



u  
n  
i  
d  
a  
d

# 4

## La motivación en el entorno laboral

### SUMARIO

- Motivación laboral
- Clima laboral y sus riesgos psicosociales
- Teorías de la motivación
- Asertividad
- Frustración

### OBJETIVOS

- Comprender la importancia de la motivación en el entorno laboral.
- Entender la trascendencia del clima laboral.
- Conocer algunos riesgos psicosociales derivados de un clima laboral inadecuado.
- Identificar las principales teorías motivacionales y sus tipos.
- Valorar la asertividad como un elemento automotivador.
- Tomar conciencia del concepto de *frustración* y de sus consecuencias laborales.

## 1 >> La motivación laboral

**La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.**

La **actividad motivada** se diferencia de la **actividad instintiva** en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente.

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

Las distintas teorías de la motivación establecen dos niveles básicos:

- **Nivel primario.** Cubre las necesidades elementales: vestir, comer, beber, etc.
- **Nivel secundario.** Cubre las necesidades secundarias: reconocimiento social, afecto, prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación, previamente debe estar cubierto el primero.

### 1.1 > Antecedentes de la motivación laboral

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.



#### Motivación por reconocimiento del trabajo

Una vez cubiertas las necesidades primarias del trabajador, es importante cubrir otras necesidades como, por ejemplo, sentirse reconocido en el trabajo. El hecho de cubrir el nivel secundario puede llegar, en muchas ocasiones, a suponer una fuente de motivación superior a la que podría aportar una compensación económica.

#### Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Esta organización fue creada en el Tratado de Versalles (1919) como un organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas. Tiene su sede en Ginebra. Su fin es fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos.

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores.

### 1.2 > Factores que favorecen la motivación laboral

Para comprender los factores que favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las dos grandes preguntas que se plantean al respecto son:

- ¿Qué conduce a las personas a actuar de una manera determinada?
- ¿Por qué se trabaja?

Las teorías que se exponen en el siguiente apartado pretenden dar respuesta a estas preguntas.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.



Una persona motivada es capaz de superar cualquier dificultad.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. Obviamente, las metas de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados. Para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son:

- **El dinero.** No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.
- **El reconocimiento dentro de la empresa.** Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.
- **La responsabilidad sobre el trabajo.** Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.
- **El reconocimiento social.** Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

## >> Casos prácticos

### ¿Qué tengo que hacer?

•• Juan acaba de empezar a trabajar en una empresa. Le han contado, sin demasiado detalle, sus funciones, su salario, el horario, etc. Tras organizar sus tareas, se ha dado cuenta de que nadie le ha explicado cómo hacerlas. Ha preguntado a algún compañero pero todos están demasiado ocupados como para ayudarle. Así que se pasa la mañana buscando a algún responsable que le proporcione información sobre cómo realizar sus tareas.

¿Crees que se sentirá motivado en el trabajo?



**Solución** •• La falta de información y ayuda por parte de la empresa, probablemente haga que Juan se vaya sintiendo cada vez más inseguro con lo que hace. Esta inseguridad le hará sentirse desmotivado e insatisfecho en el trabajo. Si esta situación se prolongase, la desmotivación y la insatisfacción podrían ir en aumento.

Esta situación puede evitarse si el nuevo empleado recibe una formación inicial desde el comienzo de su actividad en la empresa.

## >> Actividades propuestas

1•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- El reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador.
- La motivación de los trabajadores carece de importancia.
- El hecho de que el buen trabajo se reconozca no afecta al rendimiento del trabajador.
- A todas las personas les motivan las mismas cosas.
- Para los directivos es muy importante que sus trabajadores estén motivados.
- Todos los trabajadores deben tener las mismas responsabilidades sin tener en cuenta sus capacidades.



El acoso laboral se da cuando la situación de conflicto se convierte en algo habitual.

## V Vocabulario

**Ergonomía:** estudio de la capacidad y de la psicología humanas en relación con el ambiente de trabajo y con el equipo que maneja el trabajador.

### Escala de Maslach

Es un autocuestionario compuesto por 22 afirmaciones sobre los sentimientos y actitudes que el trabajador tiene con respecto a su trabajo y que sirve para medir su grado de estrés. Se utiliza mucho en el mundo laboral.

## 2 >> La importancia del clima laboral

### 2.1 > Relaciones entre clima laboral y motivación

El clima laboral es el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad de las empresas.

El clima laboral depende de muchos factores:

- La forma de hacer de la dirección.
- El comportamiento de los trabajadores, tanto en el trabajo propiamente dicho como en su relación con los compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: iluminación, temperatura, mobiliario, ergonomía, etc.

Las empresas invierten cada vez más capital en conocer y mejorar el clima laboral de sus empresas dada la importancia que este tiene en relación con la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Estos estudios de clima laboral tratan de medir diversos aspectos: cuál es el nivel de motivación de los trabajadores, cómo se sienten con el grado de participación e información que les proporciona la empresa, cómo perciben el nivel de comunicación, si están satisfechos con la formación continua, con la prevención de riesgos laborales, etc.

Por otra parte, como las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo, las consecuencias derivadas del clima laboral pueden ir más allá del ámbito estrictamente profesional. Esto ha llevado a que se regulen jurídicamente muchos de los aspectos que configuran el clima laboral, estableciéndose normas sobre salud laboral, derechos sindicales y de participación de los trabajadores. Se ha regulado también la relación de subordinación que el trabajador tiene hacia el empresario, garantizando que esta relación está limitada por los derechos del trabajador, tanto ante sus superiores como ante sus compañeros.

### 2.2 > Riesgos psicosociales derivados del clima laboral

El mundo laboral ha experimentado una transformación importante en las últimas décadas en nuestro contexto sociocultural. Las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados *psicosociales*.

En los últimos años estos riesgos laborales derivados del clima laboral están siendo profundamente estudiados y se está generando un posicionamiento legislativo orientado a proteger a los trabajadores.

- **Acoso laboral o *mobbing*.** Es la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por un grupo hacia otra, de modo directo o indirecto, de forma sistemática y durante un tiempo prolongado. La finalidad del *mobbing* es socavar la seguridad y autoestima de la víctima para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el acosador promocione en detrimento de la víctima. El principal motivo por el que se suele dar el acoso es la envidia por la valía que

los acosadores reconocen en la víctima y que no perciben en sí mismos. El *mobbing* no se da exclusivamente de jefes a subordinados o iguales, sino que también puede darse de subordinados a jefes.

En el acoso laboral se distinguen varias fases. En la fase inicial el acosador no se muestra violento, sino más bien al contrario: despliega sus capacidades seductoras con la víctima y su entorno, con el fin de conocer las debilidades de la víctima y hacer creer al entorno de que siempre se ha portado bien con la víctima.

Una vez superada esta primera fase es cuando surge el conflicto; el enfrentamiento comienza siendo un hecho puntual para, posteriormente, ir convirtiéndose en algo crónico, momento en el que comienza el acoso propiamente dicho. El acosador humillará y perjudicará a su víctima asignándole trabajos muy complicados con el fin de que falle en su desempeño, o trabajos muy por debajo de su cualificación, llegando incluso a ridiculizar su trabajo delante de compañeros.

Como consecuencia del acoso laboral, la víctima empezará a perder seguridad en sí misma y, a partir de este punto, la situación puede desembocar en graves problemas, tanto en el plano psicológico como en el sociológico. La mayor parte de las veces esta situación culmina en una o varias bajas médicas y puede incluso provocar la incapacidad laboral por parte de la víctima. La actitud de la empresa, a la hora de prevenir y erradicar estos posibles casos, es crucial.



- **Burnout.** Es un síndrome clínico que aparece descrito en psiquiatría en 1974. Consiste en una sobrecarga psicológica, que incluye agotamiento emocional, actitudes negativas, falta de realización personal, baja autoestima, cansancio, estrés, comportamientos paranoides y agresivos, cefaleas, malestar general, etc. Este síndrome lo sufren más las mujeres, debido a que en la mayoría de los casos son ellas las que también cargan con las obligaciones domésticas y familiares.



El síndrome de burnout se produce por una sobrecarga de tareas. La persona que sufre dicho síndrome no es capaz de realizar la totalidad de su trabajo, lo que le produce insatisfacción e inseguridad.

## W Web

Una de las grandes preocupaciones actuales en la empresa son los problemas de estrés y mobbing. Los sindicatos han estudiado el tema en profundidad. En la página web [www.ugt.es](http://www.ugt.es) puedes encontrar información sobre estos problemas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él. Esta situación produce un estado de tensión que termina convirtiéndose en crónico y provocando cambios de conducta en quien lo padece. Una dificultad añadida de este síndrome es que quienes lo padecen tienden a negarlo, pues lo viven y sufren como un fracaso profesional.

## >> Casos prácticos



### Vivir con estrés

•• Tu compañero de trabajo está de baja médica y con tratamiento psicológico desde hace diez días. El último día que trabajó sufrió una crisis de ansiedad y no podía respirar. El comentario generalizado fue: "Es natural, el ritmo de trabajo es demasiado fuerte. Trabajamos con plazos demasiado cortos."

¿Crees que este caso responde a alguno de los riesgos psicosociales estudiados? ¿A cuál?

**Solución** •• El caso descrito parece corresponder con el de estrés laboral, que es una de las principales causas de baja laboral en la actualidad y una de las grandes preocupaciones de los principales sindicatos y de las empresas.

Se han invertido muchos esfuerzos en encontrar formas para solucionarlo y proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para evitarlo, tratando de mejorar las condiciones en las que se desarrolla el trabajo y reduciendo los costes que genera la baja de un trabajador.

## >> Actividades propuestas

2•• ¿Crees que el número de personas que están de baja por estrés laboral, mobbing o burnout ha aumentado en los últimos años, o que simplemente ahora se conocen más este tipo de riesgos?

3•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- El clima laboral es el conjunto de objetos materiales que rodean a una persona en su entorno laboral.
- El síndrome clínico llamado burnout se relaciona con un maltrato psicológico ejercido por una persona o grupo de personas hacia otra de modo directo o indirecto.
- El clima laboral depende de muchos factores como la forma de trabajar de los directivos y las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- Las personas que padecen el síndrome de burnout tienden a negarlo puesto que lo viven como un fracaso profesional.
- El acoso laboral o mobbing es un tipo de presión o maltrato psicológico que no solo se da en sentido vertical descendente, es decir, de jefes a subordinados, sino también en sentido vertical ascendente y en sentido horizontal.

### 3 >> Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación tratan de descubrir los elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de teorías de la motivación, en función del objeto de estudio que persiguen:

- **Teorías de contenido.** Estudian los elementos que motivan a las personas.
- **Teorías de proceso.** Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista cronológico, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.



#### 3.1 > Teorías de contenido

Estas teorías acentúan la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de realizar las tareas y la energía con la que se desarrollan. De esta forma, tratan de analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de las personas en el entorno laboral.

Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- **Maslow.** Teoría de la jerarquía de necesidades.
- **Herzberg.** Teoría bifactorial.
- **McClelland.** Teoría de las necesidades aprendidas.

#### **Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1963)**

En su obra *Motivación y personalidad*, Maslow define la motivación como un conjunto de **necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide**, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

#### V Vocabulario

**Refuerzos:** conductas o acciones por parte del jefe, directivo o líder que tratan de premiar los esfuerzos realizados, la consecución de objetivos y los buenos resultados alcanzados por sus empleados en su puesto de trabajo.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.



Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas.** Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana: alimentarse, saciar la sed, mantener una temperatura corporal adecuada, etc.
- **Necesidades de seguridad.** Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Como ejemplo de necesidades de seguridad se puede citar la necesidad de estabilidad laboral.
- **Necesidades sociales.** El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- **Necesidades de reconocimiento o estima.** La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- **Necesidades de autorrealización.** También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

### Herzberg: Teoría bifactorial (1976)

Este autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- **Factores de higiene**, asociados con la insatisfacción.
- **Factores motivadores**, asociados con la satisfacción.

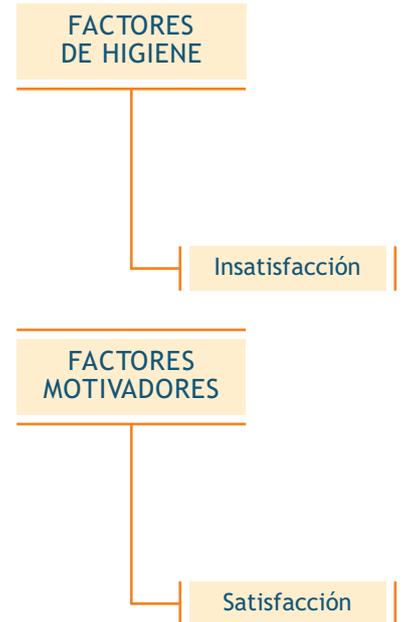
Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.

- Los **factores de higiene** se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externos al mismo. Están asociados a la insatisfacción. Entre otros se pueden citar:
  - 1 Las condiciones de trabajo.
  - 1 Los sueldos y salarios.
  - 1 La relación con los compañeros y jefes.
  - 1 La cultura de la empresa.
  - 1 Las normas que rigen el trabajo diario.
  - 1 La seguridad en el entorno laboral.
  - 1 La privacidad.
- Los **factores motivadores** se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes:
  - 1 El reconocimiento.
  - 1 Las responsabilidades.
  - 1 El crecimiento personal en el trabajo.
  - 1 El progreso y el logro.
  - 1 El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan insatisfacción. Ahora bien, la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación. Dicho de otra manera, el hecho de que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo. Aunque una persona tenga un salario muy alto, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada.



#### Teoría bifactorial de Herzberg



### Las necesidades también se aprenden

Según McClelland, las personas aprenden, a través de la experiencia social y cultural, determinadas necesidades que hacen propias.

### McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1989)

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo. McClelland denomina *motivador* a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse de una persona.

En concreto, las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores:

- **Motivador de afiliación.** Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por los otros.
- **Motivador de logro.** Se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan.
- **Motivador de poder.** Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones. El poder que ejerce puede ser personal, cuando se trata de influir o controlar a las personas, o socializado, cuando utiliza su poder para beneficio de su equipo y de la empresa.
- **Motivador de la competencia.** La persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realiza y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo.

Los diferentes tipos de motivación de las personas van a determinar sus expectativas laborales. Por eso, esta teoría es muy útil a la hora de hacer una selección de personal (donde se buscarán personas con distintas expectativas laborales en función de las características específicas de cada puesto de trabajo) y a la hora de hacer promociones laborales entre los trabajadores de una organización.

### 3.2 > Teorías de proceso

Estas teorías tratan de analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo.

Entre las teorías de proceso se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- **Vroom.** Teoría de la expectativa.
- **Locke.** Teoría de la finalidad.
- **Adams.** Teoría de la equidad o justicia laboral.

#### Vroom: Teoría de la expectativa (1964)

Según este autor, la motivación de una persona en el entorno laboral depende de los **logros u objetivos** que quiere alcanzar en su trabajo y de las **probabilidades reales** de llegar a conseguirlos. Esta teoría incide en la percepción subjetiva del trabajador sobre la posibilidad de que su forma de actuar o trabajar conlleve la consecución de un determinado resultado.



Las teorías de proceso estudian el proceso de motivación de la persona en su puesto de trabajo desde el punto de vista de sus expectativas, de la finalidad perseguida y de la justicia laboral.

En palabras de Vroom: *La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.*

Ahora bien, el resultado final no solamente dependerá del esfuerzo realizado por la persona, sino que también influyen variables externas al trabajador que no están bajo su control. De esta forma, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada manera con la expectativa de conseguir ciertos resultados.

El esfuerzo que desarrollan dependerá de varios factores:

- La significatividad que para el sujeto tenga la recompensa a sus logros y las probabilidades que existen de conseguirla.
- La probabilidad de conseguir el resultado deseado en términos de crecimiento profesional y personal.

### Locke: Teoría de la finalidad (1968)

Locke afirma que la motivación que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo es un acto consciente y que **su nivel de esfuerzo** o ejecución estará **en función del nivel de dificultad** de las metas que se proponga alcanzar. En la actualidad, esta teoría se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos porque permite definir claramente los objetivos que se asignan a los trabajadores y persuadirles para que los acepten y trabajen para conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

### Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1965)

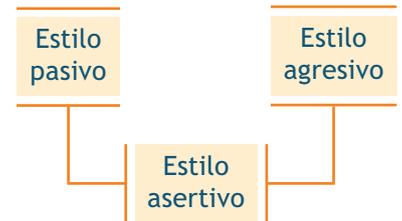
La teoría de Adams añade a las anteriores la valoración de las personas respecto a la **relación entre los esfuerzos** que emplean en la consecución de los objetivos **y las recompensas** obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo).

Como consecuencia de tales comparaciones, las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral.

Si la percepción del individuo respecto del esfuerzo personal aportado y los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se da un equilibrio entre ambos y estará motivado. De lo contrario, si existe un desequilibrio por sentirse recompensado, en exceso o por defecto, la persona sufrirá desmotivación. Por ejemplo, si alguien siente que se le reconocen sus esfuerzos y que se le recompensa en salario económico en la misma medida que a sus compañeros, se sentirá motivado, pero si ve que otro compañero está siendo mejor retribuido que él se sentirá desmotivado.

### Estilos de comportamiento y asertividad

La asertividad se encuentra a caballo entre un comportamiento pasivo, en el que la persona prefiere no reclamar sus derechos, y uno agresivo, en el que la persona ofende y hiere a los demás a la hora de reclamar sus derechos.



Las teorías de proceso estudian el proceso de motivación de la persona en su puesto de trabajo desde el punto de vista de sus expectativas, de la finalidad perseguida y de la justicia laboral.

## Asertividad

No se debe confundir asertividad con habilidades sociales. Se puede decir que la asertividad es una habilidad social caracterizada por desarrollar comportamientos y pensamientos que pretenden defender los derechos propios dentro de un equilibrio en el que no se coarte la libertad de los otros ni se les ofenda.

## ¿Se puede entrenar la asertividad?

La asertividad puede mejorarse mediante entrenamiento por tratarse de una habilidad humana. Existen consultoras especializadas en el denominado entrenamiento asertivo, que es aquel que desarrolla técnicas para el desarrollo de la asertividad. También existe el llamado entrenamiento en habilidades sociales pero en este caso no solo se trabaja la asertividad sino el conjunto de habilidades personales de carácter social susceptibles de mejorar.

## 4 >> La asertividad como elemento automotivador

El trabajador no debe esperar únicamente que su empresa y sus superiores le motiven, sino que también es conveniente que muestre una actitud proactiva, con capacidad para comprometerse con sus objetivos laborales. En todo este proceso es muy importante el desarrollo de una conducta personal asertiva.

El panorama laboral actual precisa de personas activas, con iniciativa propia, con motivación de logro y desarrollo, con capacidad de autogestionarse y automotivarse, responsables de sus actos y de las consecuencias de los mismos, comprometidas con su trabajo y capaces de superar los obstáculos que se interpongan en la consecución de sus metas. En estas circunstancias es donde la asertividad cobra una importancia relevante en el mundo del trabajo.

La asertividad se define como la facultad o cualidad de una persona de poder expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin ofender o atacar a las personas que tienen distintos puntos de vista.

**Una persona asertiva es aquella capaz de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un modo apropiado para cada situación, respetando las conductas y opiniones de los demás y resolviendo adecuadamente los posibles problemas que puedan surgir.**

En este sentido, los trabajadores deben ser capaces de ser asertivos en su grupo de trabajo, no solamente con sus compañeros sino también con sus jefes o líderes, en busca de mejorar la calidad y la productividad del trabajo. Es recomendable romper la actitud de temor hacia la autoridad de los superiores, expresar la opinión personal cuando se observe que alguna tarea del equipo no está dando los resultados esperados, informar de los errores que se detecten y buscar soluciones.



En general, una persona asertiva debe:

- Mostrar satisfacción con su trabajo.
- Comunicar su disconformidad cuando exista, y buscar soluciones.
- Tomar la iniciativa cuando cree que algo no va bien.
- Hacerse responsable de sus actos, trabajando en todo momento con su equipo para alcanzar las metas propuestas.

#### Empresas de Trabajo Temporal, ETT

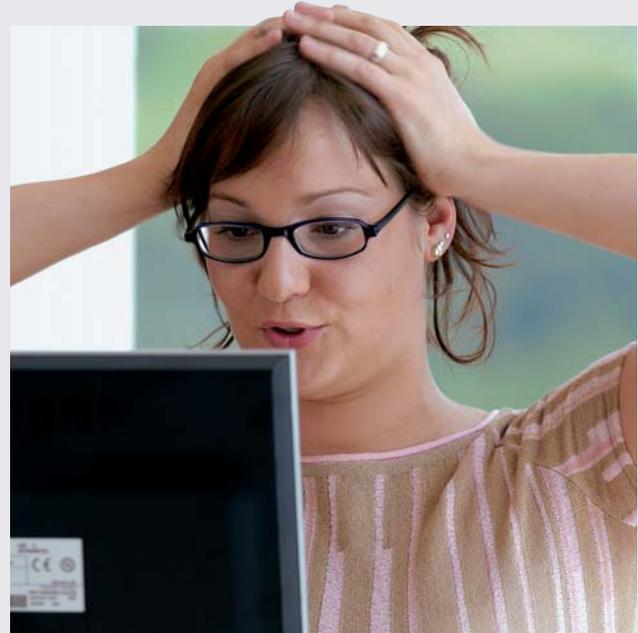
Empresas que ponen a disposición de otras, trabajadores por un tiempo concreto de prestación de sus servicios.

## >> Casos prácticos

### La desmotivación de Ruth

•• Ruth trabaja desde hace un año en el departamento de personal de una gran empresa del sector de las Artes Gráficas. Su encargado le aseguró durante el proceso de selección que el primer año de trabajo sería contratada por medio de ETT y que transcurrido ese año la integrarían en plantilla. En las últimas semanas, la empresa ha contratado a seis personas nuevas y Ruth ha solicitado su contrato indefinido pero, según el director, no pueden contratarla hasta que no prejubilén a alguien. Ante la negativa, Ruth le ha comunicado que se siente infravalorada, que después de un año de intenso trabajo con largas jornadas laborales sus esfuerzos no son recompensados y que su valía profesional no es reconocida.

¿Qué elementos desmotivadores encuentras?



**Solución** •• La desmotivación de Ruth es justificada. Los principales elementos desmotivadores que se encuentran son que su responsable no está teniendo en cuenta su situación personal, sus aspiraciones y necesidades personales, como sentirse bien recompensada económicamente y reconocida por su trabajo.

## >> Actividades propuestas

4•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- La asertividad es la facultad que tiene una persona para expresar a otros sus sentimientos y opiniones de la forma más adecuada.
- La asertividad es necesaria para relacionarse con el jefe pero no con los compañeros, pues no es necesario preocuparse de cómo decirles las cosas a las personas que ocupan el mismo puesto jerárquico.
- La asertividad es la capacidad para lograr que se respeten los derechos de alguien a costa de lo que sea.
- La asertividad requiere que se pierda el temor a decir a los superiores lo que se considere necesario.
- La asertividad es una habilidad social que se puede entrenar y, por tanto, mejorar.

5•• Investiga en Internet, en la biblioteca municipal o en la de tu instituto sobre las ETT. También puedes acercarte a cualquiera de ellas e investigar un poco su forma de trabajo.

## 5 >> La frustración y sus consecuencias

### 5.1 > Orígenes de la frustración

A lo largo de la unidad se ha visto que las personas actúan motivadas por el nivel de necesidades que desean cubrir. En el caso del entorno laboral, las personas se plantean unas metas u objetivos, pero en muchas ocasiones se producen barreras que obstaculizan su consecución. Es entonces cuando se produce la frustración en los individuos. La intensidad de esa frustración será mayor cuanto mayor sea la importancia que las personas conceden a sus metas u objetivos.



La frustración es un estado de tensión emocional que se produce cuando existen barreras u obstáculos que se interponen en la consecución de un objetivo. Si el obstáculo es fácil de superar no aparece la frustración; esta solo se produce cuando el obstáculo es lo suficientemente importante como para impedir que se alcance el objetivo, lo que conduce a un sentimiento de impotencia. La tolerancia a la frustración es diferente en cada persona. La intensidad de este sentimiento puede aumentar o disminuir según la percepción y actitud que la persona muestre hacia ella.

Así como cada vez es más frecuente encontrar a directivos interesados en la motivación de sus empleados, la frustración y las consecuencias de la misma en sus trabajadores no les preocupa en la misma medida. No obstante, debe tenerse en cuenta que la frustración es un elemento muy importante, ya que muchos problemas responden, no tanto a la carencia de factores motivadores, sino a la existencia de frustraciones personales.

### 5.2 > Cómo evitar la frustración

Del mismo modo que la sensación de frustración es diferente en cada persona, la forma de adaptarse a ella también lo es. En cualquier caso, hay que tener en cuenta la situación en la que se está produciendo la frustración, ya que determinados entornos pueden favorecer un mayor grado de frustración que otros.

#### Diferencias entre la conducta motivada y la conducta frustrada

En el siguiente cuadro se pueden observar las diferencias entre la conducta frustrada y la motivada.

Motivada	Desmotivada
La persona alcanza los objetivos.	Reacciona para solventar obstáculos.
Siente satisfacción al conseguirlos.	Se satisface cuando desaparecen.
No tiende a la agresividad.	Tiende a la agresividad.
Actúa de forma abierta y flexible.	Actúa de forma tensa.

Hay personas que se adaptan más fácilmente a una situación frustrante y son capaces de sobrellevarla e, incluso, de superarla con el tiempo. Sin embargo, cuando el grado de frustración es muy elevado y la persona no puede superarlo, puede desembocar en situaciones emocionales tensas y enfermedades: depresión, ataques de ansiedad, fobias, pérdida o incremento de apetito, agresividad, etc.

En el ámbito laboral, las frustraciones provocan situaciones tensas y molestas que generan un clima laboral desagradable, tanto para la persona frustrada como para sus compañeros de trabajo. Por eso es tan importante superar las frustraciones como prevenirlas antes de que aparezcan.

Si se detecta que un compañero de trabajo o de otro entorno siente frustración porque muestra desánimo, tiene una conducta incontrolada o agresiva, etc., lo mejor que se puede hacer es proporcionarle ayuda. Mostrándole apoyo y escuchando sus problemas de manera activa se puede conseguir que se desahogue y explique los motivos de su estado. A partir de ese momento, se pueden buscar soluciones.

En caso de que la frustración sea un problema propio se pueden tomar algunas medidas:

- Intentar prevenir las situaciones que generan frustración.
- Analizar con profundidad la situación frustrante y tratar de verla desde un punto de vista positivo.
- Impedir influencias externas en el modo personal de actuar.
- Evitar comportamientos agresivos.
- Buscar apoyo en el equipo de trabajo.
- Establecer metas personales que tengan como finalidad mantener o incrementar el nivel de autoestima.
- Desarrollar un plan de acción personal para superar la frustración.

### Conocerse es importante

Una buena forma de evitar la frustración es el autoconocimiento; si la persona se conoce a sí misma, conoce sus capacidades y habilidades y sabe cómo sacar partido de ellas, podrá marcarse metas alcanzables evitando con ello la frustración.

## >> Casos prácticos

### Superar la frustración

•• Tu compañero de trabajo se siente frustrado, piensa que nada de lo que había programado para su futuro está a su alcance y que sus planes no han llegado al fin deseado. Esto ha hecho que poco a poco esté más irascible, reaccione de malos modos ante cualquier inconveniente, suba la voz a sus compañeros, e incluso a ti, que te considera un amigo.

¿Crees que puedes ayudarlo? ¿Qué solución le propones?

**Solución** •• La mejor solución sería que aprendiera a conocerse, basándose en sus habilidades y capacidades. Debería replantearse qué pretende lograr y saber qué necesita para lograrlo. A partir de ahí debe trabajar por alcanzar esa nueva meta, pero con más tranquilidad y pidiendo ayuda en caso necesario



## >> Actividades finales

### .: CONSOLIDACIÓN .:

1· Di si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones sobre la motivación:

- La motivación no afecta al rendimiento de los trabajadores.
- Lo único que motiva al ser humano en el trabajo es el dinero.
- Un trabajador motivado es más productivo que uno desmotivado.
- Una forma de motivar a los trabajadores es haciéndoles partícipes de las decisiones.
- La OIT persigue el bienestar de los trabajadores.

2· ¿Qué elementos desarrollan las teorías motivacionales? ¿Qué diferencias existen entre ellas?

3· Señala qué afirmaciones responden a un caso de Burnout y cuáles a una situación de acoso laboral.

- No puedo más, necesito unas vacaciones.
- Me han trasladado a un despacho sin compañeros y sin tener nada que hacer.
- No me da tiempo a comer ningún día, siempre tengo demasiadas cosas pendientes.
- Todo el trabajo que tengo es urgente, no sé por dónde empezar.
- Han conseguido que no me hable nadie en la oficina.
- Sigo trabajando incluso durante las vacaciones.

### .: APLICACIÓN .:

1· Pedro lleva quince años en la misma empresa. Últimamente su rendimiento ha descendido y su jefe de sección cree que le debe de estar pasando algo. El jefe llama a Pedro a su despacho para que le explique las razones de este cambio. Pedro le comenta que no le ocurre nada, que pasa demasiado tiempo delante del ordenador y que le escuecen los ojos.

¿Qué problema crees que hay? ¿Cómo podría solucionarse?

2· Jaime lleva cuatro meses trabajando en la empresa FLORIX, SL. Es Licenciado en Economía y fue contratado en el departamento de contabilidad de la empresa. Su jefe inmediato llevaba muchos años en la empresa, había empezado como contable a los 16 años y, poco a poco, había ido ascendiendo hasta llegar a jefe del departamento. Cuando Jaime llegó, su jefe valoraba mucho su trabajo y se vanagloriaba de tener a alguien tan preparado como él. Al poco tiempo, Jaime se encontró con un problema de contabilidad que no supo resolver y acudió a él. Desde entonces, el jefe ha ido asignando a Jaime labores cada vez más sencillas e incluso hay días en que no tiene nada que hacer.

¿Qué crees que está ocurriendo?

3· Una fórmula que trabaja el desarrollo de la asertividad es aquella en la que se reconoce el valor de otra persona en el desempeño de sus actividades. Señala si las siguientes actitudes son asertivas.

a) Ana: Roberto, ¿puedes ir a hacer la compra? Tengo que terminar un trabajo para mañana y tendré que quedarme hasta más tarde en la oficina. Llegaré muy cansada a casa y la nevera está vacía. Además, seguro que no me va dar tiempo a llegar al mercado.

b) Ana: Sé que estás muy cansado porque hoy has estado trabajando fuera de la oficina y has tenido que hacer bastantes kilómetros en coche. El director debería tratar de no sobrecargaros de trabajo cuando tenéis que estar fuera. Aunque sé que en un día como hoy es mucho pedir, ¿podrías acercarte a hacer algo de compra? Me he dado cuenta de que la nevera está casi vacía. Si quieres, cuando llegue, yo me ocupo de la cena.

## \* Caso final

### La importancia de motivar a los trabajadores

•• La empresa INSDRAL, SL ha contratado a un nuevo director para el departamento de recursos humanos. Es un directivo joven que ha realizado recientemente un curso sobre motivación laboral, por lo que llega dispuesto a generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y les haga acudir al trabajo más motivados.

El nuevo director sabe que para mejorar el clima laboral lo primero que debe hacer es saber cómo se sienten los trabajadores, qué piensan que no funciona, cómo se llevan entre los compañeros, cómo funcionan las vías de comunicación, etc. Ha preparado un cuestionario y ha pedido a los representantes de los trabajadores que lo distribuyan y recojan las respuestas.

Una vez analizado el cuestionario, el director detecta que hay graves problemas interpersonales debido a que algunos de los jefes de grupo enfrentan a unos grupos con otros porque creen que las rivalidades entre compañeros pueden favorecerles. También observa que algunos trabajadores se quejan de que, aunque por ley la realización de horas extraordinarias es voluntaria, algunos mandos intermedios y compañeros presionan para que se hagan, amenazando con el despido, acosando al que se niega, etc. En lo relativo al lugar de trabajo, las salas están llenas de cables por el suelo, carpetas con papeles por todas partes y tienen mala iluminación. Por otra parte, observa que la mayoría de los ordenadores no cuentan con protectores de pantalla y que las sillas y las mesas no son las más adecuadas. Además, en verano hace demasiado calor y en invierno demasiado frío, pues el aire acondicionado y la calefacción paran a las seis de la tarde aunque esté trabajando el turno de tarde. Por último, los trabajadores sienten que su trabajo no es valorado y que las exigencias y urgencias son continuas.

En vista del resultado de la encuesta, el director llega a la conclusión de que la empresa necesita sanear por completo el ambiente laboral si quiere aumentar la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores, y en última instancia, la productividad de la empresa.

¿Qué medidas crees que deberían tomarse desde el departamento de recursos humanos?

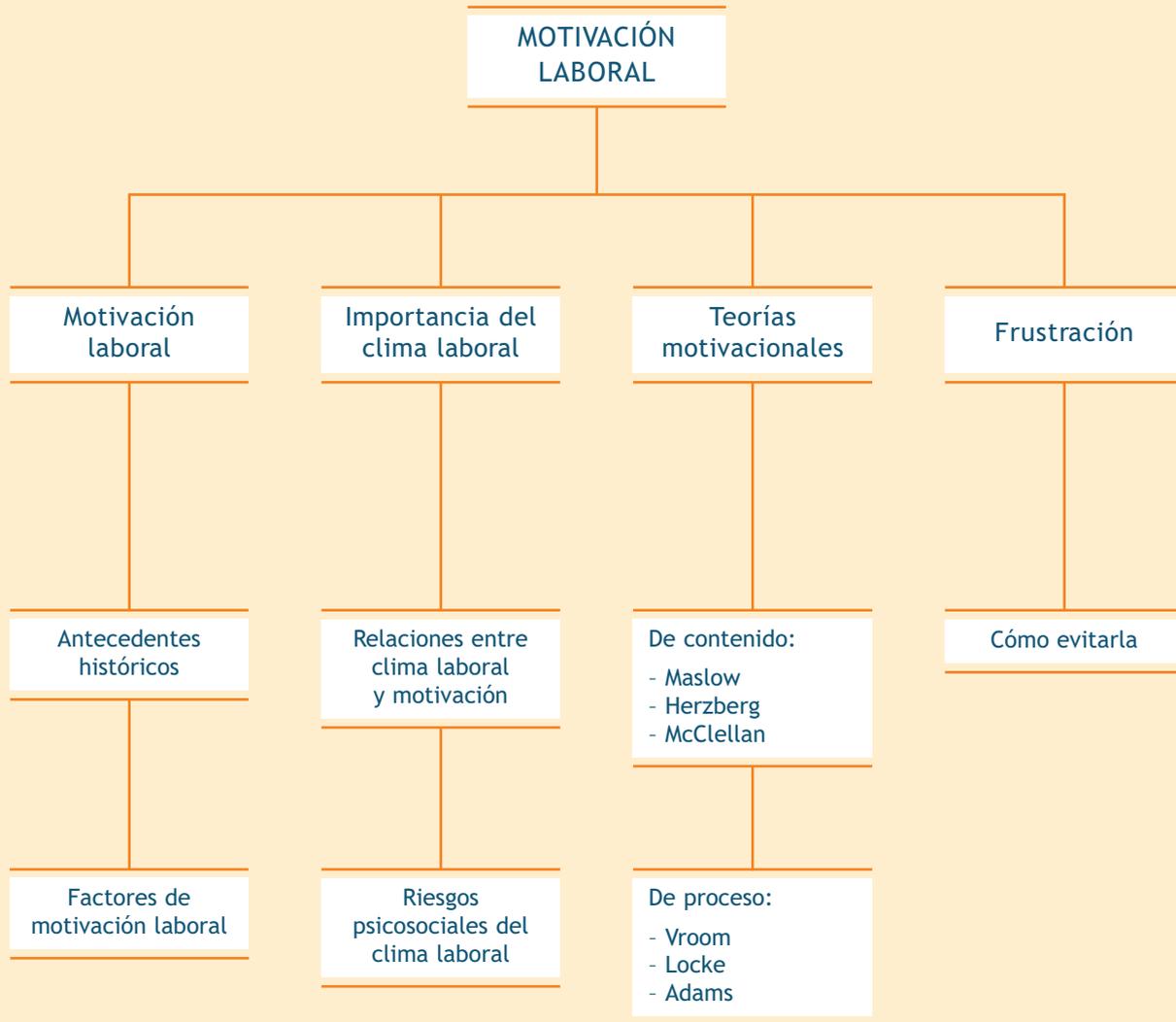


**Solución** •• Las condiciones de trabajo de la empresa INSDRAL, SL son realmente inadecuadas. La solución sería hacer una reestructuración de la plantilla e implantar un nuevo modelo de gestión, eliminando actitudes que generen enfrentamientos entre compañeros, controlando la actitud de esos mandos intermedios que, abusando de su autoridad, presionan para generar con ello un ambiente de competitividad insano.

Deberían resolverse igualmente los problemas del ambiente laboral que se señalan en el caso, haciendo que funcionen el tiempo que sea necesario la calefacción, el aire acondicionado, etc. creando unas condiciones adecuadas que aseguren a los trabajadores el desempeño de su actividad en un entorno saludable. Además son necesarias tanto la desaparición de los cables y la iluminación inadecuada, como la implantación de pantallas protectoras en todos los equipos.

Solucionadas todas estas cuestiones, se podría pasar a utilizar técnicas de formación para los jefes de grupo y técnicas de motivación para los trabajadores, supervisando muy de cerca el cumplimiento de los objetivos de esta formación.

## ● Ideas clave



# Los tribunales aceptan una media del 45% de las demandas judiciales planteadas por



# mobbing

**U**n informe europeo, difundido en una jornada de UGT, asevera que cerca de dos millones de trabajadores españoles sufren acoso psicológico.

Los tribunales de justicia españoles aceptan una media del 45% de las demandas judiciales interpuestas por acoso psicológico en el trabajo o mobbing, según un informe de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo que se ha dado a conocer en una jornada organizada en Santander por el Gabinete de Salud Laboral de UGT en Cantabria.

El mencionado informe aclara que el mobbing, término anglosajón con el que se identifica el acoso moral o psicológico en los centros de trabajo, afecta en España a unos dos millones de trabajadores y al

9% de la población activa europea, tras subrayar la importancia de que los tribunales de justicia sienten jurisprudencia en este fenómeno laboral porque “la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales no reconoce el acoso moral de forma específica y, por tanto, no está tipificado ni es sancionable”.

Los datos del mencionado informe de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo aclara que la mayor parte de las demandas planteadas por mobbing se relacionan con indemnizaciones por extinción de los contratos de trabajo, de las que un 36% son estimadas por los tribunales de justicia; un 23% de ellas reclaman el acoso moral laboral como contingencia profesional, de las que un 64% son aceptadas; y otro 21% corresponden a reclama-

ciones por despido, de las que un 40% son estimadas.

El resto de las demandas judiciales por mobbing se refieren a la tutela de derechos fundamentales frente a conductas de acoso moral (un 10%), al derecho a percibir algún tipo de indemnización por daños y perjuicios morales (otro 10%) y las demás a otros tipos de reclamaciones no especificadas por el informe del organismo comunitario.

En la jornada se precisó que los principales síntomas observados en víctimas del acoso moral en el trabajo son la ansiedad, pérdida de autoestima, úlceras gastrointestinales y depresiones.

[www.ugt.es/mobbing/mobbing.html](http://www.ugt.es/mobbing/mobbing.html)

10 de febrero de 2006

## >> Actividades

- 1•• ¿Qué solución propondrías si en tu empresa se diera un caso de mobbing?
- 2•• Investiga acerca de las asociaciones a las que pueden acudir las víctimas de mobbing y el tipo de servicios que prestan.
- 3•• Investiga sobre la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo. Señala cuál es su finalidad, cuándo se formó y con qué objetivos.
- 4•• ¿Conoces algún caso cercano de mobbing? Si tu respuesta es afirmativa, trata de explicar de qué forma afecta esta situación a la vida personal del trabajador.