

Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos
Humanos
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2016/2017

LA MOTIVACIÓN LABORAL
WORK MOTIVATION

Realizado por la alumna Dña. **Silvia Barrientos García**

Tutorizada por la Profesora Dña. **Ana María Moreno Collado**

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN.....	1
2. OBJETO DEL TRABAJO.....	2
3. METODOLOGIA.....	3
4. INTRODUCCIÓN.....	4
5. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.....	5
5.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	10
5.1.1. Motivación positiva y negativa.....	10
5.1.2. Micromotivación y macromotivación.....	11
5.1.3. Motivación intrínseca y extrínseca.....	12
5.1.4. Motivación transitiva y trascendente.....	13
6. MOTIVACIÓN LABORAL.....	14
6.1 TIPOS DE MOTIVADORES.....	18
6.1.1 El logro.....	19
6.1.2 El poder.....	20
6.1.3 La afiliación.....	20
6.1.4 El dinero.....	21
6.1.5 La autorrealización.....	21
6.2. MOTIVAR SIN AUMENTO DE SUELDO.....	22
6.3 LA FORMACIÓN COMO MOTIVACIÓN.....	26
7. COMO AUTOMOTIVARTE EN EL TRABAJO.....	29
8. LA DESMOTIVACIÓN Y LA FRUTRACIÓN.....	32
8.1. EL SINDROME BURNOUT EN LAS EMPRESAS.....	36
9. CONCLUSIONES.....	43
10. BIBLIOGRAFÍA.....	45

1. RESUMEN

En este trabajo se define primeramente el concepto de motivación, cuya importancia es esencial a la hora de realizar cualquier actividad. Posteriormente, se explica con más detalle el significado que tiene ésta en el ámbito laboral, más concretamente, como influye en los trabajadores, así como, las consecuencias que pueden sobrevenir cuando la motivación no existe o se encuentra en niveles muy bajos. Para ello, se analizan diversos temas, técnicas y formas que ayudan a implantarla en la empresa y se desarrolla el porqué de estas.

Además, se habla acerca de cómo la formación de los trabajadores por parte de la empresa es un elemento relevante cuando se quiere motivar a los profesionales.

Asimismo, se comentan también los beneficios que tiene la automotivación y como nosotros mismos podemos trabajar sobre ella para que la jornada laboral sea más satisfactoria, ser más productivos y sentirse bien con el trabajo diario.

Por último, se detalla el síndrome burnout como uno de los posibles efectos que surgen cuando el trabajador se encuentra insatisfecho, desmotivado o frustrado con su trabajo.

Palabras clave: motivación, trabajo, automotivación, desmotivación

ABSTRACT

In this project, the concept of motivation is defined in the first place, whose significance is an essential factor in doing any kind of activity. Subsequently, its meaning in the work environment is explained in detail, specifically; how it affects to the employees. This project focuses as well on the consequences of lack or low levels of motivation. Therefore, diverse themes, techniques and advices are explained and analysed in order to implement the motivation within the company.

Furthermore, the training provided by the company is a key element to motivate professional employees.

Additionally, this project also focuses on the benefits of self-motivation and how we can improve it ourselves to gain a more satisfactory workday, to be more productive and to enjoy daily at work.

At the end, the burnout syndrome is also explained as is thought to result from dissatisfaction, demotivation or frustration at work.

Keywords: motivation, work, self-motivation, demotivation

2. OBJETO DEL TRABAJO

1. El objetivo primordial de este trabajo, es dar a conocer como un trabajador motivado realiza sus tareas de manera activa, es productivo y hace que se sienta orgulloso de su trabajo.
2. Se busca ampliar los conocimientos sobre motivación y más concretamente sobre el concepto de motivación laboral, sin olvidar que no es un concepto estable en los individuos, sino que evoluciona con el tiempo, debido a que las necesidades, deseos y expectativas de los trabajadores y de las personas en general van cambiando una vez que se satisfacen estas.
3. Asimismo, obtener información sobre los distintos elementos motivadores y que hace que un profesional se sienta motivado en su trabajo. Ciertamente, la mayoría de las personas creen que el mayor elemento motivador es la retribución económica y en este trabajo se expondrá que existen muchos otros elementos motivadores que pueden hacer que el trabajador se sienta vinculado con el trabajo que realiza y parte de la empresa.
4. De igual modo, se busca dar a conocer como automotivarse en el trabajo y contribuir a mejorar el estado de ánimo ante el mismo, y así, poder lograr los objetivos que el trabajo diario pueda plantear.
5. Y por último, analizar cómo afecta la desmotivación y la frustración al trabajo realizado por los empleados, así como su estado de ánimo ante el mismo. Dado que algunos de los problemas que existen en las empresas son el resultado de la desmotivación y frustración que los trabajadores sufren a la hora de enfrentarse a su trabajo diario.

3. METODOLOGÍA

La metodología que me ha sido de utilidad para la explicación y el desarrollo de este trabajo ha consistido principalmente en información extraída de lecturas y estudio de artículos que se encuentran publicados en diversas Universidades y que tratan con detalle los temas expuestos en el proyecto.

No obstante, también he utilizado como fuentes de información para el estudio, diversas páginas de internet, las cuales incluyen blogs, artículos especializados y revistas científicas que me han ayudado a contrastar información e igualmente me han dado la posibilidad de ampliar los datos procedentes de los artículos y trabajos académicos.

Asimismo, se ha empleado bibliografía procedente de la biblioteca de la Universidad de León para ampliar la descripción y el asesoramiento de las argumentaciones de ciertos puntos que se encuentran en el trabajo.

Por último, decir que se ha tratado de consultar y aplicar en este proyecto los datos y las informaciones más recientes en el estudio de estos conceptos y en cada uno de los diferentes puntos que se incluyen en el trabajo.

4. INTRODUCCIÓN

La motivación laboral, ¿es una moda? Lo cierto es que los primeros ejemplos teóricos sobre la motivación en el trabajo surgen en los primeros años del siglo pasado. Fue entonces cuando se consideró que los trabajadores prefieren empresas que les transmitan una sensación de logro y plenitud, así como la posibilidad de sentirse motivados con su actividad dentro de la organización. El resultado de estas teorías se traduce en una mejora de la rentabilidad debido al aumento de la efectividad por parte de los trabajadores a la hora de realizar sus tareas, así como la mejora del clima laboral dentro de la organización. (Sanz 2011)

En cuanto a las empresas, estas buscan y forman a sus trabajadores para que se impliquen y manifiesten interés en su trabajo, de tal forma que la organización consiga cumplir sus objetivos establecidos además, de que exista la posibilidad de aumentar los beneficios. (Sanz 2011)

No obstante, hay que remontarse hasta el año 1.700, cuando en Europa empiezan a aparecer los cambios en los talleres de los artesanos. Estos cambios, se traducen en la desaparición de los mismos y la aparición de las fábricas. Esto supuso un empeoramiento de las relaciones personales entre los propios trabajadores, que se tradujo en una gran desmotivación, y que significó la caída sustancial de la productividad. Por tanto, había que buscar un acuerdo que acercara los intereses tanto de los empleados, como de los empresarios. (Sanz 2011)

Con la aparición en el año 1920 de la Organización Internacional del trabajo (OIT), se comenzó a legislar sobre los asuntos relacionados con el trabajo y nació la preocupación acerca del bienestar de los trabajadores. (Sanz 2011)

En la actualidad, la motivación es una fuente importante en el ámbito de la empresa, que se puede observar en la inversión que realizan muchas empresas para conocer el grado de satisfacción que sienten sus empleados, así como la continua adquisición de conocimientos por parte de muchos profesionales para poder tratar de conseguir que sus empleados estén motivados, puesto que, entienden que un profesional que esté al frente de un grupo de trabajo debe intentar comprender las posibles necesidades de sus empleados, para así, poder cubrirlas y hacer de esa persona un trabajador mucho más productivo y rentable para la organización.

En conclusión, “las empresas en la actualidad son más conscientes de algo que es obvio, y es que cualquier persona motivada mejora de forma sustancial su productividad” (Puig 2004)

5. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

En primer lugar, considero que es importante saber qué significado tiene la motivación, y para ello, existen una serie de definiciones de diferentes autores que nos pueden dar una idea de su significado antes de iniciar y describir con detalle el concepto completo. Así pues, la motivación puede ser definida como:

“Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona“(Real Academia Española, 2014. Motivación. En diccionario de la lengua española, 23º ed.)

“La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo” (Herzberg, Frederik)

“El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades” (Dessler 1979)

“Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta“(Kelly, George)

“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, Stepehen)

La idea de **motivación** puede ser definida como una situación por la cual, un individuo experimenta un sentimiento satisfactorio y positivo que le mueve a la realización de actividades, esto no solo se produce en el individuo, sino que las personas más próximas al individuo motivado también se sentirán mejor. No obstante, no todo es agradable ya que, según los primero autores que se dedicaron al estudio de la motivación, nos dicen que todo sujeto está en constante lucha para evitar y combatir determinadas circunstancias que dicho sujeto tiene por dañinas o perjudiciales para él. Estos autores cuando hablaban de estas situaciones hacen referencia a los sentimientos de hambre, de dolor, malestar y las producidas a raíz de una sanción o de un castigo, son los llamados modelos de motivación. (Mateo Soriano 2001)

Hay que tener en cuenta que no solo existe un concepto único de motivación, así en la etapa denominada pre-científica, la motivación hacia simple alusión al hecho de que una persona actuara de un modo voluntario, es decir, sin ser impulsado por ningún tipo de estímulo ni recompensa.

Sin embargo, en la etapa científica, la motivación era considerada como un modo a partir del cual un individuo trataba de conseguir sus objetivos o sus metas movido por los instintos e impulsos que hacían que sintiera la fuerza suficiente para tratar de alcanzarlos.

Asimismo, hay que decir que se hace una clara referencia a las acciones cognitivas, que son aquellas que hacen que cualquier persona a través de la conducta se dirija a cumplir cierto objetivo o logro que se haya propuesto anteriormente. De tal forma que, en la actualidad la idea de motivación se orienta hacia la coordinación que se produce en el individuo que permite que se accionen y se guíen sus conductas para conseguir la consecución de los objetivos y logros que se ha establecido con anterioridad. (Palmero Cantero 2005)

Actualmente, se dice y es admitido que todas las personas somos animales curiosos, que buscamos poder tener determinados sentimientos y emociones que hacen que podamos sentirnos independientes, y por ello, poder lograr nosotros solos las metas que nos planteamos y a la vez conseguir vencer los posibles impedimentos que nos vayan surgiendo para al final, alcanzar esa posibilidad de ser recompensados con incentivos externos. Igualmente, y como se dijo al principio con los primeros autores que realizaron un estudio sobre la motivación, en los individuos también están presentes sentimientos que no son del todo agradables, estos son los sentimientos de frustración, la angustia y cualquier tipo de malestar que aparecen con determinadas circunstancias y situaciones que las personas consideran dolorosas o dañinas y que por tanto, la motivación del individuo en ese momento aparece para trata de huir de ellos. (Mateo Soriano 2001)

El concepto de motivación es utilizado para intentar definir como en el interior de una persona se activa una conducta con situaciones y estímulos, ya sean internos o externos, y como dicho individuo conduce esa conducta hacia el logro de un objetivo. Este tipo de energías son las que se intentan detallar con la definición de motivación. Dicho de otro modo, se intenta definir como la existencia de ciertos impulsos hacen posible que se produzcan las conductas adecuadas para que el sujeto tenga como objetivo conservar o

cambiar su vida de algún modo, esto se hace a través del logro de metas que posibilitan la multiplicación de vida a nivel biológico y social. (Palmero Cantero 2005)

Las conductas pueden tener diferentes intensidades y el concepto de motivación también es utilizado para describirlas y comprenderlas. En otras palabras, este tipo de intensidades se pueden ver por ejemplo, cuando un individuo presenta altas cotas de motivación, en este caso, podría observarse como su conducta es mucho más intensa y fuerte. De igual manera, la motivación también se puede utilizar para señalar la trayectoria que sigue una conducta para llegar a su objetivo final. (Palmero Cantero 2005)

No obstante, es importante decir aunque sea sabido por todos, que la motivación es un **concepto** totalmente **invisible**, no se puede ver directamente, ni tiene ningún tipo de forma que la pueda distinguir y diferenciar de un sujeto que carezca de ella. Solo y únicamente se puede apreciar a través de las acciones y conductas que se realizan y que produce el sujeto. (Palmero Cantero 2005)

Según atkinson, el principio motivacional entiende que el fenómeno de la motivación se crea cuando aparecen situaciones concretas que provocan que un individuo experimente cierto interés, esto hace que se cree un motivo, al cual se complace a través de la realización de una tarea o una actividad concreta, de modo que al final la persona obtiene una recompensa o un premio que satisface el motivo que se creó anteriormente. (Gras 2008)

En aquellas actividades cuya dificultad puede ser considerada o pertenecer a un nivel intermedio, se logrará que un sujeto obtenga la productividad más elevada, cuando se haya conseguido que dicho sujeto este totalmente atraído por la posibilidad de alcanzar el mayor éxito en dichas actividades. Por el contrario, en el caso de que dicho individuo sea impulsado, empujado o promovido por actividades que más bien le causen un sentimiento de malestar o de rechazo, obviamente éste se dirigirá más hacia la evasión y la huida de tales actividades. (Gras 2008)

Antes hablábamos de que la motivación era un concepto totalmente invisible, pero existen más características de la motivación, otra de ellas es que es considerada como activa, **nunca** permanece **estable** y nunca esta parada. Al considerarse como un proceso activo, se entiende que la motivación está constantemente en movimiento dentro del individuo, este proceso se estima que está en continuo desarrollo y que por tanto,

también está en continua decadencia, es decir, es como un ciclo de crecimiento y declive. La mayoría de las razones están basadas en cuatro etapas: (Mateo Soriano 2001)

En primer lugar, nos encontramos con la denominada como **la anticipación**, el sujeto considera que es capaz y posee grandes posibilidades para realizar o satisfacer cualquier asunto que se le presente. Esta fase está determinada por su naturaleza privada, ya que es propia de cada individuo, y por sus aspiraciones a la hora de alcanzar los objetivos finales que se ha propuesto. (Mateo Soriano 2001)

La segunda fase es la calificada como de **activación y dirección**, en este caso, el motivo que se crea en el interior del individuo es estimulado por una serie de impulsos que pueden ser tanto intrínsecos, como extrínsecos, es necesario aclarar que no hace falta que sean varios impulsos, uno también sería suficiente para estimular la conducta de un individuo. Dicho motivo, al mismo tiempo, posibilita cualquier tipo de actuación que aparece posteriormente. (Mateo Soriano 2001)

Según la tercera de las fases, la llamada de **conducta activa y feedback del rendimiento**, la persona posee conductas que son controladas por ella misma y que le posibilitan la cercanía hacia un resultado positivo que quiere obtener, o por el contrario, le ayudan a alejarse de un sentimiento, actividad u objetivo que considera dañino. Por medio de la lucha interna para evitar las situaciones insatisfactorias y por el producto del feedback de triunfo o derrota, el sujeto puede llegar a examinar la realidad que acontece en la conducta controlada. (Mateo Soriano 2001)

Por último, nos encontramos con la fase de **resultado**, esta consiste en como una persona, a través de la realización de actividades cuyas consecuencias han sido el logro de los resultados que buscaba o la consecución de cualquier tipo de tarea, siente esa satisfacción y las repercusiones totalmente positivas. (Mateo Soriano 2001)

Como se ha dicho con anterioridad, la motivación es un proceso que está en continuo desarrollo y también estrechamente vinculado con la idea de sobrevivir. El desarrollo de la motivación, por ejemplo, puede ser tenido en cuenta a la de hora de que una persona cuente con probabilidades más altas de llegar a conseguir sus objetivos propuestos. Se entiende que la motivación está compuesta por una sucesión de elementos, los cuales se pueden definir de la siguiente manera: (Palmero Cantero 2005)

- a) La elección del objetivo, aquí nos encontramos ante un sujeto que se propone un motivo-objetivo a conseguir, y como a la vez, este sujeto sigue un determinado camino para tratar de alcanzar con éxito dicho motivo-objetivo. El establecimiento de un motivo-objetivo se muestra normalmente con la aparición o la existencia de un posible incentivo que acciona en el sujeto una fuerza para que este realice una acción que le posibilite alcanzar el objetivo en el futuro. Las personas tienden a elegir los motivos según la magnitud de dicho motivo, de lo importante que sea para el individuo el incentivo o recompensa que pueda llegar a conseguir y de las posibilidades que tenga de alcanzarlo y del trabajo que le supondrá llegar a lograrlo. (Palmero Cantero 2005)

- b) Dinamismo conductual, una vez que el sujeto se ha establecido el objetivo a seguir, se examina que tipo de acciones o conductas realiza el individuo para lograr alcanzar el objetivo. Esto es, partiendo de un motivo y del incentivo o recompensa, dicho sujeto en primer lugar, estudia que tipo de tareas le posibilitaran alcanzar el objetivo y seguidamente, elige la conducta adecuada para conseguir con su realización el resultado esperado. (Palmero Cantero 2005)

- c) Finalización y control sobre la acción realizada, estamos ante el estudio que se hace del fin que se ha logrado alcanzar por medio de las diferentes conductas utilizadas por el individuo. En otras palabras, el sujeto examina y comprueba si a través de las acciones realizadas por él con anterioridad, alcanzó de un modo satisfactorio el motivo seleccionado desde un primer momento. (Palmero Cantero 2005)

- d) Ocurrencia o aparición del estímulo, se inicia con la aparición de un estímulo que albergue una fuerza suficiente para ser capaz de despertar un proceso motivacional en una persona. Los estímulos pueden ser de dos clases, están los denominados estímulos externos, que son aquellos que aparecen cuando hablamos de un individuo que se siente atraído por las características o peculiaridades del objetivo. Hace referencia al deseo o la necesidad de conseguir o poseer algo. En el caso de que el estímulo sea interno, se puede decir que es nuestro propio organismo el que provoca una serie o una secuencia de señales que el sujeto en cuestión percibe y descifra, de modo que le conducen a

desarrollar actividades para lograr alcanzar un objetivo que consiga eliminar y suprimir las señales negativas que percibe y que son enviadas por el organismo. Se refiere por ejemplo a las necesidades biológicas. (Palmero Cantero 2005)

- e) Evaluación y valoración, surge una vez que el sujeto decide su conducta y su modo de proceder por la aparición de un estímulo o por la presencia de una necesidad. (Palmero Cantero 2005)
- f) Conducta motivada, se refiere concretamente a cuando una persona tiene decidida con claridad la meta que quiere alcanzar, y por tanto, también tiene determinado las estrategias que debe seguir, que habilidades y que recursos son los más adecuados para cada situación específica. (Palmero Cantero 2005)

En conclusión, lo que los individuos intentamos conseguir continuamente es cubrir y satisfacer por completo nuestras necesidades personales, estas necesidades provienen de los motivos, los cuales, a su vez tienen su naturaleza en la valoración y la importancia que le otorgamos a nuestros objetivos y metas. La elección de un buen motivo y la presencia de una mayor constancia e insistencia en la actividad crearán en los individuos un sentimiento positivo de agrado y satisfacción personal. (Rodríguez 2015)

5.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Seguidamente se explicarán algunos de los diferentes tipos de motivación existentes, pueden distinguirse en:

5.1.1 MOTIVACIÓN POSITIVA Y NEGATIVA

Los conceptos de motivación positiva y motivación negativa hacen referencia a cuando una conducta creada por la misma motivación, puede estar dirigida a conseguir un fin que conlleve la creación de algún tipo de compensación o por el contrario, dicha conducta puede orientarse a sortear de alguna manera una consecuencia que provoque en el individuo un malestar. (González 2014)

1. **La motivación positiva**, es un procedimiento a través del cual una persona que quiere lograr alcanzar una compensación, gestiona su conducta y la dirige de

modo que le facilite el camino para llegar a conseguir la recompensa. Este fin considerado de carácter positivo, hace que la conducta de la persona se repita con frecuencia. Los efectos de este tipo de motivación funcionan como reforzadores del comportamiento de los individuos. (González 2014)

2. **La motivación negativa**, surge como resultado de evitar que se produzca en el individuo un efecto que le provoque malestar, esto se consigue con la activación de una conducta y como se direcciona por parte del individuo para evitar este tipo de sentimientos de insatisfacción y desagrado. El fin de este tipo de motivación es impedir la conducta que lo formo. (González 2014)

En la actualidad, existen diversas teorías que defienden que la motivación negativa no debe utilizarse. Con motivación negativa nos referimos por ejemplo, a todo tipo de humillaciones, el miedo, las amenazas, etc. Estas teorías, sugieren que debe utilizarse únicamente el castigo cuando no exista ninguna otra alternativa para combatir o reducir las conductas que no son deseadas. Los autores Hellriegel y Slocum nos dicen que utilizar el castigo tiene efectos tan solo a corto plazo, y consideran que si en algún caso pudiera llegar a tener efectos a largo plazo, esto solo produciría que en el individuo surgieran conductas agresivas, indiferentes, aparecería el absentismo laboral, la falta de creatividad, la rotación y el miedo al directivo que le impone el castigo. (González 2014)

5.1.2 LA MICROMOTIVACIÓN Y LA MACROMOTIVACIÓN

Otro grupo de tipos de motivación es el compuesto por los conceptos de micromotivación y macromotivación, estos pueden definirse como:

- **La micromotivación**, se ve más claro en el ambiente laboral. Las empresas tienen como objetivo subsanar y cubrir sus necesidades, así como lograr los objetivos que se han propuesto, para ello, establecen una serie de incentivos y recompensas con el solo objetivo de despertar y avivar en sus trabajadores conductas que ayuden a la empresa a lograr todo esto. Los incentivos pueden ser de varias clases, tanto materiales, como sociales y psicológicos. Los empresarios con esto, tratan de que sus trabajadores tengan actitudes de ánimo ante el trabajo

y que muestren el suficiente empeño y esfuerzo que se espera de ellos, para así, lograr un incremento en el grado de satisfacción y trabajo individual.

Como ejemplos de este tipo de motivación se pueden nombrar los incentivos denominados salariales y el aumento del salario en determinados puestos de trabajo. (González 2014)

- **La macromotivación**, para definir este concepto hay que hacer mención al llamado proceso de socialización, brevemente diré que se trata de una serie de mensajes de carácter cultural que la sociedad envía y transmite a los sujetos durante toda su vida. Una vez explicado esto, el concepto de macromotivación se refiere a un procedimiento no planificado, puesto que, a través de él la sociedad dirige determinados mensajes al sujeto que este a su vez interioriza en sí mismo y así, puede llegar a crearse un concepto sobre él mismo y sobre el trabajo que realiza, este tipo de nociones llegan a influir de una manera muy alta en su motivación individual. (González 2014)

Puede llegar el momento en el que estos dos conceptos de motivación se sitúen al mismo nivel, en ese caso, se llegarían a fortalecer los impulsos denominados motivadores que poseen las empresas. También puede darse el caso en el que los contenidos culturales de la sociedad, presentes en la macromotivación, se dirijan en una dirección totalmente diferente a la de la micromotivación, en este supuesto, el trabajo descendería hasta niveles que podrían estar cercanos a la completa anulación. (González 2014)

5.1.3 LA MOTIVACION INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA

Quizás sean los tipos de motivación más conocidos y a la vez los más utilizados, la motivación intrínseca y extrínseca pueden definirse de la siguiente manera:

- **La motivación intrínseca**, este tipo de motivación hace referencia a las conductas intrínsecas, estas tienen mucha importancia porque hacen que los individuos sean capaces de poder alcanzar nuevos desafíos y a la vez conseguir vencer y lograr la satisfacción de ciertas carencias de tipo psicológico que puedan cobrar importancia en el individuo. Es decir, esta clase de motivación

anima y estimula a la persona a tener la capacidad para vencer ciertos retos que puedan surgir en relación con el entorno y asimismo, conseguir alcanzar la consecución de objetivos que estén relacionados con la posibilidad de obtener algún tipo de poder. En resumen, la motivación intrínseca, provoca que los individuos tengan la capacidad para adaptarse de una manera mucho más fácil a los posibles desafíos del entorno que les rodea. (Mateo Soriano 2001)

- **La motivación extrínseca**, hace mención a lo que el trabajador con el fruto de su trabajo y esfuerzo consigue como resultado final, se refiere a la obtención de una recompensa o la posibilidad de eludir un castigo o cualquier cosa no deseada. En conclusión y como síntesis, se puede decir que la conducta de la persona sufre una pequeña transformación para llegar a conseguir la obtención de un objetivo propuesto. (González 2014)

No obstante, hay que decir que de cierta manera sorprende que este tipo de motivación extrínseca no sea considerada como la mejor opción para aumentar la productividad de los individuos, y esto se debe a que ni si quiera aumenta esta productividad y podría incluso, llegar a dañarla y que llegue a disminuir. Esto ocurre por ejemplo, en el supuesto de que el trabajo es para la persona una gran molestia pero aun así debe realizarlo para alcanzar la recompensa final, este se convertiría finalmente en un peso y se traduciría en una disminución del esfuerzo a la hora de hacer el trabajo. (Martínez 2011)

5.1.4 LA MOTIVACIÓN TRANSITIVA Y TRASCENDENTE

Por último, en cuanto a los tipos de motivación, haré alusión a la motivación denominada transitiva y a la motivación trascendente:

- **La motivación transitiva**, es aquella que trata acerca de lo que las personas podemos proporcionar a los demás sujetos simplemente a través de los resultados de nuestro trabajo y nuestras funciones. (Martínez 2011)

Este tipo de motivación hace que los individuos trabajen en beneficio de los demás, sin obtener ninguna otra recompensa o incentivo, de modo que, puede decirse que la inclinación de su trabajo es por y para dedicarse a los otros. Esto ocurre porque aunque se considere que las recompensas que se obtienen a través

de nuestro trabajo son realmente motivadoras en lo que llamamos la vida laboral, dependiendo de las personas estas recompensas tienen cierto límite que debe ampliarse dando importancia a otros semejantes. Esto tiene un significado, y es que se pasa de las motivaciones intrínsecas, explicadas anteriormente, al ámbito de las motivaciones transativas. (Martínez 2011)

Por tanto, es admisible decir que las personas persiguen bienes extrínsecos que son alcanzados a través del resultado del trabajo de otros individuos. (Martínez 2011)

- **La motivación trascendente**, en primer lugar, es necesario explicar que trascender en este caso significa beneficiar a otro, incluso con la posibilidad de estar pasando por encima de mí. (Martínez 2011)

Una vez aclarado esto, decir que este tipo de motivación está estrechamente relacionada con la satisfacción de las necesidades no demandadas de las personas que son ajenas a nosotros. Esto se consigue por medio de la conducta del líder, puesto que, este debe tener la capacidad suficiente para lograr incrementar las fortalezas de sus subordinados para con los clientes. (Martínez 2011)

6. LA MOTIVACIÓN LABORAL

Este concepto explica y define como una persona es conducida a realizar su trabajo de una manera positiva, o por el contrario, que sea realizado de un modo más negativo. Esto se produce por la intermediación de los estímulos que son recibidos por las personas y que son los culpables de los resultados finales del trabajo y de la manera de realizarlo. En cuanto a estos estímulos, su procedencia no es de un lugar o de una persona en concreto, incluso no es necesario que provengan del mismo trabajo, estos pueden venir del entorno familiar o de los amigos. (Portillo 2006)

Aquí, la personalidad del individuo y el tipo de creencias que este posea, son elementos fundamentales y de vital importancia a la hora de prever como esta persona va a responder a la motivación. Por eso, un buen líder que quiera tener la habilidad de motivar a sus trabajadores, debe tener la obligación y la capacidad para saber distinguir que trabajadores con la obtención de ciertos incentivos son capaces de dar lo mejor de sí mismos a la hora de realizar sus tareas, o que con la presencia de posibles condiciones

calificadas de desfavorables conseguir que estos no se rindan. E incluso, dicho líder debería ser capaz de reconocer que tipo de incentivos proporcionar u ofrecer cuando se presente una situación adversa al trabajador, para que este consiga recobrase con más rapidez y no llegue a dañar el resultado de su trabajo. (Portillo 2006)

La motivación laboral es una herramienta fundamental y muy importante para todas las empresas, cuando los trabajadores cuentan con un nivel alto de motivación, consecuencia de ciertos estímulos, estos empleados realizan su trabajo de una manera mucho más eficaz y eficiente, además su conducta diaria responde de una manera mucho más positiva y activa a la hora de enfrentar su trabajo. (Galindo González 2011)

Se ha demostrado que las empresas que cuentan con trabajadores con un alto nivel de motivación, experimentan una mejora de sus beneficios como resultado de un aumento de la productividad, esto hace que este tipo de trabajadores sean mucho más rentables para las empresas. En cuanto a los trabajadores, es importante decir que la motivación laboral es de gran ayuda a la hora de realizar su trabajo diario, puesto que, se consigue un clima laboral más adecuado y positivo que se traduce en un aumento de la calidad laboral. (Galindo González 2011)

Para lograr este tipo de situación es aconsejable establecer actividades o tareas que impulsen a los empleados a progresar y querer mejorar en su trabajo, y a la vez, el líder debe valorar y reconocer los esfuerzos de los trabajadores, proporcionando a los trabajadores que tengan un nivel superior y que destaquen sobre los demás, en cuanto al rendimiento, el debido reconocimiento por ello. (Galindo González 2011)

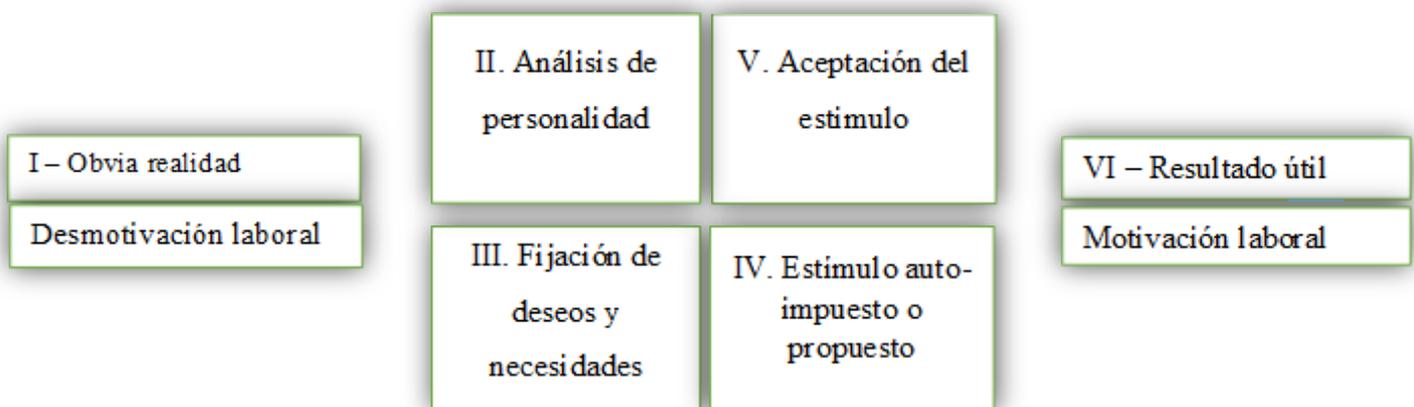
Existen diversas estrategias para conseguir la motivación y la satisfacción de los trabajadores, a continuación se va a describir una de ellas:

En primer lugar, es importante hacer un estudio de la **conducta** y de las costumbres del trabajador que se quiere motivar, en concreto en su relación con las demás personas que integran la organización y una pequeña investigación acerca de cómo es este individuo cuando se encuentra en su entorno familiar. Por medio de esta investigación y del estudio de la conducta del trabajador, estaríamos ante la posibilidad de poder dar un resultado en lo que respecta a cómo sería la personalidad de este individuo y probablemente también se descubrirían posibles necesidades de una forma más sencilla a través de la **observación** del comportamiento del sujeto en su vida personal y en su relación con los demás individuos. Es entonces cuando el sujeto puede ser objeto de

calificación y por consiguiente, el líder se encontraría en el momento adecuado y más aconsejable para realizar la elección del incentivo que logrará que el trabajador aumente su rendimiento en el trabajo. Por último, una vez que se ha establecido el incentivo para la mejora del rendimiento del trabajador, se debe hacer un seguimiento mediante la observación para ver cómo responde el trabajador ante el estímulo y si es conveniente proseguir con él o por el contrario, si es más adecuado cambiarlo. (Portillo 2006)

Uno de los ciclos más importantes que existen dentro de la motivación laboral es el denominado ciclo orpru de la motivación, este ciclo está basado en una serie de seis etapas que son descritas a continuación:

CICLO ORPRU DE LA MOTIVACIÓN



Análisis del ciclo:

- I) En este punto, el sujeto está realmente desmotivado con su trabajo, ya que, este no cubre adecuadamente sus necesidades y expectativas y por esto, está en constante lucha contra ello. (Portillo 2006)
- II) A través del análisis de personalidad, el sujeto tiene como meta lograr con su trabajo la máxima satisfacción, para así, poder llegar a alcanzar la autorrealización. Esto se obtiene por medio del estudio que el sujeto hace de su propia personalidad y de la observación de sí mismo. (Portillo 2006)

- III) Para que el individuo logre la satisfacción de sus necesidades a través de la realización de su trabajo, y a la vez conozca cuáles son sus prioridades a la hora de hacerlo, este debe hacer un estudio que contenga cuáles son sus gustos, sus deseos y lo que él considera más importante para vivir según sus ideales y su cultura. (Portillo 2006)

- IV) En este caso hay que explicar primeramente la diferencia entre un estímulo auto-impuesto y uno propuesto, el primero hace referencia a como un sujeto se anima o impulsa de algún modo, para llegar a conseguir algo que en ese momento no puede adquirir. Y propuesto hace alusión a un estímulo determinado que proviene de una persona distinta a la del propio individuo, por medio del cual, el sujeto que produce tal estímulo confía que la productividad del receptor aumente y poder obtener un mayor rendimiento. Explicado todo esto, en esta etapa el sujeto trata de encontrar el estímulo adecuado para que se produzca en él una conducta determinada que le ayude a realizar sus funciones dentro de su puesto de trabajo. (Portillo 2006)

- V) Es muy importante que la persona cuente con el estímulo correcto puesto que, a partir de este se puede crear en el individuo unas ganas de realizar el trabajo, o por el contrario, no querer hacerlo. Por tanto, el establecimiento de un estímulo correcto hace que se produzca una aprobación realmente rápida por parte del trabajador que le impulse a hacer bien su trabajo. (Portillo 2006)

- VI) En esta última etapa, el individuo es un trabajador totalmente motivado y que ha conseguido llegar a realizar sus tareas con una completa satisfacción. Por consiguiente, se ha llegado a alcanzar el resultado que se buscaba desde un principio. (Portillo 2006)

Se puede decir que una empresa no sería nada sin los **trabajadores** que la componen, puesto que gracias a ellos una organización puede conseguir su mayor **rentabilidad** y **productividad** y llegar a considerarse como una empresa realmente competitiva. A fin de alcanzar esto, es necesario que exista una dirección que proporcione a los trabajadores una buena comunicación, motivación y que los empleados se sientan

satisfechos a la hora de desarrollar las tareas requeridas por su puesto. (Domínguez Martínez 2017)

Una de las peculiaridades que se consiguen a través de la motivación laboral es que los trabajadores quieran permanecer en la empresa porque se sienten satisfechos y esto influye en su comportamiento, en el rendimiento y el producto final del trabajo. (Domínguez Martínez 2017)

Pero también hay que decir, que en muchas empresas y sectores todavía no han dado la importancia necesaria a la motivación de sus empleados y continúan llevando a cabo su gestión en la empresa sin tener en cuenta a los asalariados. En estos casos, se puede observar claramente cómo se reduce su mano de obra cualificada y como tratan de captar y conservar a los trabajadores. En resumen, tal y como se ha dicho anteriormente, la motivación es uno de los principios primordiales para que una empresa obtenga todos sus objetivos con éxito, puesto que gracias a ella se alcanza la finalidad de la empresa. (Ángela 2012)

Para conseguir una buena motivación en los empleados, es realmente importante y conveniente que exista una buena comunicación para difundir de la mejor manera posible y con una claridad apropiada los objetivos que se quieren lograr y a la vez conseguir que todos los trabajadores se sientan parte de la organización y con ello se impliquen completamente con el trabajo. (Ángela 2012)

Por último, es trascendental mencionar que a la hora de motivar a los trabajadores, es fundamental saber las circunstancias particulares de cada uno de los empleados para no se lleguen a crear situaciones en las que los individuos puedan llegar a sentirse de un modo indirecto discriminados. (Ángela 2012)

6.1 TIPOS DE MOTIVADORES

En este punto me voy a basar en el autor David McClelland, éste escribió un libro en 1988 hablando acerca de cómo las personas se motivan cuando aparecen situaciones adversas o surgen problemas. David McClelland habla de tres tipos de motivadores, el logro, el poder y la afiliación. En este caso, voy a relacionar los tipos motivadores de David McClelland y cómo influyen en los trabajadores. No obstante, he añadido la figura del dinero porque considero que en estos tiempos, además de estos motivadores, el dinero cobra un papel muy importante a la hora de que las personas se motiven para ir

a trabajar. Además del dinero, las personas buscan la autorrealización que les puede otorgar la realización de su trabajo y por tanto, también la he incluido en esta clasificación de tipos de motivadores.

- ✚ En primer lugar, tenemos **el logro**: la motivación de logro se refiere a ese tipo de personas que quieren destacar, que sienten la necesidad de alcanzar el éxito, de conseguir los objetivos que se proponen, etc. El motivo de esto es que quieren ser los mejores en su trabajo, aunque no solo existe este motivo, sino que también aparecen otros que hacen que las personas sientan ese impulso de ser los mejores, como pueden ser: la buena reputación ante sus superiores, la aceptación de sus compañeros de trabajo, conseguir alguna recompensa económica o no, crear buena opinión en la empresa, etc. Ser el mejor en su trabajo lleva a estas personas a sentir una satisfacción plena. (Morán Astorga 2013)

Según los estudios, las personas que tienen un alto grado de motivación de logro se inclinan más hacia trabajos en los que se presentan mayores dificultades, ya que, si logran hacerlo con éxito el reconocimiento será mucho mayor y el incentivo también será superior. En cambio, los individuos que presentan una motivación de logro inferior sus prioridades a la hora de escoger trabajo son totalmente las contrarias. (Morán Astorga 2013)

Una más de las cualidades de los trabajadores con alta motivación de logro es que quieren ser ellos mismos quienes tengan la responsabilidad de la actividad que están llevando a cabo, puesto que, el producto final les hará sentir satisfacción por su trabajo. (Morán Astorga 2013)

Este tipo de trabajadores están continuamente renovándose porque buscan hacer su trabajo de la mejor manera posible y evitar así la monotonía que pueden suponer sus tareas diarias. Esto hace que muchos de ellos contemplan la idea de desplazarse a otros lugares en busca de trabajos más difíciles o con más responsabilidad. (Morán Astorga 2013)

Este tipo de motivación no solo surge una vez que la persona ya está en su puesto de trabajo, sino a la hora de buscarlo, los individuos que presentan altos niveles de motivación de logro son más activos en lo que se refiere a la búsqueda de empleo.

Para terminar, se ha demostrado que estas personas tienden más a ascender en la empresa, no rechazan su trabajo, están satisfechos con él, no lo ven como un impedimento para su vida familiar, etc. (Morán Astorga 2013)

✚ **El poder:** las personas con este tipo de motivación son dadas a controlar a los demás. “Los individuos motivados por el poder desean modificar situaciones y, por lo general, se les atribuyen conductas tales como: dominar, controlar, influir o sancionar a otros, con el fin de conseguir los objetivos propuestos”. (Morán Astorga 2013)

En este caso se puede dividir en dos grupos de personas, las que utilizan este poder para mejorar la empresa, los resultados, los beneficios, etc. Suelen ser los líderes, los gerentes. Y está el otro grupo de personas que utilizan el poder para su propio beneficio. (Morán Astorga 2013)

Según un estudio que se realizó, las personas con motivación de poder tienen una serie de cualidades en común: (Morán Astorga 2013)

- Cierta consideración por la autoridad
- Obediencia y un dominio sobre sí mismo
- Su trabajo les produce sentimientos gratos y agradables
- No exteriorizan lo que sienten
- Son personas altruistas y que muestran interés por los otros
- Se preocupan por su trabajo a cambio de buenas recompensas

Normalmente son personas con altos cargos en las organizaciones, además son sujetos muy disciplinados, aunque también muestran preocupación por los demás. Son individuos seguros y eficientes que presentan rendimientos altos en su trabajo. (Morán Astorga 2013)

✚ **La afiliación:** es características de los individuos que sienten como necesario la presencia de personas a su lado, de sus amistades, de gente de confianza para ellos, etc. Esto tiene que aparecer también en su trabajo, puesto que si estas personas están rodeadas de sus amistades o de personas con las cuales tienen una relación estrecha les impulsará para rendir mucho más en su trabajo, además tienen como preferencia empleos en los que el trabajo en grupo sea mucho más importante.

Estos individuos rehúyen de los conflictos y por tanto, las tareas de ejecutivo no son recomendables para ellos. (Morán Astorga 2013)

Por raro que pueda parecer, a estas personas no les interesa tanto ascender en su trabajo, siempre y cuando se sientan cómodos porque están rodeados de personas con las cuales tienen una relación de amistad o simplemente la presencia de más individuos a su alrededor a los que puedan ayudar les hacen sentir que su trabajo es agradable y satisfactorio. A las personas con motivación de poder alta les gusta colaborar en el trabajo y su actitud se orienta a la positividad. (Morán Astorga 2013)

✚ **El dinero:** Como bien sabemos, el dinero es una fuente muy importante a la hora de cubrir las necesidades más básicas de alimentación o de hogar, pero también cobra su importancia cuando se quieren realizar determinadas actividades o se quiere empezar un nuevo proyecto, en este caso, sino se tiene suficiente dinero, estos proyectos se paralizan y como resultado provoca que la persona se sienta frustrada y estresada.

Cuando aparece una falta de dinero la calidad de vida de la persona cae y trae como consecuencia que no se puedan alcanzar los objetivos que se tienen establecidos.

✚ **La autorrealización:** Son personas que utilizan sus habilidades y aptitudes para realizar sus actividades o tareas, que están continuamente formándose, y que le dan mucha importancia a aumentar su conocimiento.

La realización también está estrechamente vinculada con la satisfacción personal y las relaciones con los demás. (Morán Astorga 2013)

Existen cinco peculiaridades de las personas autorrealizadas: (Morán Astorga 2013)

- Están abiertos a nuevas experiencias
- Vivir el día a día
- Se guían por su organismo, se refiere a que se orientan más por lo que sienten a nivel interno que por la información que puedan recibir de otras personas o de la sociedad.
- Viven como ellos creen que es mejor, es decir sienten que los únicos responsables de sus vidas y de sus consecuencias.

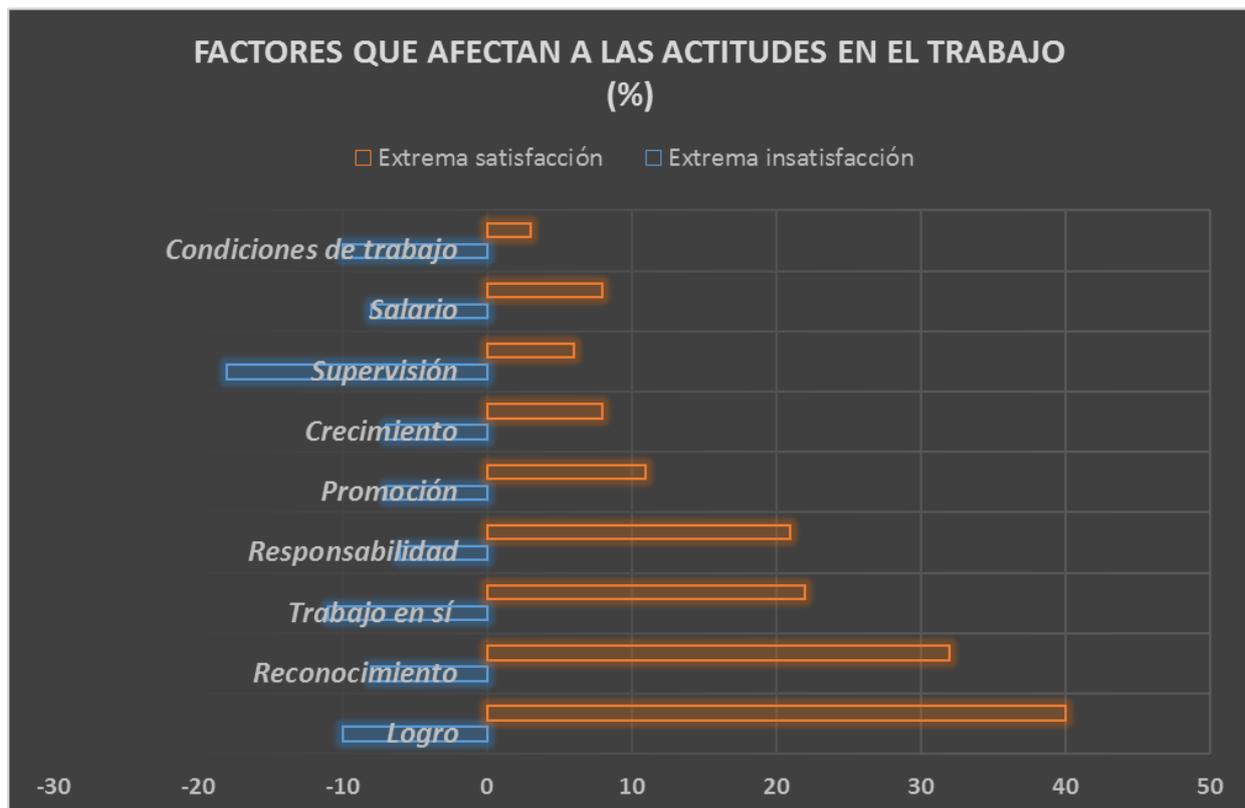
- Son creativos

6.2 MOTIVAR SIN AUMENTO DE SUELDO

Todos estamos de acuerdo en que el dinero es una parte muy importante a la hora de ir a trabajar, puesto que gracias a ello se pueden pagar nuestras necesidades básicas, pero en cuestión de motivación existen muchas otras cuestiones que hacen que un trabajador este contento y satisfecho en su trabajo.

Es curioso comprobar como en algunas de las encuestas realizadas a distintas personas y en periodos diferentes de tiempo, la mayoría de los trabajadores se encuentran en puestos de trabajo en los que no deberían de estar, eso les impide avanzar y como resultado aparece una fuerte desmotivación que con el paso del tiempo se convierte en un auténtico rechazo hacia el trabajo. Lo ideal son empresas en las que sus trabajadores no sientan que cada día de la semana laboral sea eterno y aburrido. (Bagner Alcalá 2006)

La satisfacción en el trabajo según Frederick Herzberg. (Vall 2013)



El cuadro es el resultado de una encuesta realizada a una gran variedad de trabajadores. En él se puede ver como el **reconocimiento** y el **logro** percibido por los empleados les produce una gran **satisfacción laboral**. Es sorprendente que después de estos estudios existan empresas que aún no sepan dar el reconocimiento que deben a sus trabajadores o que lo hagan solo en contadas ocasiones.

El salario es importante a la hora de cubrir las necesidades básicas, pero una vez que estas están satisfechas, el dinero pierde de alguna manera tanta importancia y no es algo excepcional a la hora de motivar a los trabajadores. (Vall 2013)

Como se ha explicado en páginas anteriores, conseguir que un trabajador se sienta motivado no es algo fácil de alcanzar, además no siempre se puede utilizar los mismos estímulos para todos ya que, cada trabajador es diferente y por tanto, hay que conseguir motivarles de distintas formas. Uno de los errores más comunes cometidos por las organizaciones es considerar el dinero como la única manera de motivar a los trabajadores. Obviamente esto es desacertado, sí es un elemento motivador, pero no puede ser implantado como único ya que, existen numerosos factores a tener en cuenta que una empresa puede utilizar como motivadores (Baguer Alcalá 2006):

- 1) **Variedad en la tarea:** Esto hace que el trabajador tenga la posibilidad de poner en práctica todo lo aprendido y pueda demostrar su talento a la hora de realizar sus tareas. Si el individuo siente que tiene que utilizar una gran variedad de habilidades, sentirá que su trabajo es mucho más satisfactorio. Esto conlleva a la vez a que el trabajo no sea algo repetitivo y rutinario y que no produzca desmotivación en la persona. (Baguer Alcalá 2006)

- 2) **Agradecimiento:** En el trabajador, una simple palabra de agradecimiento puede llegar a hacer que este se involucre y se comprometa de una manera más amplia en su trabajo y con la organización. El agradecimiento es uno de los elementos que pueden llegar a conseguir de una manera más fácil la satisfacción laboral y que el trabajador experimente una subida de la autoestima que tiene como resultado final el aumento de la productividad y los beneficios de la empresa. En resumen, el agradecimiento a los trabajadores es un elemento de gran importancia a la hora de alcanzar el éxito de la empresa. (García 2013)

- 3) **La importancia de su trabajo:** Es muy importante hacer ver al trabajador que su trabajo es muy significativo a la hora de obtener el producto o el servicio final. Esto hará que la persona se sienta bien y necesaria en el momento de realizar su trabajo. (Baguer Alcalá 2006)

- 4) **Delegar responsabilidades:** Este factor hace que se cree confianza entre el trabajador y el empresario. Además se consigue que los empleados se sientan importantes para la empresa y también que su trabajo es realmente primordial para el buen funcionamiento de la misma. Esto hace que en el momento que se presente un problema, los trabajadores serán capaces de superarlo porque se sienten parte de la organización.
Todo ello conlleva una satisfacción de los trabajadores que conduce al éxito de la empresa a través de la autonomía de los empleados y el aumento de la creatividad. (Baguer Alcalá 2006)

- 5) **Carrera profesional:** Hace referencia a la evolución del trabajador dentro de la organización. Es importante saber por parte de las empresas que los empleados necesitan sentir que crecen dentro de ellas y no llegar a la situación en la que estos experimenten un estancamiento en cuanto a su formación, necesitan ver que avanzan con el paso de los días y que se les establecen metas que puedan ir superando con su esfuerzo y sus habilidades. (Baguer Alcalá 2006)

- 6) **Promoción:** Es una de las acciones motivadoras más importantes, esto se debe a que la promoción es una manera de lograr que los trabajadores tengan un amplio interés por su trabajo. Asimismo, evita que los empleados se quieran marchar de la organización en busca de otras empresas que les puedan ofrecer y dar condiciones laborales mucho más beneficiosas para ellos. Otro de los motivos que hace que esta acción motivadora sea de las más importantes está en que logra que los trabajadores tengan ganas de avanzar, de superarse, de sobresalir y de querer hacer actividades mucho más distinguidas en la empresa.
Del lado de la empresa, también es algo beneficioso puesto que, cuenta con los trabajadores adecuados para los puestos vacantes y no es necesario que los busque fuera de la organización, ahorrándose así costes en formación y en selección. (Keyroll HR Partners)

- 7) **Comunicación:** Ésta contribuye al buen funcionamiento de la empresa. Las organizaciones deben informar a sus trabajadores de las actividades a realizar de la mejor forma posible. Esto hace que exista una buena colaboración y que en el momento en el que surja algún conflicto, este pueda solucionarse fácil y rápidamente. Igualmente, la comunicación sirve para alentar a los trabajadores y a la vez, para corregir y progresar, ayudando a continuar haciendo las tareas de la forma que se precise según el puesto de trabajo. (Villarruel López)

- 8) **Programas de sugerencias y política de puertas abiertas:** “los trabajadores se sentirán motivados si perciben que escuchan y valoran sus sugerencias”. (Bager Alcalá 2006)

En cuanto a la política de puertas abiertas, hace referencia a que los trabajadores tienen facilidad para establecer comunicación con los directivos de un modo cómodo y sin la existencia de tensiones, es decir, coexiste entre ellos un clima de comunicación abierto. (Bager Alcalá 2006)

- 9) **Ambiente laboral:** La creación de un buen ambiente laboral se inicia una vez que la persona llega por primera vez en la empresa, hay que recibirla de una manera agradable y acogedora y que el individuo sienta que la empresa se preocupa por él. A partir de ahí, hay que mantenerlo a través de una buena comunicación, un buen líder, que exista cierta tolerancia en lo que se refiere a las normas y procedimientos, unas buenas condiciones laborales también son realmente importantes, etc.

Crear un ambiente laboral adecuado hace que los trabajadores se sientan integrados y eso conduce al éxito de la empresa. (Bager Alcalá 2006)

- 10) **Nuevas formas de organización del trabajo:** entre ellas se pueden nombrar la formación de equipos de trabajo, horarios más flexibles que ayuden a que exista una buena conciliación, el teletrabajo, periodos de vacaciones en Navidades, Semana Santa, etc. (Bager Alcalá 2006)

Como se ha visto, no toda motivación conlleva un gasto excesivo de dinero para las empresas, sino que es necesario tener ganas y establecer pequeñas medidas que

consigan dar al trabajador un impulso para que los lunes no sean considerados, por lo general, como un castigo o como el peor día de la semana.

"El éxito de las empresas comienza en la felicidad del personal. Si tu equipo de trabajo se mantiene motivado y siente que su trabajo es reconocido e indispensable, se hará más productivo y dará mejores resultados para incrementar el negocio." (Coto Díaz 2016)

6.3 LA FORMACIÓN COMO MOTIVACIÓN

La formación es una actividad fundamental cuando se trata de la motivación de los trabajadores. Cuando un individuo está en posesión de una buena formación, ésta le ayudará a realizar su trabajo de la manera más efectiva posible, ya que está cualificado y capacitado para el puesto. Asimismo, en el momento de afrontar nuevos desafíos o problemas que puedan surgir, los empleados con buena formación se encontrarán más competentes para afrontarlos o superarlos. (González Pérez 2013)

Una formación apropiada facilita el **desarrollo** y el **crecimiento** de las personas tanto a nivel profesional como personal, esto a su vez fomenta que los empleados quieran seguir ampliando sus conocimientos ya que les conduce a mejorar sus aptitudes y sus resultados dentro de la organización. (González Pérez 2013)

Normalmente las empresas quieren que sus empleados cuenten con un alto nivel formativo, puesto que, así estarán más preparados para el puesto y aumenta su capacidad para conseguir mejores resultados, pero además de esto, se ha demostrado que los trabajadores que cuentan con una buena formación se sienten más capaces y por tanto hace que su **satisfacción laboral** incremente, esto tiene como resultado que los empleados quieran comprometerse más con la empresa y con la consecución de las metas que esta se proponga. (González Pérez 2013)

El conjunto que forman la motivación y la formación en los trabajadores favorecen que las empresas sean más competitivas dentro del mercado, dado que sus clientes se sienten satisfechos, existe un desarrollo continuo de la empresa que también da lugar a la calidad de sus productos o servicios y ayuda a que la organización se encuentre consolidada en el mercado. (González Pérez 2013)

Una buena formación proporciona a los empleados un resultado positivo, pues estos serán conscientes de que a la hora de realizar su trabajo les será mucho fácil aportar sus

capacidades a la empresa y como se ha dicho ya antes, tendrá como consecuencia el aumento de su satisfacción personal y laboral. La motivación también aparece en el momento en el que aprenden algo que les suscita algún interés o simplemente adquirir nuevos conocimientos que les ayuden a realizar su trabajo. (Peña 2013)

¿Por qué es importante formar a los trabajadores de una empresa?

Antes de todo, el trabajador tiene que sentir que la formación que se le traslada sea fundamental para su trabajo y que a la vez sea práctica y beneficiosa. La formación cuenta con una serie de ventajas que son las que hacen que sea un instrumento innegable de mejora para los resultados finales de la organización, se pueden nombrar como ventajas las siguientes: (Díaz 2013)

- La formación consigue **incrementar la productividad**: las actividades que se realizan en el trabajo se consiguen hacer de un modo más fácil y rápido cuando los trabajadores están formados adecuadamente, además, entre otras cosas, ayuda a la resolución de problemas que implica que los costes de la empresa disminuyan. (Díaz 2013)
- La formación hace que se **reduzcan los accidentes laborales**: cuando una empresa posee trabajadores adecuadamente formados, las probabilidades de que se produzcan accidentes disminuyen considerablemente, ya que, un trabajador con formación es más difícil que incurra en el error, y por tanto, se reducen las posibilidades de que haya algún tipo de accidente laboral. (Díaz 2013)
- La formación hace que **los clientes se encuentren más contentos**: todas las empresas buscan fidelizar a sus clientes o la satisfacción de aquellos, esto se consigue cuando sus trabajadores están bien formados, dado que, podrán resolver sus dudas rápidamente, serán considerados como trabajadores competentes por sus clientes y hará que estos consuman sus productos o servicios con más habitualidad. (Díaz 2013)
- La formación ocasiona una **disminución del absentismo laboral**: cuando los trabajadores aprecian la adquisición de conocimientos que les ofrece la empresa, se encuentran más comprometidos con la misma y tienen la necesidad de

participar más en la resolución de problemas o de desafíos nuevos que se le planteen a la empresa porque se sienten valorados por ella. (Díaz 2013)

- La formación incrementa la **adecuación de la organización a las modificaciones del entorno**: los trabajadores que se muestran accesibles a recibir formación tienen una conducta que se inclina más a profundizar en nuevos métodos para realizar su trabajo, tienden a compartir más con sus compañeros los conocimientos adquiridos y siempre están dispuestos a seguir aprendiendo. De modo que, el resultado de esto es que este tipo de profesionales se adaptan sin esfuerzo y de una manera más rápida a las modificaciones que se puedan producir en el entorno laboral. (Díaz 2013)
- La formación crea un **aumento de la competitividad**: para que las empresas sean más competitivas en el mercado, deben contar con trabajadores bien formados, puesto que, son este tipo de trabajadores los que pueden hacer destacar a su empresa de otra. (Díaz 2013)

Para conseguir una buena formación que motive a los trabajadores a ser cada día mejores en sus puestos de trabajo y que quieran seguir avanzado con el logro de objetivos, es necesario que se analicen de un modo individual las necesidades formativas de cada trabajador, esto conlleva para las empresas que se necesiten métodos específicos o instrumentos adecuados para una apropiada formación del personal de la organización.

Los beneficios de una buena formación no simplemente son para los trabajadores, las empresas se ven favorecidas cuando se desarrollan nuevos proyectos de futuro. El problema surge porque la mayor parte de las empresas buscan obtener beneficios rápido y a corto plazo y perciben la formación de sus trabajadores como algo que les hace desperdiciar el tiempo, esto implica que algunas organizaciones no admitan que la formación sea un factor preferente, sin embargo, si la perspectiva de la empresa se enfoca a largo plazo y hacia el futuro, la rentabilidad y los beneficios en términos económicos de ésta aumentan claramente.

Como se ha visto, la formación juega un papel muy importante a la hora de motivar a los empleados, si estos ven que la empresa se preocupa por ampliar sus facultades, conocimientos y habilidades se sentirán mucho más valorados por ella y esto a su vez

implica que se incremente su motivación a la hora de implicarse en las tareas diarias de su empleo y conseguir así mejores resultados y aumentar el beneficio, sin olvidar que la empresa ganará más competitividad en el mercado y con ello podrá alcanzar así una mayor calidad de sus productos o servicios que puedan favorecer la entrada de nuevos clientes y la fidelización de muchos otros. No hay que olvidar que una buena formación continua de los empleados de la organización favorece la comunicación y esto hace que se transmitan de manera más sencilla los valores y la cultura de la empresa.

7. COMO AUTOMOTIVARTE EN EL TRABAJO

Primeramente hemos hablado de como las empresas pueden incrementar la motivación de los trabajadores aplicando elementos que pueden considerarse de alguna manera externos, sin embargo, este punto se va a limitar a como un individuo puede aumentar su motivación el mismo, en este caso podemos incluir la automotivación como un elemento interno. (Maella 2016)

A lo largo de la vida laboral, todas las personas pasan por momentos malos, pero es la persona misma la que elige si quiere afrontar su trabajo de una manera efectiva, con provecho y con energía, o por el contrario, ser una persona afligida, inactiva e indiferente ante su trabajo. Es decir, somos nosotros mismos los que debemos conducir nuestra vida laboral y nuestra disposición hacia el lado de la motivación y la efectividad, o por otro lado, hacia el de la desmotivación. (Maella 2016)

Para poder aumentar la motivación, los individuos pueden realizar ciertas pautas que serían de gran ayuda para que estos incrementen su motivación. Es conveniente decir que no todas las personas que realicen este tipo de conductas van a motivarse por igual, sino que como ya sabemos, cada individuo es diferente y por tanto, la motivación actúa también de manera distinta según cada persona. Lo adecuado es que cada sujeto sepa reconocer que conductas le van a ser de utilidad y de ayuda para ampliar su motivación.

Estos son los diferentes tipos de comportamientos que ayudaran a que crezca la motivación del individuo: (Maella 2016)

1. **Aceptar la realidad:** Es adecuado que las personas tengan claro lo que el trabajo les puede ir ofreciendo, o por el contrario, aparecerá la desmotivación. Es decir, para que la persona pueda aumentar su motivación tiene que ser realista

en lo que se refiere al trabajo, no podemos exigirle más de lo que nos puede llegar a conceder porque si no nos sentiremos decepcionados y desmotivados. Además del requisito de ser realista, durante la vida laboral de un trabajador surgirán variedad de situaciones positivas que le otorgarán satisfacción, pero también situaciones negativas que son fuente de estrés y de preocupaciones, con esto quiero decir que hay que ser totalmente consciente de que no todo en el trabajo va a ser agradable.

No solo hay que aceptar la realidad, también a las personas que trabajan diariamente con la persona para que el ambiente laboral sea el más cómodo posible para todos. (Maella 2016)

2. **Conocernos y aceptarnos a nosotros mismos:** La persona tiene que ser sensata y saber que se va a equivocar y que no todas las decisiones que se van a tomar serán acertadas, hay que aceptar que en algún momento del trabajo se cometerán errores y eso no quiere decir que no se pueda ser un gran profesional. Una vez dicho esto, es muy importante que las personas se observen y sepan reconocer cuáles son sus defectos y sus virtudes en el plano laboral, porque de esta manera será más fácil saber en qué momento pasaran por determinadas dificultades o bien, llegaran a alcanzar el éxito con una actividad o tarea concreta. (Maella 2016)

3. **No lamentarse:** Hace referencia a que ante una situación laboral que pueda producir quejas, las personas tienen que intentar resolverla como puedan, porque el problema va a seguir ahí y las lamentaciones no sirven para que esta mejore. Lo adecuado para la automotivación es centrarse en reconocer el origen del problema y luchar para solucionarlo. (Maella 2016)

4. **Valorar lo que se tiene:** Uno de los errores más comunes es que los individuos se centran más en lo que no tienen que en valorar lo que sí tienen, esto hace que aparezca la desmotivación y la frustración. Las personas que son conscientes de lo que poseen muestran un nivel más alto de motivación. Conseguir la automotivación pasa por saber reconocer y valorar lo que se tiene y no poner más importancia de la necesaria a aquello de lo que se carece. Hay que saber distinguir y apreciar lo bueno que aporta el trabajo. (Maella 2016)

5. **Positividad:** Mantener una actitud positiva ante las dificultades e impedimentos que a veces surgen en el trabajo es motivador porque nos ayuda a lograr los objetivos que nos proponemos, siempre y cuando dicho objetivo se sea obviamente realista, en cambio, si la actitud que se toma es negativa esto conduce directamente a la desmotivación. (Maella 2016)

6. **Fijar retos y metas:** Cuando las personas alcanzan un objetivo que se habían propuesto anteriormente, experimentan por el camino la automotivación, esta es la que hace que la persona tenga esa ilusión y siga trabajando para conseguirlo. Es decir, si una persona se establece retos y metas, va a estar en cierto modo más motivado porque quiere lograr su consecución y tenderá a poner más esfuerzo para alcanzarlo. Es importante decir, como en otras ocasiones, que los objetivos o retos que se establezcan deben ser realistas, puesto que si el objetivo es imposible de alcanzar esto conduce a la desmotivación. En el caso de que los individuos no se fijen metas, esto conlleva la pasividad de los mismos y a que no exista motivación o que esta sea muy débil. (Maella 2016)

7. **Dar sentido a lo que hacemos:** “Quien busca una finalidad relevante en su trabajo, da mayor sentido a su actividad laboral y facilita así su automotivación.” (Maella 2016)

Las personas que creen que su trabajo es algo malo, que lo ven como algo obligatorio el cual no pueden remediar, desarrollan su trabajo de una forma inconsciente, prácticamente automática. Esto impide que el individuo exteriorice sus fortalezas y habilidades para llevarlo a cabo y sienta una total insatisfacción. (Maella, Pablo, 2016)

“La plenitud en el trabajo no viene tanto por lo que hacemos, sino por la finalidad por la que lo hacemos.” (Maella 2016)

8. **Ser proactivos en vez de pasivos:** Los individuos se sienten más motivados cuando pueden participar de su trabajo, cuando son ellos los que intervienen para el logro de un objetivo o de una meta. Cuando esto no es así y los individuos no intentan alcanzar por ellos mismo el objetivo, sino que esperan a que lo hagan otros por ellos, se presenta la desmotivación, además esto hace que

se dé importancia a otros trabajadores y poco a poco se vaya perdiendo eficacia a la hora de realizar el trabajo. (Maella 2016)

Por tanto, cuando un individuo muestra su pasividad ante una tarea este encontrara la desmotivación, en cambio, cuando la persona es activa ésta creará motivación para hacer su trabajo. (Maella 2016)

9. **Poner ilusión en el trabajo que realizamos:** Cuando se hace el trabajo con ilusión, las personas están motivadas porque hacen algo que les gusta y les anima, el problema surge cuando no hay ilusión, en estos casos la persona tienen que ser responsable y aunque no le guste el trabajo que tiene que realizar tiene que hacerlo igual y a la vez ponerle ilusión al realizarlo, hay que pensar que las personas no siempre realizan el trabajo o las actividades que les gustaría, pero en todo caso hay que poner empeño para disfrutar de ellas también, no se va a hacer siempre lo que al individuo le gustaría y superar eso es lo que hace que se esté motivado. (Maella 2016)

10. **Ser constante e insistente para conseguir los objetivos:** Se hace referencia a las situaciones en las que pueden surgir problemas, aquí la persona tienen que insistir y ser constante para superar el problema, luchar contra las situaciones adversas que puedan surgir hace que la persona active su automotivación, de lo contrario, la persona se desmotiva y realizará el trabajo de manera menos eficaz e impedirá que se consigan los objetivos. (Maella 2016)

Hay que combatir siempre contra la desmotivación, aunque la automotivación no es algo que se consiga fácilmente, en el momento en que se activa proporciona beneficios tanto a la persona porque consigue estar en una situación de satisfacción personal y profesional y a la vez ese beneficio alcanza a las empresas que ven cómo se logra aumentar la rentabilidad de la organización. (Maella 2016)

8. LA DESMOTIVACIÓN Y LA FRUSTRACIÓN

En términos laborales la desmotivación supone una insatisfacción, la pérdida de una buena actitud a la hora de desempeñar las tareas del puesto de trabajo y la inexistencia de algún tipo de esfuerzo para lograr alcanzar los objetivos de la organización. (Goldman Zuloaga 2008)

En resumen, la desmotivación se puede considerar como “un estado carencial del trabajador que le conduce a una manifiesta falta de interés, ilusión y energía para realizar un trabajo”. (Bayón Mariné 2006)

La desmotivación aparece cuando el trabajador ya no le ve ningún propósito al trabajo o este deja de tener algún sentido para él. En el ámbito laboral, lo primero que se nos viene a la cabeza es que una de las causas que provocan la desmotivación de los empleados es el dinero, cierto que es qué si la remuneración no es acorde con el puesto de trabajo o se realiza fuera de plazo influye en la aparición de la desmotivación, pero no es la única causa, la falta de reconocimiento por parte de las empresas a sus empleados produce una gran desmotivación a sus trabajadores puesto que, no ven valorados sus esfuerzos y que no se reconocen sus virtudes a la hora de desarrollar sus actividades. Asimismo, esto puede enlazarse con el sentimiento de los trabajadores de no ser una parte importante de la organización. Además aparece el problema de la rutina, esta puede ocasionar que se manifieste el aburrimiento y la indiferencia ante las tareas del cargo por la falta de dinamismo. (Bayón Mariné 2006)

Para las empresas, el problema de contar con trabajadores desmotivados influye en un desembolso innecesario, dado que, sus trabajadores no proporcionan los resultados esperados previamente por la empresa y simplemente son una carga para las organizaciones. (Bayón Mariné 2006)

El origen de la desmotivación no solamente tiene como consecuencia a las empresas o las funciones a desempeñar en el trabajo, también puede ser el resultado de particularidades, de acciones o de la personalidad del empleado. (Rodríguez 2015)

La desmotivación no aparece simplemente en ciertos trabajadores, lo cierto es que todos los profesionales superan momentos de desmotivación a lo largo de su vida laboral. La empresa tiene que ser conocedora de esto e intentar que este tipo de fases sean lo más breves posibles, ya que, sino la empresa presenciara una caída de su producción y de los resultados finales que conduciría a una ruptura de la relación laboral. (Rodríguez 2015)

Según Fernando Bayón Mariné, existen una serie de **condiciones** que hace que aparezca la desmotivación en el trabajador. Se pueden separar de la siguiente manera: (Rodríguez 2015)

- **El aburrimiento:** El trabajador muestra desinterés en su puesto de trabajo debido a la monotonía y la falta de retos y desafíos de este. El trabajo siempre consiste en lo mismo, no hay novedades, y por tanto, desaparece cualquier clase de impulso que incentive al trabajador. Lo que se produce en el profesional en este tipo de empleos, es el deseo de que llegue la hora de salir porque esto le proporciona una libertad tanto a nivel físico, como a nivel psicológico. Esta persona concibe el trabajo como algo obligatorio.

En este caso las empresas, deberán contar con la actualización permanente de las tareas, promover la participación de los empleados, proporcionarles cierto grado de autonomía, etc. (Rodríguez 2015)

- **La fatiga:** normalmente las personas relacionan el concepto de fatiga con el cansancio, pero esta, es más propia de un estado psicológico que de uno físico. Para los trabajadores que están desmotivados cualquier actividad que tengan que realizar concerniente a su trabajo les van a producir una gran fatiga. Esto no ocurre con los empleados que se sienten motivados, los cuales acaban sus trabajos cansados pero el sentimiento que les produce la realización del mismo es de plena satisfacción y sin rastro de ningún tipo de fatiga.

Hay que hacer hincapié en el tema de la ergonomía puesto que, en casos relacionados con la fatiga laboral, ésta pueda hacer que disminuya el esfuerzo para que así el trabajador consiga adoptar una conducta que le facilite llegar a dar lo máximo de él y lograr mejores resultados, esto sin olvidar que a través de ella también descenden los niveles de fatiga y hace que el trabajo no llegue a ser perjudicial para la persona. (Useche Mora 2010)

- **El absentismo:** el tipo de absentismo más conocido es el que se vincula con la falta de asistencia al trabajo, este es el denominado absentismo físico. Pero existe también el designado como absentismo virtual, que hace referencia a que el trabajador aun estando presente físicamente en su puesto de trabajo, se encuentra de alguna manera ausente intelectualmente.

El absentismo provoca en las empresas muchas pérdidas debido al retraso a la hora de hacer las tareas, falta de organización y una clara disminución de la producción. (Rodríguez 2015)

- **Otras formas de presentarse:** la desmotivación individual con el paso del tiempo puede convertirse en desmotivación colectiva, dado que se ha demostrado que se puede transmitir de uno a otros. Además la desmotivación provoca una serie de consecuencias para las empresas como pueden ser, la insatisfacción de sus trabajadores, que estos no estén suficientemente atentos a sus actividades, que existan fallos, que el personal se marche a otras organizaciones, etc. (Rodríguez 2015)

En cuanto al termino frustración, se puede decir que existen varias definiciones que lo describen y todas coinciden en que se trata de un sentimiento que la persona padece cuando no es capaz de obtener el objetivo que se había propuesto alcanzar con posterioridad. También se trata de una experiencia de tipo emocional en la cual, un individuo que persigue un deseo, realizar un proyecto, que tiene una ilusión que ansía conseguir o quiere cubrir una necesidad no se complacen o no se llegan a satisfacer en el futuro. (Arévalo 2006)

Este tipo de emociones y sentimientos que produce la frustración son personales, es decir, cada individuo lo experimenta de una forma diferente, lo que es coincidente en todos es que la frustración aparece después del sentimiento de fracaso y que éste procede de una tarea o actividad, de una aspiración u objetivo que no se han logrado satisfacer. (Arévalo 2006)

Las personas que están motivadas hacia la consecución de un objetivo determinado y que luchan con gran energía para conseguirlo hacen que estas experimenten conductas mucho más fuertes que originan un grado de compromiso mucho más intenso hacia la terminación o el final no esperado. (Arévalo 2006)

Los individuos conceden a los objetivos que se proponen alcanzar una serie de valores, y la frustración aparece en el momento en el que la dificultad que se presenta al intentar lograr ese objetivo es más grande que las actuaciones que ejerce el individuo para llegar a sobreponerse de tal dificultad. (Arévalo 2006)

Nuevamente, es Bayón Mariné quien describe los agentes que hacen que aparezca la frustración en los individuos, estos pueden dividirse en tres:

- I. **Carencia:** Aparece cuando falta alguna cosa que se considera importante para la realización de los objetivos o para el progreso de algún tipo de proyecto. (Rodríguez 2015)
- II. **Impedimentos:** hace referencia a cualquier tipo de obstrucción o de impedimento que hace que se complique la realización del trabajo. Esta clase de impedimentos son de carácter social, físicos, psicológicos, etc. (Rodríguez 2015)
- III. **Conflictos:** estos se manifiestan cuando en el individuo aparecen diversos objetivos que son opuestos entre sí. Los conflictos provocan un tipo de energía que conduce al individuo a desarrollar una actividad, sin esta energía se produciría inmediatamente el fracaso. (Rodríguez 2015)

La frustración de los trabajadores hace que estos no sean productivos para las empresas porque ocasionan una reducción de los beneficios de la organización, ya que se crea en los trabajadores y en todas las personas que lo sufren una respuesta negativa hacia ese objetivo o actividad. (Rodríguez 2015)

Para los empleados no conseguir sus objetivos profesionales hacen que aparezca de forma inmediata la desmotivación, la cual hay que combatir dentro de las empresas.

8.1 EL SÍNDROME BURNOUT EN LAS EMPRESAS

Teniendo en cuenta la explicación dada anteriormente sobre los conceptos de desmotivación y frustración, es interesante conocer uno de los síndromes más conocidos y que más padecen los trabajadores actualmente en las empresas, el llamado síndrome burnout, es decir, el síndrome de estar quemado.

La Organización Mundial de la Salud trata este síndrome como una enfermedad laboral que llega a producir un menoscabo en los profesionales que lo sufren tanto a nivel físico, como a nivel psicológico. (Apiquian Guitart 2007)

Existen varios conceptos sobre burnout que son descritos por diferentes autores, la primera de ellas es la “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza

espiritual del trabajador”, tal definición fue dada por el autor Herbert Freudenberger en 1974. (Apiquian Guitart 2007)

Pero no es la única, en 1978 los autores Pines y Kafry definen este síndrome de la siguiente manera, “experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal.”

Por último, nombrar a los autores Edelwich y Brodsky que en 1980 describieron burnout como “una pérdida progresiva del idealismo, energía, y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo”. (Guitart 2007)

La preocupación de las empresas por mantener una buena calidad del trabajo para mejorar la vida laboral de sus trabajadores, ha hecho que el estudio del síndrome del burnout sea una necesidad y una prioridad, ya que esto está muy relacionado con el **estrés laboral** que llegan a sufrir los empleados. (Monte 2001)

Hoy en día, cuando se examina la productividad de una empresa, su eficacia, su competitividad en el mercado, etc., se incluyen para su evaluación los factores relacionados con la salud en el trabajo y la satisfacción que sienten sus trabajadores en relación a la empresa. Esto se debe a que la empresa que cuenta con trabajadores que gozan de una buena salud tanto física como psicológica, ayuda a las organizaciones a evitar problemas como el descenso de la rentabilidad, el absentismo laboral, la falta de productividad, etc. (Monte 2001)

El síndrome del trabajador quemado puede ser considerado desde el punto de vista de la psicología como “un síndrome de baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización.” (Monte 2001)

En lo que se refiere a la baja realización personal, en el ámbito laboral tiene una serie de consecuencias a la hora de hacer el trabajo o de relacionarse con las demás personas y esto se traduce en una clara insatisfacción laboral, que conlleva la mala realización de las actividades, y que también conduce a la desmotivación. (Monte 2001)

Estos trabajadores que sufren el síndrome del burnout tienen sentimientos tales como la **insatisfacción de su trabajo**, así como de los resultados que obtienen del mismo, y además todas las sensaciones que tienen sobre ellos son negativas. En cuanto a lo que se refiere al agotamiento emocional, tiene que ver con que los trabajadores tienen la consideración de que ya no son capaces de conceder más de ellos mismos con relación a la afectividad.

Se genera en el trabajador un estado de decaimiento de la energía o de **fatiga emocional** que vienen provocada por el trabajo diario y la relación con personas que también están dentro de la organización o en las cuales hay que reparar como producto del trabajo. (Monte 2001)

Por lo que corresponde a la **despersonalización**, esta puede ser definida de acuerdo con la aparición en el empleado de sensaciones negativas que van dirigidas hacia los receptores de su trabajo, estas pueden ser en calidad de actuación o comportamiento de tipo inmoral o insolente. Estos sentimientos hacia otros individuos surgen en los trabajadores por la falta de afectividad que se ha creado hacia los demás. (Monte 2001)

El burnout puede ser considerado como fruto de un **estrés crónico** debido a una serie de estresores como pueden ser, por ejemplo, las relaciones entre un trabajador y un cliente. Este síndrome aparece como respuesta e igualmente como una forma de encarar el estrés que se ha creado entre el trabajador y el cliente, así como también puede originarse y afrontarse entre el trabajador y la empresa. (Monte 2001)

La permanencia en el trabajador de este síndrome puede traer numerosas causas que son perjudiciales para la salud del profesional, estas consecuencias están estrechamente relacionadas con su salud, puesto que, pueden aparecer dolores de cabeza, insomnio, mareos, etc., es decir, una serie de enfermedades que acarrear problemas a la persona en ese momento y que se extienden con el tiempo si esto no cambia. Asimismo, también se presentan dificultades para con la organización, ya que disminuye la calidad de vida laboral y esto provoca absentismo y rotación, pero también desciende y empeora de una manera notable el trato agradable que se le debe de dar a los clientes. (Monte 2001)

En el siguiente cuando aparecen los principales problemas que surgen cuando existe el síndrome burnout en el trabajador: (Apiquian Guitart 2007)

SINTOMAS PSICOSOMATICOS	SINTOMAS EMOCIONALES	SINTOMAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> - Fatiga crónica - Dolores de cabeza - Dolores musculares (cuello, espalda) - Insomnio - Pérdida de peso - Ulceras y desordenes gastrointestinales - Dolores de pecho - Palpitaciones - Hipertensión - Crisis asmática - Resfriados frecuentes - Aparición de alergias 	<ul style="list-style-type: none"> - Irritabilidad - Ansiedad generalizada y focalizada en el trabajo - Depresión - Frustración - Aburrimiento - Distanciamiento afectivo - Impaciencia - Desorientación - Sentimientos de soledad y vacío - Impotencia - Sentimientos de omnipresencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Cinismo - No hablan - Apatía - Hostilidad - Susplicacia - Sarcasmo - Pesimismo - Ausentismo laboral - Abuso de café, tabaco, fármacos, etc. - Relaciones interpersonales distantes - Dificultad de concentración - Agresividad - Cambios de humor - Aislamiento

Como ya se ha dicho antes, este síndrome burnout puede desembocar en enfermedad, ya que, es considerado más como un proceso o un desarrollo que como un estado. Existen diferentes niveles según el progreso de la enfermedad: (Apiquian Guitart 2007)

- ✓ **Leve:** el trabajador que lo sufre de forma leve se transforma en una persona poco productiva, que le cuesta trabajar. En esta fase los síntomas son más bien físicos, como pueden ser los dolores de cabeza, de espalda, etc. (Apiquian Guitart 2007)

- ✓ **Moderado:** en este caso los síntomas aparecen en forma de insomnio, desaparece la posibilidad de concentrarse o de prestar atención a una actividad. (Apiquian Guitart 2007)
- ✓ **Grave:** surge en el empleado la hostilidad hacia su trabajo y aumentan las posibilidades de que se produzca absentismo. (Apiquian Guitart 2007)
- ✓ **Extrema:** este es el nivel más alto de la enfermedad, puede provocar que el individuo sufra una fuerte depresión. (Apiquian Guitart 2007)

Este síndrome surge por la aparición y el desarrollo de una serie de circunstancias que hacen que se incremente. A continuación se exponen algunas de las más frecuentes: (Apiquian Guitart 2007)

- a) **Las singularidades propias del puesto y el entorno de trabajo:** anteriormente se ha hecho referencia al estrés como una de las causas más probables de la aparición del burnout, este aparece en los ambientes de trabajo en los que existen altos niveles de tensión, donde no hay comunicación entre los gerentes y los empleados y se lidera la empresa de una manera autoritaria. Todo esto desencadena enemistades entre los propios trabajadores de la empresa y desaparece la sensación de pertenencia al grupo que favorece el trabajo en equipo, el cual es muy importante para impedir que se presente este síndrome. Es la organización la que debe combatir el burnout a través de una buena organización del trabajo y el seguimiento habitual del desempeño. Se debe formar a los empleados y definirles claramente cual es puesto en la empresa para evitar que broten conflictos. (Apiquian Guitart 2007)
- b) **Los turnos y el horario:** el trabajo a turnos y la nocturnidad incrementan las posibilidades de que se manifieste el síndrome. Esto es debido a que los individuos que realizan su trabajo de esta manera, se ven influenciados por una secuencia de alteraciones que en el futuro es probable que lleguen a converger en este problema. (Apiquian Guitart 2007)

- c) **Seguridad y estabilidad en el empleo:** esta circunstancia es más probable en momentos de crisis, ya que aparece el miedo a perder el trabajo. Normalmente, esto afecta a trabajadores más específicos, como pueden ser los individuos mayores de 45 años, el colectivo de mujeres o los jóvenes. (Apiquian Guitart 2007)

- d) **Los cambios:** son aquellos que se muestran de una forma no esperada, que tienen cierta importancia y que resultan incompatibles con los objetivos del trabajador, esto hace que se produzca estrés y tensión en la persona. (Apiquian Guitart 2007)

- e) **Integración de nuevas tecnologías en la empresa:** esto hace que se cambie la manera de trabajar que se ha seguido hasta ese momento, introduce cambios en los puestos de trabajo, es decir, en la organización del trabajo e incluso en el modo de controlar las tareas. La aparición de las nuevas tecnologías en las empresas favorece que se muestren situaciones de estrés tales como, el aumento de la vigilancia, el temor a ser sustituido, la sensación de aislamiento, etc. (Apiquian Guitart 2007)

- f) **La estructura y el clima organizacional:** “cuanto más centralizada sea la organización en la toma de decisiones, cuanto más compleja (muchos niveles jerárquicos), cuanto mayor es el nivel jerárquico de un trabajador, cuanto mayores sean los requerimientos de formalización de operaciones y procedimientos, mayor será la posibilidad de que se presente el síndrome de Burnout.” (Apiquian Guitart 2007)

- g) **Libertad en el trabajo:** dejar al trabajador que supervise sus propias actividades o que controle los sucesos que se vayan produciendo, puede hacer que se origine bien por un lado el burnout o todo lo contrario, que se cree bienestar en el trabajador. (Apiquian Guitart 2007)

- h) **Feedback de la tarea:** los trabajadores que cuentan con retroalimentación en su trabajo, se ha demostrado que son personas que se encuentran más satisfechas y motivadas a la hora de realizar las tareas, esto elimina el estrés y la fatiga

emocional que aparece en los empleados que no cuentan con esta cualidad en su trabajo. Esto es porque “la realización de las actividades requeridas por el puesto proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.” (Apiquian Guitart 2007)

- i) **Las relaciones entre las personas:** diferentes autores que se han dedicado al tema de la motivación defienden que las relaciones que se crean entre las personas normalmente influyen de una manera positiva. Además sostienen que los entornos de trabajo en los que las relaciones entre los trabajadores son buenas, son comúnmente más favorables y hace que los individuos se sientan satisfechos. Aunque también puede suceder lo contrario, que las relaciones que se creen sean dañinas y se origine la desconfianza entre las personas, eliminándose así cualquier ápice de apoyo entre compañeros. En consecuencia, estas relaciones se convierten en un nido de tensión y estrés que facilita la aparición del síndrome burnout. (Apiquian Guitart 2007)

- j) **La dirección estratégica de la empresa:** es una de las posibles causas del síndrome, esto se ve en organizaciones que lo que pretenden es disminuir costes con la reducción de trabajadores y ocasionar así, que aumenten las ocupaciones de otros empleados. Igualmente, este tipo de empresas no se preocupa por la formación y el desarrollo de sus profesionales y menos aún de actualizar los instrumentos y las herramientas necesarias para trabajar adecuadamente en su puesto. (Apiquian Guitart 2007)

Por lo que corresponde a su **prevención**, la intervención de los trabajadores, de la familia, o del círculo de amigos a la hora de descubrir el síndrome en otro compañero es muy importante, porque se puede prevenir cuando éste se sitúa en una primera etapa y es en esta cuando se podrá combatir de una manera más sencilla. Además, resulta más fácil que sean los demás los que vean lo que está sucediendo antes que el propio sujeto. (Apiquian Guitart 2007)

Se pueden encontrar diversos métodos que ayudan a la prevención:

1. Para poder descubrir de una manera más fácil el síndrome en otro compañero, la empresa debe **informar** acerca de lo que es el síndrome burnout, como se manifiesta en la persona y lo que puede llegar a producir en las personas que lo padecen. (Apiquian Guitart 2007)
2. Que exista un **control** más exhaustivo acerca del entorno de trabajo y que se favorezca con el incremento del trabajo en grupo. (Apiquian Guitart 2007)
3. La dirección y los gerentes deben **formarse** sobre este síndrome y ayudar a su eliminación con actitudes positivas en lo que se refiere al liderazgo, ser más sociales con sus trabajadores, etc. (Apiquian Guitart 2007)
4. **Ayudar** a integrarse a las personas que ingresen por primera vez en la empresa, así como contribuir a que se adapten lo más rápido posible a su puesto. (Apiquian Guitart 2007)
5. **Formar a los trabajadores** para que aumenten sus capacidades y habilidades a la hora de enfrentarse a posibles cambios que puedan aparecer, del mismo modo que puedan ser capaces de combatirlos incluso antes de que se produzcan. (Apiquian Guitart 2007)

La prevención del burnout es sustancial para evitar posibles enfermedades que como se ha visto se pueden agravar con el tiempo. La intervención de las empresas en la prevención del síndrome es esencial, y las técnicas que anteriormente se han propuesto no conllevan mayor dificultad. Respecto al círculo social de la persona, son ellos los que pueden dar la voz de alarma ante un posible caso y en su mano está normalmente que se esté a tiempo de solucionarlo de una manera mucho más fácil y rápida.

9. CONCLUSIÓN

En mi opinión, la motivación es elemental a la hora de realizar cualquier actividad, es lo que impulsa a las personas a la consecución de objetivos o de metas. Esto, en el ámbito laboral es primordial para el desarrollo del trabajo y también para la satisfacción tanto de trabajadores como de empleados. Un trabajador motivado siempre va a ser más

productivo y le proporciona a la empresa un nivel de rentabilidad mucho más amplio que aquel que no lo está. No obstante, llegar a conseguir que los trabajadores se encuentren motivados no es algo sencillo de alcanzar, ya que, cada persona es diferente y por tanto, hay que motivarles de distinta forma.

Normalmente se tiende de manera equivocada a motivar simplemente a base de retribución económica, y sin embargo, se consigue yendo más allá, los empleados se tienen que sentir valorados, que se les reconoce su trabajo, que lo desempeñan en las condiciones adecuadas, etc.

La formación es uno de los factores que ayuda a que los profesionales logren estar motivados, esto se debe a que se sienten más capaces para realizar su trabajo y para superar los desafíos que puedan surgir. Asimismo, la empresa se ve beneficiada porque se encontrara con resultados más lucrativos, debido a que los trabajadores con buena formación son mucho más eficaces a la hora de desarrollar sus actividades.

Sin embargo, la motivación no solo es una cuestión de los empresarios, los trabajadores también pueden motivarse ellos mismos. La clave está en saber dirigir nuestra vida laboral hacia el optimismo o hacia la desmotivación. No obstante lo cual, como se ha visto anteriormente existen diferentes comportamientos que ayudan a las personas a conseguir la automotivación para afrontar el día a día en el trabajo.

Si no se llega a alcanzar tal motivación, nos encontramos ante trabajadores desmotivados, esto crea un problema para los trabajadores ya que se convierten en personas ineficaces, inactivas e insatisfechas con su trabajo y para las empresas puesto que no llegan a ver los resultados que esperaban, y en consecuencia puede conducir a una ruptura de la relación laboral.

Pero la desmotivación no es el único problema para las empresas, la aparición de frustración en los empleados es otra causa de insatisfacción laboral que puede provocar la aparición de la desmotivación porque los empleados muestran rechazo por el trabajo al no alcanzar aquello que se habían propuesto como meta. Si esto ocurre, el trabajador se volverá cada vez más ineficaz con la consiguiente reducción de la rentabilidad como resultado.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ÁNGELA, Y.Y., 2012. La motivación de los trabajadores. S.l.: Disponible en:
<http://yasnayangela.blogspot.com.es/2012/01/6-motivacion.html>.
- APIQUIAN GUITART, A., 2007. El Síndrome Del Burnout En Las Empresas.
- ARÉVALO, A.J.A., 2006. La frustración Laboral. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos34/frustracion-laboral/frustracion-laboral.shtml>.
- BAGUER ALCALÁ, Á., 2006. Motivar sin aumento de sueldo.
- COTO DÍAZ, I., 2016. Como motivar a tus empleados sin gastar. Disponible en:
<https://www.entrepreneur.com/article/274662>.
- DÍAZ, I., 2013. La formación como técnica de motivación laboral. Disponible en:
<http://didascalía.es/la-formacion-como-tecnica-de-motivacion-laboral/>.
- DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ, L., 2017. La motivación laboral. Disponible en:
<http://www.monografias.com/docs112/motivacion-laboral-hombre/motivacion-laboral-hombre.shtml>.
- GALINDO GONZÁLEZ, J., 2011. Motivación laboral. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados/motivacion-laboral-empleados.shtml>.
- GARCÍA, D.A., 2013. Motivación y reconocimiento. Disponible en:
<http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/>.
- GARCÍA MÉNDEZ, I., 2009. Automotivación en el trabajo.
- GOLDMAN ZULOAGA, K., 2008. Motivación y desmotivación en el trabajo.
Disponible en: <http://kurtgoldman.blogspot.com.es/2008/09/motivacin-y-desmotivacin-en-el-trabajo.html>.
- GONZÁLEZ, S.P., 2014. Propuesta de mejora del servicio de la escuela de baloncesto de Torrente mediante el análisis de los factores motivacionales de los recursos humanos. . S.l.
- GRAS, J.A., 2008. Motivacion humana.
- KEYROLL HR PARTNERS. Importancia de la promoción interna. Disponible en:

- <http://www.keyrollhr.com/blog/105-importancia-de-la-promocion-interna.html>.
- LORIANNY, G.P.M.L., 2013. Motivación y formación de las empresas. Disponible en:
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/28/3610/>.
- MAELLA, P., 2016. Las claves de la automotivación en el trabajo.
- MARTÍNEZ, C.E.P., 2011. S.I.
- MATEO SORIANO, M., 2001. La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo.
Proyecto social: Revista de relaciones laborales, ISSN 1133-3189, N° 9, 2001,
págs. 163-184, no. 9, pp. 163-184. ISSN 1133-3189.
- MONTE, P.G., 2001. El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome burnout):
aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones. *Revista*
psicológica científica.
- MORÁN ASTORGA, C., 2013. *Una psicología en el ámbito laboral.* Amaru. S.I.: s.n.
- PALMERO CANTERO, F., 2005. *Motivación: conducta y proceso.* 2005. S.I.: s.n.
ISBN 9788448161019.
- PEÑA, L., 2013. Motivación y formación. Disponible en:
<http://www.grupoconforsa.com/blog-formacion/motivacion-y-formacion/>.
- PORTILLO, R.F.P., 2006. Motivación laboral. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>.
- PUIG, M.A., 2004. «La motivación de un empleado depende de él». Disponible en:
[https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/4900-%22La motivación de un empleado depende de él%22](https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/4900-%22La%20motivaci%C3%B3n%20de%20un%20empleado%20depende%20de%20%C3%A9l%22).
- RODRÍGUEZ, S.H., 2015. la motivación laboral en las empresas cántabras. . S.I.
- SANZ, V.G., 2011. la motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. . S.I.
- USECHE MORA, L.G., 2010. Fatiga laboral. *Avances en Enfermería; Vol. 10, núm. 1*
(1992); 89-103 23460261 01214500, Disponible en:
<http://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/16689>.
- VALL, A., 2013. Motivación y retribución variable. Un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de contabilidad y dirección*, vol. 17, no. 17, pp. 63-80. ISSN 1887-5696. Disponible en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4611276&info=resumen&idioma=ENG>.

VILLARRUEL LÓPEZ, ELVIRA MONSERRAT. Comunicación, Motivación y Liderazgo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos89/comunicacion-motivacion-y-liderazgo/comunicacion-motivacion-y-liderazgo.shtml>.