que no está satisfecha con lo que hace, que satisface sus necesidades en otra parte. "Gracias a Dios que ya es viernes" sigue siendo una forma de vida para mucha gente. Existen estudios que demuestran que el estrés, las preocupaciones y el aburrimiento en el trabajo pueden dañar la salud.

La mayoría de nosotros necesita trabajar para ganar dinero, pero también para darle sentido a nuestra vida.

Te proponemos que comiences este apartado con la lectura de un interesantísimo Dossier de la revista Emprendedores titulado "Automotivación en el trabajo"

Descargar: ["Automotivación en el trabajo"](#)

Para mejorar nuestra motivación en el trabajo podemos plantearnos estrategias como las siguientes:

1. **Fíjate objetivos:** a corto, a medio y a largo plazo
2. **Decide cómo quieres sentirte en el trabajo,** y plantéate qué puedes hacer para conseguirlo.
3. **Diviértete trabajando.** No sólo existe el fin de semana o las vacaciones, el resto de los días también merecen ser vividos. Pasarlos bien aumenta la energía y la salud, el tiempo pasa más rápido y el trabajo se convierte en una recompensa en sí mismo.
4. **Contagia tu entusiasmo a las personas que te rodean.** Alégrales el día a los clientes, compañeros, jefes.
5. **Cuando estés trabajando, concéntrate en la tarea, no te distraigas, dedica a las personas que te rodean el respeto, la atención y el tiempo que merecen.**

6. ***Evalúa los resultados de tu trabajo, valora los éxitos, aprende de los errores y corrige todo aquello que no te parezca adecuado.***

Autoevaluación

¡¡Recuerda!!

Lunes, martes, miércoles, jueves y viernes son también días de la semana, parte de tu vida. ¡vívelos!!!!.

Mira el siguiente vídeo:

¡QUÉ NO TE PASE LO QUE AL OSO!

Una historia:

Tres hombres están trabajando en la construcción de un edificio. Alguien se dirige a ellos y le pregunta a cada uno ¿Qué estás haciendo?

El primero, casi sin inmutarse, le responde: "Aquí estoy, poniendo ladrillos".

El segundo, levantando la cabeza y dejando a un lado por un momento su actividad, le comenta "Estamos construyendo un muro".

El tercero, orgulloso de su trabajo y con una sonrisa afirma: "Construimos un edificio en mi pueblo".

Trechera, J.L.

No sólo es importante realizar algo sino la actitud con la que lo llevemos a cabo. **Aunque muchas veces no podemos elegir el trabajo o las circunstancias laborales sí podemos elegir nuestra actitud, cómo lo vamos a hacer.**

"Dos Hombres"

LA ELECCIÓN ES TUYA: ¡ELIGE TU ACTITUD!

Para saber más

A continuación tienes un enlace a un blog sobre Gestión de Empresas y Organizaciones, llamado Biogestion.

Es un espacio abierto a la conversación sobre empresas, organizaciones, biología y gestión. ¿Cómo podemos mejorar nuestras organizaciones? ¿Cómo podemos desarrollarlas y mantener Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento? Y finalmente ¿cómo podemos construir Organizaciones Humanas y biogestionarlas?

La vida es demasiado corta como para tener un mal trabajo:

<http://biogestion.blogspot.com/2006/05/la-vida-es-demasiado-corta-como-para.html>
[versión en cache]

Elige tu actitud

Casi siempre es posible tomar distintas actitudes ante el trabajo, y ante la vida en general. En la mayoría de los trabajos, y en la relación diaria con otras personas encontrarás gente que toma distintas actitudes, que podrás considerar positivas o negativas, como se muestra en la siguiente tabla.

ACTITUDES POSITIVAS

Enérgico, entusiasta, esperanzado, alegre, productivo, optimista, con interés,

ACTITUDES NEGATIVAS

Amargado, aburrido, conformista, pasivo, desinteresado, desilusionado, huraño,

con iniciativa, flexible, innovador, vital, inconformista, atento, animoso, creativo, con capacidad para aprender, juguetero, eficaz, generoso, positivo, con confianza, ilusionado, con coraje, con metas, divertido, implicado, con vocación, estimulante, feliz, proactivo, leal, cariñoso, respetuoso, con fortaleza, sonriente, afectuoso, agradecido, con empatía.

Una actitud así requiere disciplina y esfuerzo pero rendirás más en tu vida personal, profesional y social y contagiarás tu actitud a las personas que te rodean.

rastrero, enfadado, amargante, cotilla, quejoso, irascible, cínico, improductivo, negativo, cizañero, inmovilista, desconsiderado, maleducado, reactivo, malhumorado, pesimista, miedoso, paralizado, inseguro, desmoralizado, flojo, "quemado", hipócrita, frustrado, estancado, cansado física y psíquicamente, con bajas laborales frecuentes, impuntual, resignado, amodorrado, apático...

Las personas que adoptan estas actitudes no sólo rinden menos y pierden salud, sino que además contagian su actitud a las personas que les rodean.

Te acaba de llegar un e-mail: TÚ ELIGES COMO VIVIR LA VIDA

Léelo, y verás como se puede elegir tener una actitud positiva, y cómo mantener esa actitud empuja todo en nuestra vida hacia el lado agradable, posibilitando nuestro crecimiento personal, profesional, y aumentando nuestra satisfacción y la de los que nos rodean.

Descargar: ["Tú eliges como vivir la vida"](#)

Citas para pensar:

"Tu trabajo es descubrir cuál es tu trabajo y luego entregarte a él con todo tu corazón"

Tagore

"El hombre no necesita vivir sin tensiones, sino esforzarse y luchar por una meta o misión que merezca la pena".

Viktor Frank

"Si no sabes hacia qué puerto navegas, ningún viento es bueno"

Séneca

"Además de ser necesario para sobrevivir y lo que se espera de nosotros, el trabajo puede ser también divertido, retador y emocionante. Aunque algún diccionario defina el trabajo como "esfuerzo físico y mental ejercido para hacer algo; actividad para un fin determinado: faena, ocupación, fatiga", tales esfuerzos también pueden ser placenteros y a menudo ésa es razón suficiente para trabajar".

HUSE, "EL comportamiento humano en la organización"

"La vida es demasiado valiosa para desperdiciarla hasta la jubilación"

"El optimismo es como una profecía que se cumple por sí misma. Las personas optimistas presagian que alcanzarán lo que desean, perseveran, y la gente responde bien a su entusiasmo. Esta actitud les da ventaja en el campo de la salud, del amor, del trabajo y del juego, lo que a su vez revalida su predicción optimista"

Susan C. Vaughan

"Medio vacía, medio llena" 2000

"Un caballo nunca corre tan deprisa como cuando tiene otros caballos que alcanzar y adelantar"

Ovidio "El arte del amor"

Podemos cumplir objetivos, conseguir metas e incentivos y a pesar de todo no sentirnos contentos. De ahí que sea tan importante el sentido con el que hagamos las cosas. No es raro encontrar detrás de muchas frustraciones y abandonos una cierta desidia e indiferencia.

¿Cómo podemos llenar una tarea de sentido? Como decía el gaucho Martín Fierro:

"A veces es conveniente captar las sombras para poder valorar la luz" .

Autoevaluación

Sabías que:

- *La retribución de las mujeres en España es un 30% inferior a la de los hombres*
- *Cada año 100.000 mujeres españolas abandonan el trabajo para dedicarse a sus obligaciones familiares y personales*
- *Muchas mujeres optan por puestos de menor responsabilidad y sueldo, reducciones de jornada, renuncia a mejorar su formación para dedicarse al cuidado de niños, discapacitados y ancianos.*
- *Los puestos directivos en las empresas españolas están ocupados mayoritariamente por hombres.*
- *La mujer hace frente a dos responsabilidades: la familiar y la laboral, y muchas veces no llega, se siente impotente y frustrada.*

Según un estudio de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) una buena alimentación aumenta la productividad y la motivación de los trabajadores, previene accidentes laborales y reduce gastos médicos. Para conseguir una dieta equilibrada, basta con realizar cinco comidas diarias, no picar entre horas y tomar todo tipo de alimentos, sin excesos. La dieta diaria debe incluir proteínas, grasas e hidratos de carbono. Tanto las dietas hipercalóricas como las hipocalóricas disminuyen el rendimiento.

En la sociedad de la abundancia cada vez hay más gente con depresión.

La demanda de consultas con psicoanalistas, los libros de autoayuda y revistas de psicología y relaciones personales (repletas de consejos para vivir mejor), remedios químicos milagrosos como el Viagra o el Prozac está aumentando muchísimo en los últimos tiempos.

Para finalizar...

LECTURAS RECOMENDADAS:

- **"Fish"**. La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación. Stephen C. Lundin, PH.D. Harry Paul. John Christensen. Editorial Empresa Activa. Puedes consultar la siguiente página web www.fishphilosophy.com
- **"El caballero de la armadura oxidada"** Robert Fisher.
- **"La fuerza del optimismo"**. Luís Rojas Marcos. Editorial Aguilar.
- **"El monje que vendió su Ferrari"**. Robin S. Sharma. Editorial De Bolsillo.
- **"La Buena Suerte"**. Fernando Trías de Bes y Álex Rovira Celma. Editorial Empresa Activa.
- **"Trabaje menos y gane más (Pasándolo bien)"** de Matt Weinstein y Luke Barber Editorial Amat.
- **"Adiós, pereza...y disfruta de tu trabajo"**. Dr Paul Powers y Deborah Russell. Editorial Gedisa.
- **"El viaje a la felicidad"** de Eduardo Punset. Editorial Destino
- **"¡No te quemes! Cómo vencer el estrés y avanzar en el trabajo"** De Bob Losyk. Editorial Empresa Activa.
- **"La otra inteligencia"**. Plan para potenciar la inteligencia emocional en el trabajo. Adele B. Lynn. Editorial Empresa Activa.

Para saber más

Este enlace te permitirá consultar los libros recomendados por el periódico económico Expansión

Recomendaciones de libros del periódico Expansión:

www.expansionyempleo.com/libros.html [versión en cache]

PELÍCULAS RECOMENDADAS:

La vida es bella

Full Monty

Los chicos del coro

Eric Brockovich

Billy Eliot

El indomable Hill Hunting

En el siguiente enlace encontrarás un mapa conceptual de la unidad, que te resultará muy útil a la hora de estudiar, ya que de un solo vistazo encontrarás todos los conceptos importantes que incluye.

Descargar: ["Mapa conceptual de la unidad"](#)

Para saber más

En los siguientes enlaces, podrás encontrar artículos interesantes, y de actualidad, sobre la motivación en el trabajo.

Periódico económico Expansión:

www.expansion.com [versión en cache]

Suplemento de empleo del periódico Expansión:

www.expansionyempleo.com [versión en cache]

Revista Emprendedores:

www.emprendedores.es [versión en cache]