

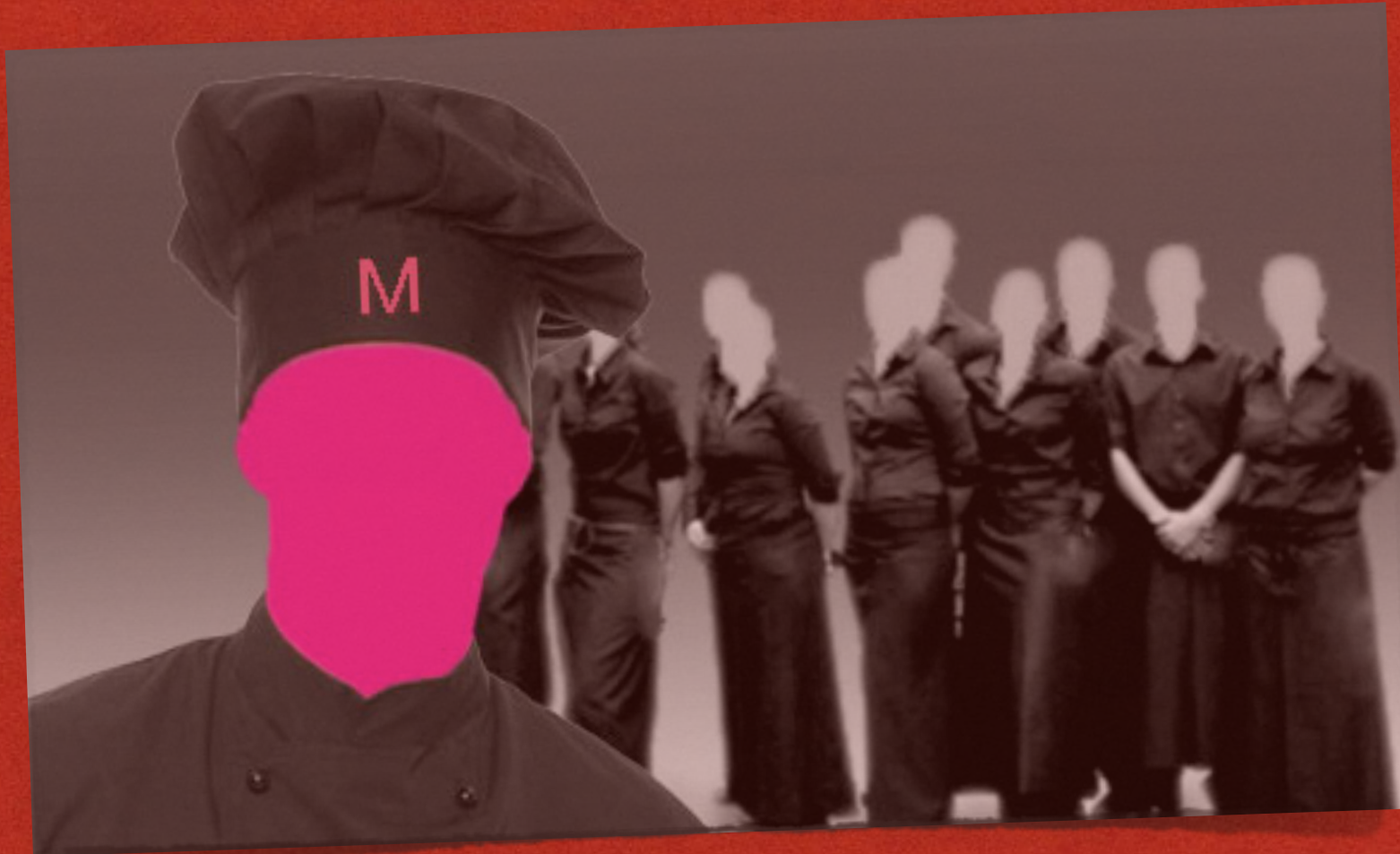


# MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

DÉBORAH  
LÓPEZ



MUCHOS AUTORES VEN LA MOTIVACIÓN COMO EL SANTO GRIAL QUE TODOS PERSIGUEN PERO NO SABEN COMO CONSEGUIR.



MOTIVAR LA FUERZA LABORAL DE LA EMPRESA, ES DIFÍCIL, (Y MÁS EN HOSTELERÍA, EN LA QUE EL PERSONAL SUELE TENER EL OBJETIVO DE BUSCAR TRABAJO EN OTROS SECTORES QUE OFREZCAN OTRAS CONDICIONES.



LA MOTIVACIÓN ES UN CONCEPTO CLAVE EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

**I love  
my job**

DESDE LOS PRIMEROS ESTUDIOS EN LOS AÑOS 30 HASTA LA ACTUALIDAD, SE HA ESCRITO MUCHO Y AVANZADO PERO POCO ES LO QUE SE SABE CON CERTEZA, PORQUE NO ES UNA CIENCIA EXACTA.



**LA MOTIVACIÓN, SON EL CONJUNTO DE PROCESOS QUE EVIDENCIAN LA INTENSIDAD, DIRECCIÓN Y PERSISTENCIA DEL ESFUERZO DE UN INDIVIDUO POR CONSEGUIR UNA META.**

El sector hostelería- turismo es uno de los que presenta los mayores índices de abandono laboral voluntario, y por lo tanto este capítulo es de especial relevancia para analizar y comprender por qué los empleados se van de las organizaciones y cómo podría evitarse; en este sentido es vital comprender el papel de los directivos en las estrategias de motivación y retención de personal, aunque en la práctica no se vean capaces de intentarlo en muchas ocasiones.



## LA GENTE EN SU TRABAJO; ¿QUÉ ES REAL Y QUÉ ES RETÓRICA? (KEPNER -TREGOE, INC; 1997 IPMA News)

Este estudio informaba de que los trabajadores están fuertemente desmotivados porque no se les reconoce su labor y no se les recompensa; este trabajo, analiza el modo en que los empleados son dirigidos para alcanzar el éxito organizacional; el estudio se hizo con 1516 trabajadores, siendo 611 directivos y 905 empleados; de acuerdo con el estudio sólo un tercio de los trabajadores creían que su supervisor sabía cómo motivarlos para hacer un trabajo mejor; menos de la mitad de los directivos dijeron que los supervisores sabían motivar a los empleados.



Los supervisores enfatizaban la necesidad de una mayor motivación interna por parte del trabajador.

El trabajador declaraba, que ya tenían motivación interna y echaban en falta estrategias de motivación por parte de la dirección; sólo el 40% de los trabajadores dijeron recibir algún tipo de reconocimiento o recompensa de sus supervisores por un trabajo bien hecho, y la mitad de los supervisores corroboraron este dato.

A ello hay que añadir que el reconocimiento de la dirección era incluso todavía más escaso.



Añadiendo más datos al estudio, menos de la mitad de los empleados dijeron que las personas con las que trabajan estaban contentas de trabajar en la organización.

No obstante también dijeron que los directivos no eran conscientes del grado de alienación de los trabajadores; dos tercios de los directivos creían que los trabajadores eran felices en sus puestos de trabajo.

Sólo una sexta parte de los trabajadores creía que cuando la organización comenzaba algún cambio era con la mejor de sus intenciones hacia ellos.

Además, sólo un tercio de los directivos creía que la organización actuaba con los mejores intereses para el equipo humano.

Por lo que podemos comprobar no siempre coinciden opiniones y percepciones de trabajadores y directivos.



EL 40% DE LOS  
TRABAJADORES NO SE  
SIENTEN VALORADOS  
POR PARTE DE LA  
ORGANIZACIÓN PARA LA  
QUE TRABAJAN.



# ENGAGEMENT: RAZONES POR QUÉ FIDELIZAR Y MOTIVAR A SUS EMPLEADOS.

**1** **Apreciación y reconocimiento**  
Son entre los 5 requisitos más importantes para un empleado en su trabajo



**3** Gallup descubrió que los empleados que reciben reconocimiento por realizar buen su trabajo se desempeñan mejor.



**4** La motivación de los empleados puede impactar positivamente y retornar la inversión incluso en años de facturación baja.



**5** Mayor porcentaje de fidelización de empleados ayuda al crecimiento del mercado



**6** Aumentar el compromiso del empleado puede equivaler hasta un



de incremento en la satisfacción del cliente.

**7** Empleados comprometidos tienen más:

- Lealtad
- Pasión por la compañía
- Producción
- Satisfacción



**8** CEO con una comunicación interna y programas de reconocimiento claros coherentes son efectivos e incrementan el valor de la compañía en el mercado.

**9** Los empleados pueden inspirarse más a través de incentivos no monetarios, priorizando oportunidades de liderazgo y management más que aumentos salariales.



**10** Empleados fidelizados

**78%**  
recomendarían los servicios y/o productos de su compañía

**70%**  
sienten que tienen un muy buen conocimiento de entender qué necesitan los consumidores

**58%**  
dicen que su trabajo saca sus ideas más creativas.



# TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Motivación viene del latín motus, se refiere a la raíz dinámica del comportamiento, es decir a aquellos factores o determinantes internos más que externos al sujeto que desde dentro le incitan a la acción.



Dentro de las teorías motivacionales podemos distinguir, si se basan en el contenido, (es decir, que motiva a los individuos), o si se basan en los mecanismos que llevan a desarrollar los comportamientos.





# LA PIRÁMIDE DE MASLOW

La teoría más popular es la de la pirámide de las necesidades de Maslow.

Para él la motivación de las personas depende de la satisfacción de las necesidades, que el ordena jerárquicamente.

Se considera al hombre un ser dotado de necesidades complejas y diferenciadas, de modo que cuando se satisface una de ellas surge otra en su lugar, en un proceso continuo en infinito.



MASLOW DEFIENDE QUE UNA  
NECESIDAD ES MUY  
IMPORTANTE MIENTRAS ESTÁN  
INSATISFECHA, PERO EN EL  
MOMENTO EN QUE LA  
PERSONA CONSIGUE  
SATISFACERLA, APARECE OTRA  
DE ORDEN SUPERIOR QUE SE  
CONVIERTE EN PREDOMINANTE.



Podemos pensar en el estudiante que acaba de terminar su formación de base, y busca trabajo; sus necesidades iniciales no tienen nada que ver con las que tendrá diez años después; inicialmente busca trabajo, formación práctica, cierta independencia económica, estabilidad y en ese proceso adquirirá experiencia y habilidades, conocerá más el sector y se irá configurando como especialista.

Según se vaya profesionalizando, más cuenta se dará de que su valor en el mercado es diferente, y sus necesidades irán evolucionando, al surgir nuevas metas, como disfrutar creativamente del trabajo, o vivir en un lugar con mejor clima, o mejorar su desarrollo profesional; en este sentido la teoría de Maslow es muy interesante para comprender las motivaciones humanas a grandes rasgos.





La pirámide de Maslow dice que el ser humano no aspira a las necesidades de la parte alta de la pirámide sin tener primero cubiertas las de la parte inferior: 1º la fisiológica, 2º la de seguridad, 3º la de afiliación, 4º la de reconocimiento y finalmente de autorealización.



# LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

## PARTE DE LOS SIGUIENTES SUPUESTOS:

1. Cuando una necesidad del nivel más bajo es satisfecha deja de ser motivadora, surge otra de nivel más elevado.
2. No todos los individuos llegan a la cima de la pirámide.
3. Si una determinada necesidad, tras ser satisfecha, vuelve a ser frustrada, esta domina el comportamiento y genera tensión.
4. Todos los niveles de necesidad actúan conjuntamente en el organismo.



Pirámide de  
Maslow



**NECESIDADES FISIOLÓGICAS,** son las relacionadas con la supervivencia del individuo; desde el punto de vista organizativo supondría tener un empleo y sueldo que cubra necesidades mínimas.

**NECESIDADES DE SEGURIDAD**  
las que se vinculan con la estabilidad, protección contra la amenaza o privación; desde el punto de vista organizativo tendría que ver con la estabilidad laboral y condiciones de seguridad y salubridad.



## NECESIDADES SOCIALES,

Referentes al carácter del ser humano; asociación, participación y aceptación por parte de los compañeros; desde el punto de vista empresarial sería la necesidad de pertenecer a la organización, sentirse integrado con los demás, de interactuar con los compañeros, y formar parte del equipo u organización.



**NECESIDADES DE ESTIMA**, tienen que ver con el aprecio, deseos de logro, adecuación, maestría, estatus, y reconocimiento social; para la empresa, sería la posibilidad de, perteneciendo al grupo, destacar dentro del mismo, por influencias, promoción, incluso solo el reconocimiento simbólico.





## **LA AUTORREALIZACIÓN,**

**necesidades que las personas tienen de desarrollar su potencial y de autodesarrollarse continuamente; este concepto es uno de los más complejos de la teoría pues un hombre autorrealizado será el que tiene cubiertas todas sus necesidades y además se realiza en su trabajo, es decir, desarrolla todas sus competencias de modo libre y enriquecido laboralmente.**



A pesar de ser una teoría con alto poder explicativo, se la ha criticado por no existir evidencia del orden que siguen las necesidades; si bien parece lógico que las necesidades primarias insatisfechas dominan el comportamiento, una vez satisfechas surgen otras necesidades pero no necesariamente en el orden previsto por Maslow.

## **CADA PERSONA TIENE SU PROPIA "PIRÁMIDE"**

Las necesidades dependen del carácter y los gustos de las personas y no es cierto que algunos individuos estén más desarrollados por buscar necesidades de orden mayor.



# JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW





Fundación Vicente Ferrer  
Transforma la sociedad en humanidad



ROLEX



LOEWE



 **winterthur**

**quattro**



Canal de  
Isabel II



**FLEX**

ESPECIALISTAS EN DESCANSO

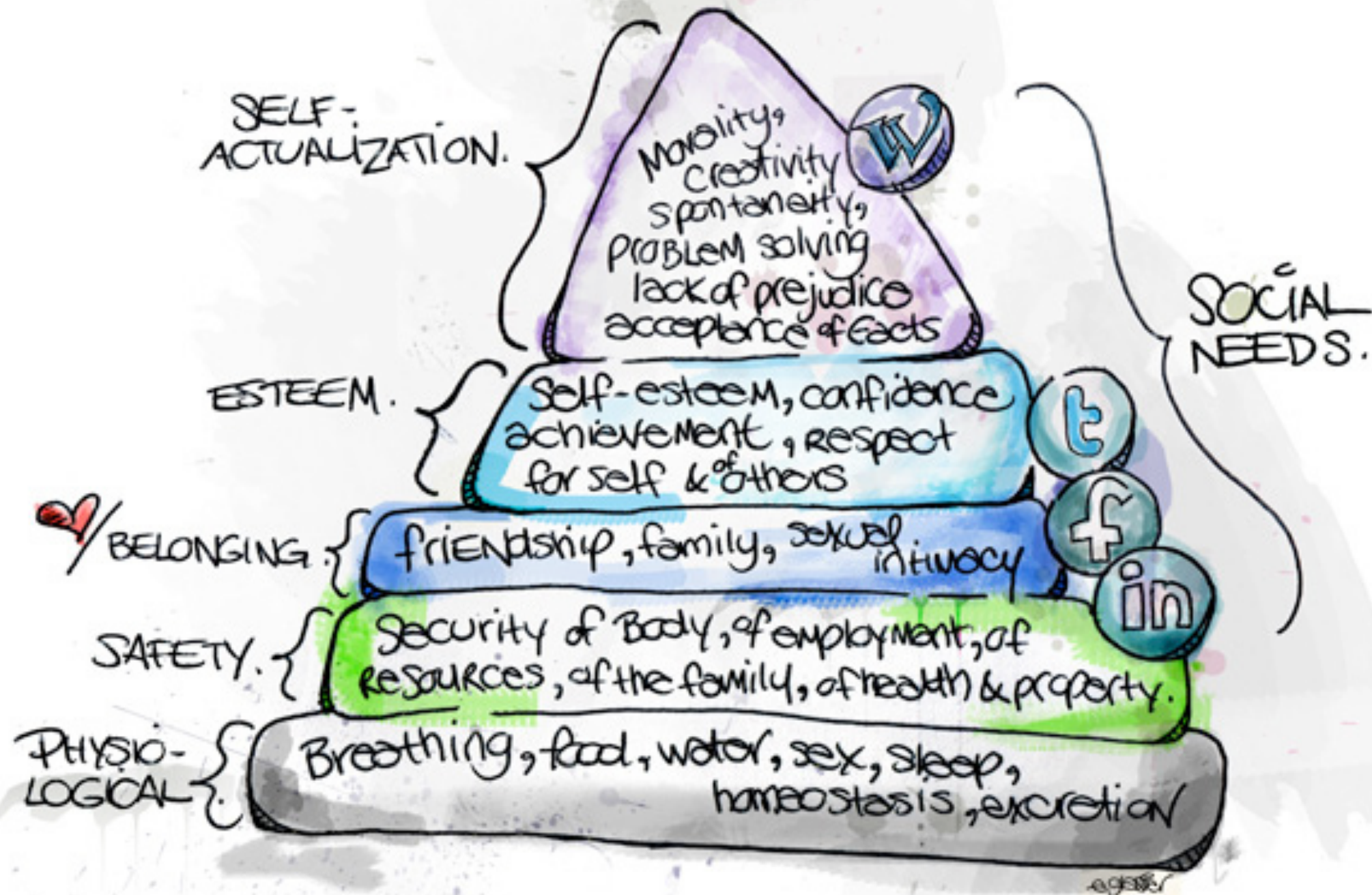
**Panusa**

**¡Recién Horneados!**



# MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS\*

\*AND THE SOCIAL MEDIA THAT FULFILL THEM.





# JERARQUÍA DE NECESIDADES

Fuentes motivación



## AUTO REALIZACIÓN

Creatividad, moralidad, valores, sentido, propósito, solución problemas, etc..

## RECONOCIMIENTO AUTOESTIMA

Autoreconocimiento, éxito, posición, confianza, desarrollo personal, prestigio, poder, status



## ACEP. SOCIAL

### AFILIACIÓN

Amistad, amor, afecto, etc..



## SEGURIDAD

Seguridad moral, familiar, empleo, hogar, sueldo, física, salud



## FISIOLÓGICAS

Respiración, alimentación, agua, sexo, descanso, etc..



SUPERIORES



BÁSICAS



Maslow siguió desarrollando su teoría y con el tiempo publicó su obra La personalidad creadora, donde analiza el papel de la trascendencia como nivel supremo de la conciencia, conducta y relación humana, siendo entre sus múltiples significados el de "sobrepasar", "ser capaces de hacer más de lo que creíamos poder hacer o más de lo que habíamos hecho en el pasado.





# TEORÍA ERC

Más tarde, Alderfer (1969), condensó las cinco necesidades de Maslow en tres:

**EXISTENCIA, RELACIONES, Y CRECIMIENTO.**

la diferencia radica en que bajo su teoría dos necesidades pueden estar activas al mismo tiempo aparte de no necesitarse un orden jerárquico tal y como plantea Maslow.



# Modelo "Jerárquico"

E.R.G.

TEORÍA  
MOTIVACIONAL  
DE  
CLAYTON  
ALDERFER





# **ABRAHAM H. MASLOW;**

## **LA PERSONALIDAD CREADORA**

Cita de la tesis principal de su *Psychology of Science* de 1966, “A la luz de los hechos, ¿podemos continuar defendiendo los objetivos de la ciencia como la predicción y el control? casi podemos afirmar lo contrario, al menos con respecto a los seres humanos; ¿queremos ser previsibles y predecibles? ¿controlados y controlables?

Algunas de las cuestiones que surgen en este contexto y que claman nuestra atención, y tienen algo que ver con el sentimiento subjetivo de ser libre en lugar de estar controlado externamente, entre otros; en cualquier caso se puede afirmar que a un ser humano sano no le gusta ser controlado, desea sentirse libre.



# EL MODELO BIFACTORIAL DE HERZBERG

Herzberg, Mausner, y Snyderman (1959), desarrollaron la teoría de la motivación con la diferencia entre lo que denominaban los factores motivadores y los factores de higiene, e hicieron una importante contribución al considerar la distinción entre motivación intrínseca (factores relacionados con el puesto laboral) y motivación extrínseca (factores del contexto del puesto laboral).



**FACTORES MOTIVADORES****FACTORES QUE  
CUANDO VAN BIEN  
PRODUCEN  
SATISFACCIÓN**

- Realización exitosa del trabajo.
- Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.
- Promociones en la empresa, etc.

**FACTORES QUE  
CUANDO VAN MAL  
NO PRODUCEN  
INSATISFACCIÓN**

- Falta de responsabilidad.
- Trabajo rutinario y aburrido, etc.

**FACTORES HIGIÉNICOS****FACTORES QUE  
CUANDO VAN BIEN  
NO PRODUCEN  
SATISFACCIÓN**

- Status elevado.
- Incremento del salario.
- Seguridad en el trabajo, etc.

**FACTORES QUE  
CUANDO VAN MAL  
PRODUCEN  
INSATISFACCIÓN**

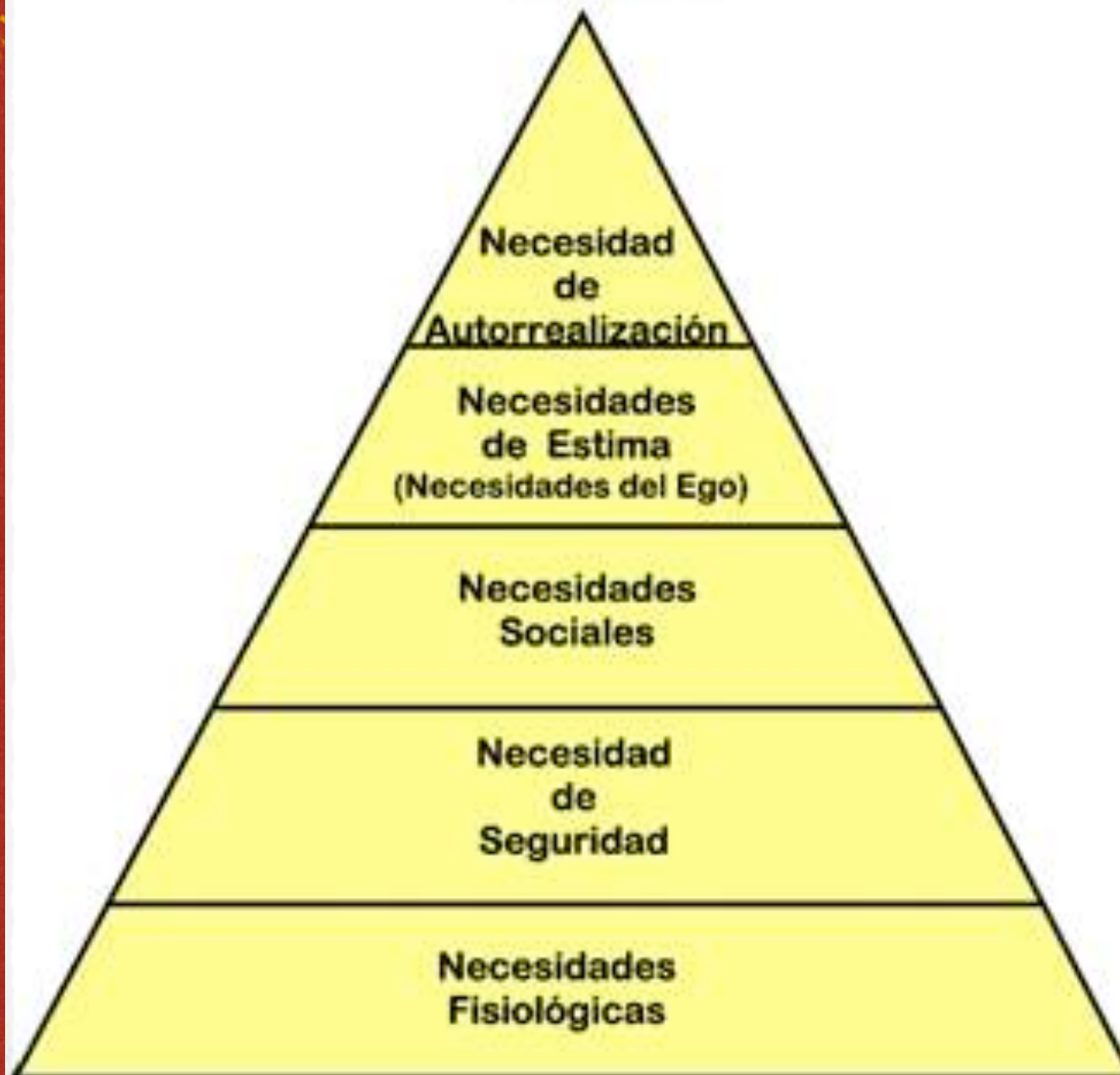
- Malas relaciones interpersonales.
- Bajo salario.
- Malas condiciones de trabajo, etc.

**SATISFACTORES****INSATISFACTORES**



## Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg

### Jerarquía de las Necesidades de Maslow



### Factores de Higiene-Motivación de Herzberg

Factores Motivacionales	El trabajo en sí. Responsabilidad. Progreso. Crecimiento.
	Realización. Reconocimiento. Posición.
Factores Higiénicos	Relaciones interpersonales. Supervisión. Colegas y Subordinados.
	Supervisión técnica. Políticas Administrativas y empresariales. Estabilidad en el cargo. Condiciones físicas de trabajo. Salario. Vida Personal.



# MOTIVACIÓN EN VIAJES GEISHA

Viajes Geisha opina que para disponer de un personal motivado constituye uno de los pilares básicos para mejorar el rendimiento y crecimiento personal; para conocer el grado de motivación de personal; para conocer el grado de motivación de sus empleados ha diseñado un test que se ajusta a sus necesidades y que evalúa los siguientes elementos.

## ELEMENTOS MOTIVADORES

- Responsabilidad compartida en grupo.
- Autonomía en la realización de tareas.
- Participar en definición de objetivos.
- Sentimiento de competencia y eficacia.
- Aceptación como miembro del grupo.
- Participación en la evaluación del propio rendimiento.
- Objetivos asequibles y válidos.
- Logro de objetivos a corto, medio o largo plazo.
- Refuerzo verbal.
- Trabajo variado, no rutinario.
- Conocimiento previo consulta ante cambios.

## ELEMENTOS DESMOTIVADORES

- Excesivo control.
- Problemas en las relaciones interpersonales.
- Mala comunicación.
- Trabajo excesivamente parcelado (no se participa de algunas tareas).
- Jerarquía torpe.
- Mala remuneración.
- No perspectivas de evolución.
- Desinformación o información a destiempo sobre cambios.
- Desconocimiento del trabajo que se realiza en otras áreas o departamentos.



# EJERCICIO DE REFLEXIÓN: ¿QUÉ LE MOTIVA A VD?

Piense durante unos minutos en estas dos preguntas y contéstelas; analice si coincide con el planteamiento de Herzberg;

1. ¿Qué es lo que le motiva en su trabajo?
2. ¿Qué es lo que más insatisfacción le provoca en su trabajo?





## LO QUE MOTIVA

TENER RESPONSABILIDAD  
TENER AUTONOMIA  
QUE TE VALORES  
SENTIRTE EFICAZ  
SER ACEPTADO POR EL EQUIPO  
TENER OBJETIVOS CLAROS  
SEGUIR A UN BUEN LIDER



## LO QUE NO MOTIVA

QUE TE CONTROLEN TODO EL TIEMPO  
PROBLEMAS EN LAS RELACIONES LABORALES  
UNA JERARQUIA TORPE  
BAJA REMUNERACION  
ESTAR DESINFORMADO  
FALTA DE CONFIANZA  
FALTA DE FORMACION Y CAPACITACIÓN



# MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO LABORAL (HACKMAN Y OLDHAM, 1980).

Estos autores trabajaron la motivación interna laboral, buscando características en el puesto de trabajo que motivarían a los empleados, y concluyendo que cuanto más expertos fueran en el mismo, más motivados estarían, generando un ciclo motivacional continuo; este modelo establece una relación entre dos variables: las dimensiones centrales del trabajo, los estados psicológicos fundamentales y los resultados afectivos.



# LA TEORÍA DE MCLELLAND

Esta teoría plantea tres tipos de necesidades, de poder, logro y afiliación.





# TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE McLELLAND.

El ser humano actúa fundamentalmente por cuatro impulsos:

- § **Motivación de logro:** obtener los mejores resultados
- § **Motivación de afiliación:** sentirse parte de un grupo
- § **Motivación de competencia:** trabajos de alta calidad
- § **Motivación por el poder:** control de los medios e influir en las personas.

Las necesidades se aprenden en la infancia y están relacionadas a su ambiente social y cultural.



# Teoría de McClelland

**MOTIVACION DE LOGRO:** Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.

- Deseo de la excelencia.
- Trabajo bien realizado.
- Acepta responsabilidades
- Necesita feedback

**MOTIVACION DE PODER:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

- Le gusta que le consideren importante
- Quiere prestigio y Status.
- Le gusta que predomine sus ideas
- Suele tener mentalidad política

**MOTIVACION DE AFILIACION:** Necesidad de formar parte de un grupo

- Le gusta ser popular.
- Le gusta el contacto con los demás.
- Le disgusta estar solo, se siente bien en equipo
- Le gusta ayudar a otra gente



# TEORÍAS DEL PROCESO

- § Teoría de la expectativa de Vroom.
- § Teoría de la finalidad de Locke.
- § Teoría de la equidad de Adams.



# TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Teoría de las expectativas



§ La motivación del trabajador depende de la intensidad con la que se desea lograr un objetivo y la probabilidad que existe de alcanzarlo.

§ El esfuerzo realizable por una persona depende de: la probabilidad de obtener un determinado rendimiento, la recompensa y la importancia que le dé a estos dos elementos.



# Teoría de la finalidad de Locke

§ La motivación es una actividad consciente y cuanto más elevados sean los objetivos que un individuo desea, mayor será su nivel de ejecución

§ Para ello se deben darse los elementos:

- Definir con claridad las metas
- Adecuar éstas a las condiciones de los trabajadores.
- Los trabajadores deben aceptarlas.





# Teoría de la equidad de Adams

Los individuos establecen comparaciones entre las contribuciones que realizan y las retribuciones que obtienen de la empresa y a su vez con la de sus compañeros de trabajo.

Teoría de la equidad  
J. Stacy Adams





# TEORÍA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS (MOTIVACIÓN)

TEORÍA FORMULADA POR ODIORNE

ESTABLECIENDO LAS SIGUIENTES PREMISAS:

- LOS OBJETIVOS MOTIVAN: PARA ELLO HAN DE SER CLAROS, CONCRETOS Y VERIFICABLES
- LOS OBJETIVOS HAN DE SER ALTOS: ASÍ EL NIVEL DE ESFUERZO SERÁ MAYOR
- LOS OBJETIVOS HAN DE PONERSE EN UN NIVEL ALCANZABLE: SINO PODRÍA CAUSAR EL EFECTO CONTRARIO...DESMOTIVACIÓN.



# TEORÍA X, Y, Z (MOTIVACIÓN)

- MCGREGOR EN SU OBRA "EL LADO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES" (1960), DESARROLLA LAS SIGUIENTES TEORÍAS REFERENTES AL ESTILO DE MANDO DE LOS DIRECTIVOS Y COMO INFLUYEN ÉSTAS EN LA MOTIVACIÓN DE SUS TRABAJADORES.

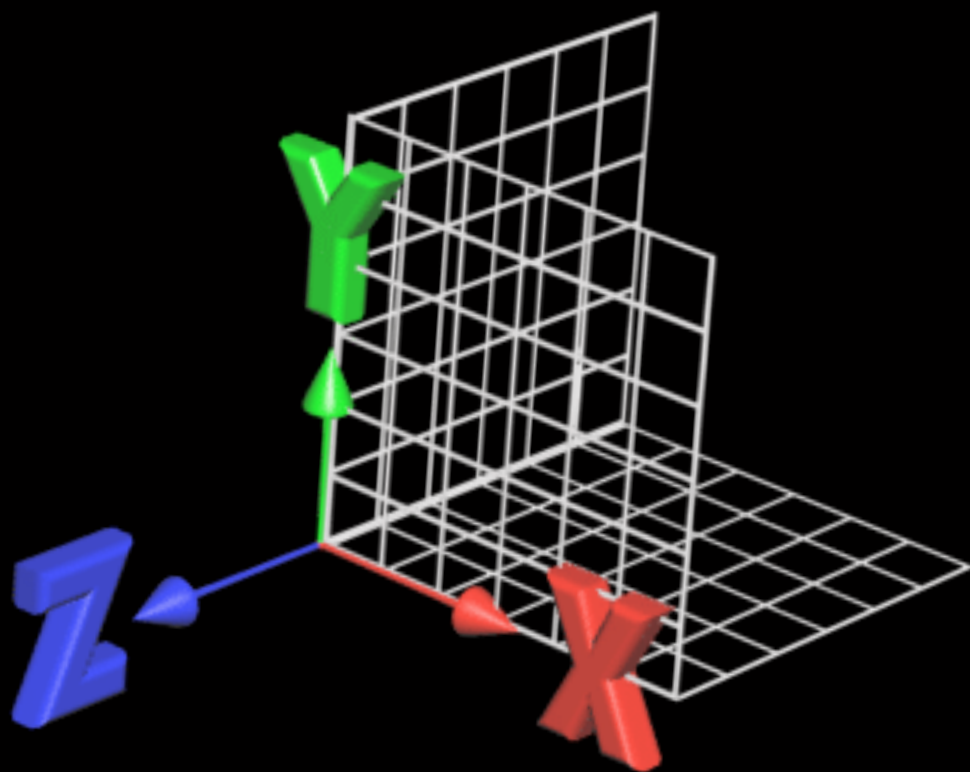
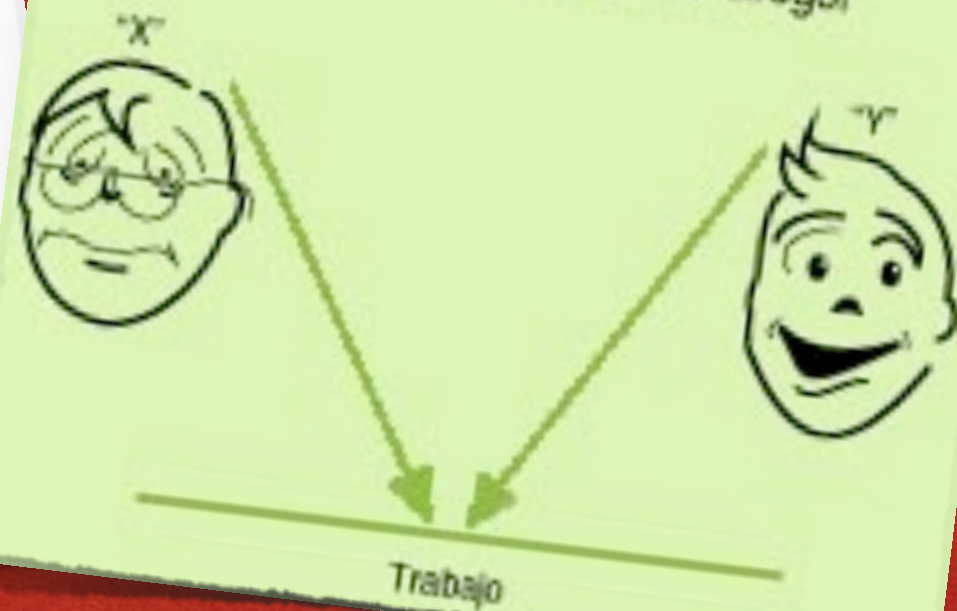


# X, Y, Z

## Liderazgo y Estilo de Mando

Gráfico 6

Teorías "X" e "Y" de Mc Gregor





# TEORÍA X

- EL SER HUMANO SIENTE "REPUGNANCIA" HACIA EL TRABAJO Y LO EVITARÁ SIEMPRE QUE PUEDA.
- COMO TIENEN TENDENCIA A REHUIR...LAS PERSONAS TIENEN QUE SER OBLIGADAS A TRABAJAR, CONTROLADAS Y AMENAZADAS PARA QUE CONSIGAN LOS OBJETIVOS PREVISTOS POR LAS EMPRESAS
- EL SER HUMANO PREFIERE EVITAR RESPONSABILIDADES, PREFIERE QUE SE LES DIRIJA Y CUENTAN CON Poca AMBICIÓN

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre.

Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión"

McGregor



# TEORÍA Y

- EL DESARROLLO DEL ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL EN EL TRABAJO ES TAN NATURAL COMO EL JUEGO O EL DESCANSO... AL SER HUMANO NO LE DISGUSTA ESENCIALMENTE TRABAJAR
- EL HOMBRE DEBE DIRIGIRSE Y CONTROLARSE A SÍ MISMO, EN FUNCIÓN DE SUS COMPROMISOS
- ESE COMPROMISO SE CONSIGUE EN FUNCIÓN DE LAS COMPENSACIONES QUE RECIBA POR SU LOGRO
- EL SER HUMANO SE HABITÚA A BUSCAR RESPONSABILIDADES.



- MCGREGOR ASOCIA DOS ESTILOS DE LIDERAZGO A ESTAS DOS TEORÍAS
- TEORÍA X: LIDER AUTOCRÁTICO, CREA RECHAZO...
- TEORÍA Y; LIDER DEMOCRÁTICO, REALMENTE MOTIVA

*Donald Morton sugiere que la Teoría Y es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la Jerarquía de Maslow, y que la Teoría X es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios.*



- LA CULTURA JAPONESA (OUCHI) DESARROLLÓ EN LOS AÑOS 70 LA TEORÍA Z
- ÉSTA SE BASA EN LAS RELACIONES HUMANAS Y PRETENDE ENTENDER AL TRABAJADOR COMO UN SER INTEGRAL QUE NO PUEDE SEPARAR SU VIDA LABORAL DE SU VIDA PERSONAL. PARA ELLO ES NECESARIO:

- CONFIANZA EN ÉL
- POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO
- EMPLEO DE POR VIDA
- RELACIONES PERSONALES ESTRECHAS
- ...



# LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO





**TRABAJAR DURO POR  
ALGO QUE NO NOS  
INTERESA SE LLAMA  
ESTRÉS. TRABAJAR DURO  
POR ALGO QUE AMAMOS  
SE LLAMA PASIÓN.**



# LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

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





## **-EL DINERO:**

No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero.

Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.

## **-EL RECONOCIMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA:**

Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.

## **-LA RESPONSABILIDAD DENTRO DEL TRABAJO:**

Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.

## **- EL RECONOCIMIENTO SOCIAL:**

Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.



# MANERAS DE MOTIVAR



Las empresas que cuentan con plantillas motivadas son también las que presentan mejores números en la cuenta de resultados.

Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa.

Esto supone un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio empleado.



# 10 FORMAS NO ECONÓMICAS DE MOTIVAR:

1. Sea agradecido.
2. Dedique tiempo a sus trabajadores.
3. Proporcione feedback (retroalimentación, información del proceso)
4. Cuide el ambiente de trabajo.
5. Proporcione información sobre la empresa.
6. Involucre a los empleados.
7. Fomente la autonomía.
8. Establezca alianzas con cada trabajador.
9. Celebre los éxitos.
10. Utilice el desempeño para discriminar la tarea realizada.



# Motivación laboral

## Lo que SÍ motiva



- ✓ Tener **responsabilidad**
- ✓ Tener **autonomía**
- ✓ Que **te valoren**
- ✓ Sentirte **eficaz**
- ✓ Ser **aceptado** por el equipo de trabajo
- ✓ Tener **objetivos claros**
- ✓ Un **buen líder**

## Lo que NO motiva



- ✗ Que **te controlen** todo el tiempo
- ✗ **Problemas** en las relaciones laborales
- ✗ Una **jerarquía** torpe
- ✗ Baja **remuneración**
- ✗ Estar **desinformado**
- ✗ Falta de **confianza**
- ✗ Falta de **formación** y capacitación

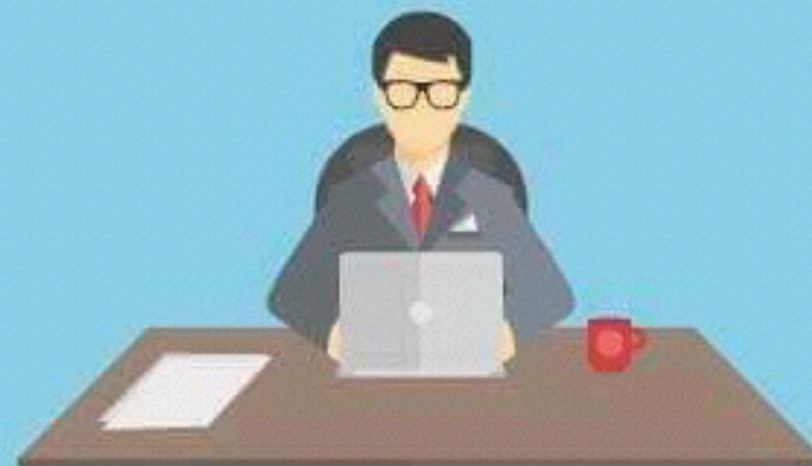


# 10 ASESINOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Por Kate Taylor

Un equipo feliz es un equipo productivo.  
Destierra a los asesinos de la motivación y mejora la situación de tu empresa.

1. Recompensas inadecuadas
2. Espacio de trabajo horrible
3. Falta de crecimiento
4. Colaboración ineficiente
5. Ambiente negativo
6. Miedo al fracaso
7. Falta de objetivos claros
8. Jefes controladores
9. Juntas sin sentido
10. Hacer que tu equipo pierda el tiempo



La falta de motivación hace se presencia en la productividad y es la principal afectada y ésta afecta no a una persona, sino a una oficina entera.



# CICLO EN LA MOTIVACION LABORAL

1. Obvia realidad  
(desmotivación  
laboral)

2. Análisis de  
personalidad

3. Fijación de deseos  
y necesidades

4. Estimulo auto  
impuesto o propuesto

5. Aceptación del  
estimulo

6. Resultado útil  
(motivación laboral)





# RELACIONES ENTRE CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN

El clima laboral es el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral.

El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad de las empresas.





# El clima laboral depende de muchos factores:

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





Las empresas invierten cada vez más capital en conocer y mejorar el clima laboral de sus empresas dada la importancia que este tiene en relación con la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Estos estudios de clima laboral tratan de medir diversos aspectos: cuál es el nivel de motivación de los trabajadores, cómo se sienten con el grado de participación e información que les proporciona la empresa, cómo perciben el nivel de comunicación, si están satisfechos con la formación continua, con la prevención de riesgos laborales, etc.



Por otra parte, como las personas pasan gran parte del día en su lugar de trabajo, las consecuencias derivadas del clima laboral pueden ir más allá del ámbito estrictamente profesional.

Esto ha llevado a que se regulen jurídicamente muchos de los aspectos que configuran el clima laboral, estableciéndose normas sobre salud laboral, derechos sindicales y de participación de los trabajadores.

Se ha regulado también la relación de subordinación que el trabajador tiene hacia el empresario, garantizando que esta relación está limitada por los derechos del trabajador, tanto ante sus superiores como ante sus compañeros.



# AMBIENTE LABORAL EMPRESARIAL

## CLAVES



**1 Juego y Humor**  
Estudios han demostrado que la mezcla de lo serio con lo divertido, logran excelentes resultados.

### Desafío y Participación

Las organizaciones pueden aumentar la productividad y creatividad de las personas en la medida en que estas participen en la construcción de sus objetivos.



**3 Confianza**  
Solo cuando es posible construir con el otro sin temor a ser traicionado, se puede pensar en un ambiente ideal para el desarrollo de la innovación.

### Apoyo a las Ideas

Toda idea, por buena que sea, requiere de un patrocinador para ser desarrollada e impulsada.



### Toma de Riesgos

La capacidad de tomar riesgos y actuar es una característica de las organizaciones y equipos creativos, innovadores y de alto desempeño.

Por pequeña o grande que sea la compañía, mantener un buen clima organizacional debe ser una de sus metas claves de la empresa.



Según Hay Group, una consultora internacional, el clima laboral en Colombia es de los mejores en la región.

Se encuentra  
**15%**  
arriba del promedio de Latinoamérica.

## ¿EN QUÉ FALLAN LAS EMPRESAS?



Creer que todos tienen las mismas necesidades, expectativas y temores.



No reconocer de manera adecuada y oportuna el trabajo bien hecho.



Inequidad que se da en algunas variables críticas como salario.

## ¿EN QUÉ FALLAN LOS EMPLEADOS?



En esperar que la motivación para hacer las cosas bien siempre venga de afuera, de su jefe o de alguien más y en culpar a otros de los problemas de la organización olvidando asumir su responsabilidad.



# Tips para mejorar el ambiente en la oficina

**1** Empiece reconociendo que cada trabajador observa su entorno de forma diferente y posee fortalezas y aspectos por mejorar que lo hacen único frente al resto.

**2** Comunique efectiva y eficazmente los objetivos de la empresa. Con esto logrará que todos se alineen con el mismo propósito.

**3** Defina procesos, procedimientos y responsabilidades para cada área y trabajador, de la manera más clara posible, incluso para quienes no intervengan directamente en ellos.

**4** Invierta, lo necesario y suficiente, en capacitar a todos sus colaboradores, pues tener una línea de carrera, un norte a donde llegar, es fundamental para la motivación de un empleado.



**5** Realice mediciones periódicas del clima laboral. ¿Cómo? Pida cada cierto tiempo a sus colaboradores que opinen sobre su gestión y el manejo de la empresa.

**6** La misión, visión y los valores de la empresa tienen que ser internalizados por cada empleado. Tenga en cuenta que un buen ambiente físico de trabajo será muy importante para lograr un buen clima laboral.

FUENTE: Manuel Infante, docente de la Diplomatura de Coaching Profesional de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).



# Riesgos psicosociales derivados del clima laboral

El mundo laboral ha experimentado una transformación importante en las últimas décadas en nuestro contexto sociocultural.

Las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales.

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



# EL MOBBING O ACOSO LABORAL EL SÍNDROME BURN OUT LA FRUSTRACIÓN.







**MOBBING**



# Acoso laboral o mobbing.

Es la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por un grupo hacia otra, de modo directo o indirecto, de forma sistemática y durante un tiempo prolongado.

La finalidad del mobbing es socavar la seguridad y autoestima de la víctima para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el acosador promocione en detrimento de la víctima.

El principal motivo por el que se suele dar el acoso es la envidia por la valía que los acosadores reconocen en la víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing no se da exclusivamente de jefes a subordinados o iguales, sino que también puede darse de subordinados a jefes.



# Mobbing,

## factor de deficiencia laboral

**!** El mobbing hace referencia a las acciones de hostigamiento que realizan uno o varios empleados en contra de otro, para provocarle miedo psicológico, debilitarlo, hacer que no cumpla sus tareas y finalmente renuncie.

### PERFILES DE IMPLICADOS



**Acosador:** características psicopáticas, es inteligente, pero su perfil laboral es mediocre, tiende a ser mentiroso, pero no soportan la competencia.



**Acosado:** sobresalientes en términos de ética, responsabilidad y liderazgo en el desarrollo de actividades, aunque con cierta regularidad tienen problemas en materia de inteligencia emocional (control de emociones)



**Observador:** se mantiene a distancia, sin participar materialmente en la problemática

### FASES DE MOBBING



**1**  
Inicio

El acosador analiza el terreno y comienza a definir a su víctima. Es pertinente que el acosado potencial ponga límites y que la empresa lo detecte, y actúe en consecuencia.

**2**  
Conflicto

Un conflicto no resuelto en el ámbito laboral detona fenómeno.

**3**  
Acoso moral

El agresor muestra actitudes sistemáticas contra la víctima.

**5**  
Marginación

**4**  
Intervención

La empresa permite que la problemática avance y propicia que los afectados se muevan (renuncien)

La empresa tiene dos opciones, resolución positiva, al aplicar políticas y solventar el problema que la puede poner en jaque, y dos: la negativa, la empresa no sabe qué hacer y no toma cartas en el asunto.

### CONSECUENCIAS EN AFECTADOS

#### ÁREA PSICOLÓGICA

El acosado sufre de angustia, preocupación, estrés, desconfianza, culpa y, en casos extremos, ataques de pánico

#### ÁREA BIOLÓGICA: Fuente

Susceptibilidad a enfermedades como gripe, insomnio, pérdida de apetito, dolores de cabeza y espalda / 30% de casos sufre malestares graves y crónicos

#### ÁREA LABORAL:

Reducción de productividad, ausentismo, renuncia. Se calcula que 66% de los casos abandona su trabajo (esta cifra coincide prácticamente con el dato emanado de la encuesta de TRABAJANDO.COM -65%-)

### TIPOS DE MOBBING

**Acoso ascendente:**  
1% de casos / de subordinados a jefe

**Acoso horizontal:**  
12% de casos / entre pares

**Acoso mixto:**  
29% de casos / intervienen jefe y otros miembros

**Acoso vertical descendente:**  
58% de casos / jefe a subordinados

**49%**

de los profesionistas sufren mobbing

**35%**

de las empresas en México reportan casos de acoso laboral

**27%\***

de aquéllos que han sufrido mobbing aún no superan los efectos del acoso

\*De acuerdo a información de Trabajando.com

### RECOMENDACIONES

- 1 Recursos humanos deben evaluar casos y descartar situaciones subjetivas, también deben implementar estrategias preventivas
- 2 Es necesario fomentar la integración y la comunicación
- 3 Recursos humanos deben atender casos y evitar que se viralice
- 4 Organizar actividades de cohesión en aras de fortalecer equipos como paseos
- 5 Empresas deben definir jerarquías plenamente, pero no fomentar sentidos de superioridad





# TIPOS DE *MOBBING*

El acoso laboral o mobbing es una agresión de tipo psicológica, que se clasifica de acuerdo a quién la ejerce. Para ser considerada tal debe ser sistemática y dirigida a una persona en particular.



## ¿Qué es el *mobbing*?

Acoso de tipo psicológico que tiene lugar en el trabajo.

## Características:

Persigue, apremia, importuna a una persona de manera continua sin darle tregua o reposo, en el ámbito del trabajo.

## Objetivo:

Intimidar, opacar, aplanar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente a la víctima con la intención de excluirla de la organización o satisfacer la necesidad de agredir, controlar o destruir del hostigador.

## Tipos:

### Horizontal

La agresividad u hostigamiento laboral se realiza entre compañeros, es decir, activo y pasivo ocupan un nivel similar en la jerarquía ocupacional.

### Vertical descendente

La agresividad u hostigamiento laboral es realizada por quienes ocupan puestos de jerarquía o superioridad respecto de la víctima.

### Vertical ascendente

El hostigamiento laboral es realizado por los subalternos del jefe victimizado.



# ACOSO LABORAL

y las graves consecuencias



Ignorarte, recibir burlas o insinuaciones y acusarte por cosas que no hiciste son tipos de acoso laboral, también llamado "mobbing". Conoce las formas en que puedes convertirte en víctima y lo que ocasiona.

## TIPOS DE "MOBBING"



### IGNORARTE

- El resto del equipo lo nulifica
- Sus ideas son descartadas sin analizarse
- No le permiten expresarse
- Rechazo constante



### INJUSTICIAS

- Bajo o nulo reconocimiento
- Sin permisos importantes ocasionales
- Constantes amenazas de despido
- El reconocimiento de nuestro trabajo lo reciba otra persona



### BURLARSE

- Pueden ser a sus espaldas o directas (la persona no está de acuerdo)
- Se crea un triángulo de acoso: víctimas - espectadores - agresor



### VIOLENCIA FÍSICA

- Ataques físicos por diferencias de opinión o intereses particulares.
- Pueden despertar la agresión de la víctima.



### DESCALIFICARTE

- Culpar por faltas que otros cometieron
- Ponerle trabas (no pasar recados, dar información incorrecta etc.)
- Sembrar dudas sobre su trabajo u otra situación.
- Enviar e-mails o mensajes internos con calumnias sobre tu trabajo o persona.



### VIOLENCIA SEXUAL

- Insinuaciones de jefes o compañeros de trabajo
- Miradas lascivas o inapropiadas
- Condicionar situaciones laborales a cambio de favores sexuales  
(Es un delito y procede ante las autoridades laborales)



### ABUSO DE AUTORIDAD

- Actuar hostilmente con sus subordinados:
- Gritar o dar malos tratos
- Menospreciar
- Darse el crédito por el trabajo de un subalterno
- Sembrar miedo

## GRAVES CONSECUENCIAS

- Bajo rendimiento laboral
- Baja autoestima
- Ambiente laboral hostil
- Aumenta la probabilidad de accidentes
- Problemas con la familia
- Pérdida de empleo
- Tensión nerviosa y estrés
- Depresión
- Suicidios

## LO QUE HAY QUE HACER

Reportar lo que sucede.

Es un derecho y una obligación en pro de vigilar los intereses de la propia empresa. Tanto en la iniciativa privada como en oficinas de Gobierno tienen el deber de escucharte y dar seguimiento al caso.



# DETECTA EL MOBBING LABORAL

Mi superior se niega a comunicar, hablar o reunirse conmigo

Me ignoran, me excluyen, o me hacen el vacío, fingen no verme, no me devuelven el saludo, o me hacen "invisible"

Me interrumpen constantemente impidiendo expresarme

Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas contra la empresa

Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, no renovación, expediente disciplinario, despido, traslados forzosos, etc...)

Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia, y luego me acusan de no hacer nada o de ser perezoso

Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno

Envenenan a la gente a mi alrededor contándole todo tipo de calumnias o falsedades

Recibo feroces e injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal

Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicármelo





# DENUNCIA EL ACOSO LABORAL



## MOBBING: Perfil del acosador

- ☐ Personalidad psicopática, con alteración del sentido de la norma moral
- ☐ Ausencia del sentimiento de culpabilidad
- ☐ Si se le hace frente es cobarde
- ☐ Mentiroso compulsivo, con gran capacidad de improvisación
- ☐ Profesional mediocre, con complejo de inferioridad
- ☐ Necesita del secreto, la vergüenza de la víctima y los testigos mudos, ciegos y sordos
- ☐ MEDIOCRE INOPERANTE ACTIVO (MIA)



**Según la Organización Internacional del Trabajo, uno de cada 10 trabajadores es víctima de acoso laboral en el mundo, y de 100 casos, 75 corresponden a mujeres acosadas.**

**El acoso puede ser Psicológico o Sexual**

**EVITA y DENUNCIA el ACOSO LABORAL - Comparte esta información**



# En el acoso laboral se distinguen varias fases:

En la fase inicial el acosador no se muestra violento, sino más bien al contrario:

despliega sus capacidades seductoras con la víctima y su entorno, con el fin de conocer las debilidades de la víctima y hacer creer al entorno de que siempre se ha portado bien con la víctima.



**Una vez superada esta primera fase es cuando surge el conflicto:**

El enfrentamiento comienza siendo un hecho puntual para, posteriormente, ir convirtiéndose en algo crónico, momento en el que comienza el acoso propiamente dicho.

El acosador perjudicará a su víctima asignándole trabajos muy complicados con el fin de que falle en su desempeño, o trabajos muy por debajo de su cualificación, llegando incluso a ridiculizar su trabajo delante de compañeros.



Como consecuencia del acoso laboral, la víctima empezará a perder seguridad en sí misma y, a partir de este punto, la situación puede desembocar en graves problemas, tanto en el plano psicológico como en el sociológico.

La mayor parte de las veces esta situación culmina en una o varias bajas médicas y puede incluso provocar la incapacidad laboral por parte de la víctima.

La actitud de la empresa, a la hora de prevenir y erradicar estos posibles casos, es crucial.



# Fases del Mobbing

<b>1ª fase</b> <b>Aparición del conflicto</b>	<p>Se trata del momento en que las relaciones con tus compañeros, sean tus iguales o tus inferiores, o con tus superiores comienzan a cambiar; y ello puede manifestarse mediante:</p> <p><i>Ataques directos:</i> se te oponen injustificadamente inconvenientes al trabajo realizado.</p> <p><i>Ataques indirectos:</i> comentarios y/o murmuraciones sobre tu comportamiento personal o profesional.</p>
<b>2ª fase</b> <b>Instauración del “mobbing”</b>	<p>Comienzan las conductas violentas o de hostigamiento, la víctima comienza a sentir muchas agresiones, pero aún no ve la situación global ni la comprende, y en ocasiones llega a sentirse culpable.</p>
<b>3ª fase</b> <b>El asunto se hace público</b>	<p>Puede trasladarse a la persona a otro departamento, o amenazarlos, incluso, con el despido. La persona acosada es considerada como una persona “difícil” o un “estorbo”.</p>
<b>4ª fase</b> <b>El acosado se da por vencido</b>	<p>Se produce el despido.</p> <p>El acosado se despide voluntariamente de la empresa, arrastrando secuelas psíquicas, enfermedades psicosomáticas y encontrándose con problemas para regresar al mundo laboral.</p>

En el año 2000 el profesor Iñaki Piñuel, con el objetivo de evaluar no solo el *mobbing* en el entorno laboral de las organizaciones sino también sus consecuencias, elaboró el barómetro CISNEROS (Cuestionario Interpersonal sobre Psicoterror, Ninguneo, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales), primera herramienta de medida que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico en España.



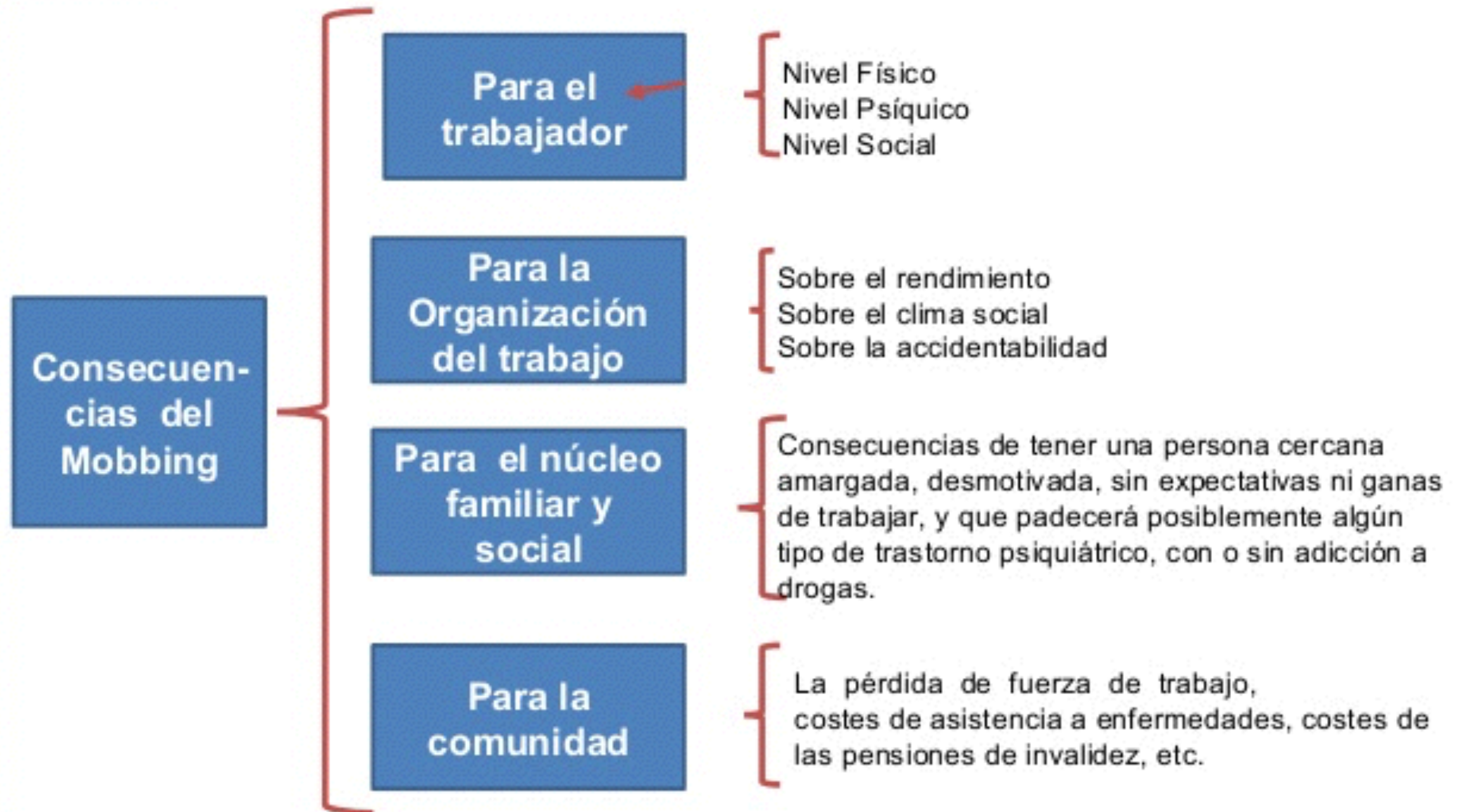
# ¿Habrán hecho algo para ser acosados?

- NO!
- Los patrones de conducta están en los agresores.
- Condiciones del entorno de trabajo “caldos de cultivo”:
  - Nada va a ocurrir
  - Modo fácil, barato de eliminar a alguien amenazante.
  - Crimen perfecto.





# CONSECUENCIAS DEL MOBBING





# SÍNDROME BURN OUT

Es un síndrome clínico que aparece descrito en psiquiatría en 1974.

Consiste en una sobrecarga psicológica, que incluye agotamiento emocional, actitudes negativas, falta de realización personal, baja autoestima, cansancio, estrés, comportamientos paranoides y agresivos, cefaleas, malestar general, etc.

Este síndrome lo sufren más las mujeres, debido a que en la mayoría de los casos son ellas las que también cargan con las obligaciones domésticas y familiares.



# ¿QUÉ ES EL SÍNDROME BURNOUT?

- El Síndrome de Burnout (también llamado "Síndrome de estar quemado") se refiere al desgaste profesional en una fase avanzada del estrés profesional, el cual se presenta en profesionales de la salud como ser médicos, psiquiatras, psicólogos, enfermeras y otros profesionales que trabajan en contacto directo con otras personas, como ser los docentes universitarios.



- Este Síndrome, al ser calificado como una sobrecarga emocional, afecta diferentes áreas en la persona que lo padece, presentando síntomas de cansancio, malestar general, disminución de los recursos emocionales y otros. Estos síntomas se presentan a nivel emocional, físico y conductual.

- El síndrome de Burnout es un grave trastorno que desarrollamos en relación a nuestro trabajo. Posee una evolución que nos hace pasar de la ilusión inicial por iniciar un nuevo empleo al deseo de huir de él de forma desesperada o sentirse muy frustrado trabajando.





# Diferencias entre ESTRÉS Y BURN OUT



ESTRÉS	BURN OUT
<p><b>S</b>obre implicación en los problemas. Hiperactividad emocional. El daño fisiológico es el sustrato primario. Agotamiento o falta de energía física. La depresión puede entenderse como reacción a preservar las energías físicas. Puede tener efectos positivos en exposiciones moderadas (eustrés).</p>	<p><b>F</b>alta de implicación. Embotamiento emocional. El daño emocional es el sustrato primario. Agotamiento afecta a motivación y a energía psíquica. La depresión en burn out es como una pérdida de ideales de referencia-tristeza. Sólo tiene efectos negativos.</p>



Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él.

Esta situación produce un estado de tensión que termina convirtiéndose en crónico y provocando cambios de conducta en quien lo padece. Una dificultad añadida de este síndrome es que quienes lo padecen tienden a negarlo, pues lo viven y sufren como un fracaso profesional.





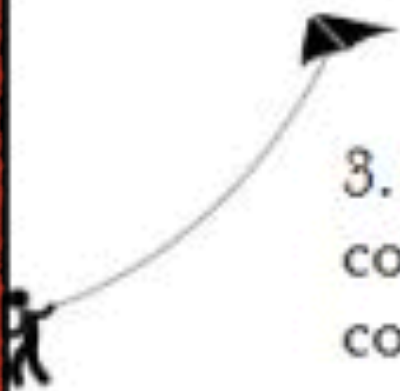
## Formas de evitar el *burnout*



1. Identificar la causa del estrés y evitar su fuente.



2. Hablarlo con familiares o amigos que puedan tener una mirada objetiva



3. Ser espontáneo, romper con la rutina y probar cosas nuevas.



4. Mantenerse sano y hacer ejercicio o actividades al aire libre.



5. Comer saludablemente y variado.



6. Dormir lo suficiente para evitar el cansancio y agotamiento.



# LA FRUSTRACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS

Hemos visto que las personas actúan motivadas por el nivel de necesidades que desean cubrir.

En el caso del entorno laboral, las personas se plantean unas metas u objetivos, pero en muchas ocasiones se producen barreras que obstaculizan su consecución.

Es entonces cuando se produce la frustración en los individuos.

La intensidad de esa frustración será mayor cuanto mayor sea la importancia que las personas conceden a sus metas u objetivos.



# LA FRUSTRACIÓN

La frustración es un estado de tensión emocional que se produce cuando existen barreras u obstáculos que se interponen en la consecución de un objetivo.

Si el obstáculo es fácil de superar no aparece la frustración; esta solo se produce cuando el obstáculo es lo suficientemente importante como para impedir que se alcance el objetivo, lo que conduce a un sentimiento de impotencia.

La tolerancia a la frustración es diferente en cada persona.

La intensidad de este sentimiento puede aumentar o disminuir según la percepción y actitud que la persona muestre hacia ella.



Así como cada vez es más frecuente encontrar a directivos interesados en la motivación de sus empleados, la frustración y las consecuencias de la misma en sus trabajadores no les preocupa en la misma medida.

No obstante, debe tenerse en cuenta que la frustración es un elemento muy importante, ya que muchos problemas responden, no tanto a la carencia de factores motivadores, sino a la existencia de frustraciones personales.



# COMO EVITAR LA FRUSTRACIÓN

Del mismo modo que la sensación de frustración es diferente en cada persona, la forma de adaptarse a ella también lo es.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta la situación en la que se está produciendo la frustración, ya que determinados entornos pueden favorecer un mayor grado de frustración que otros.





# CONOCERSE ES IMPORTANTE

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

Hay personas que se adaptan más fácilmente a una situación frustrante y son capaces de sobrellevarla e, incluso, de superarla con el tiempo.

Sin embargo, cuando el grado de frustración es muy elevado y la persona no puede superarlo, puede desembocar en situaciones emocionales tensas y enfermedades: depresión, ataques de ansiedad, fobias, pérdida o incremento de apetito, agresividad, etc.



Si se detecta que un compañero de trabajo o de otro entorno siente frustración porque muestra desánimo, tiene una conducta incontrolada o agresiva, etc., lo mejor que se puede hacer es proporcionarle ayuda.

Mostrándole apoyo y escuchando sus problemas de manera activa se puede conseguir que se desahogue y explique los motivos de su estado.



# A PARTIR DE ESE MOMENTO SE PUEDEN BUSCAR SOLUCIONES:

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



# FRACASOS FAMOSOS

## Michael Jordan

Después de que no lo cogieron en el equipo de baloncesto de su escuela, se encerró en su cuarto a llorar.

## The Beatles

Fueron rechazados por Decca Recording, quienes dijeron "no nos gusta su sonido" -- "No tienen futuro en el mundo musical."

## Eminem

Se dropió de la escuela, y sus problemas personales con las drogas y pobreza provocaron un intento suicida...

## Steve Jobs

A sus 30 años estuvo deprimido luego de haber sido botado de la compañía que el mismo creó.

## Walt Disney

Fué despedido de un periódico porque "no tenía suficiente imaginación" y "no tenía ideas originales"...

## Oprah Winfrey

Fué despedida de su trabajo como reportera de noticias porque... "No servía para trabajar en la televisión."

## Albert Einstein

No habló hasta los 4 años de edad y sus maestras decían que "nunca aprendería mucho."

" Si nunca has fallado, es porque nunca has tratado algo nuevo"



## **Frases de Michael Jordan**

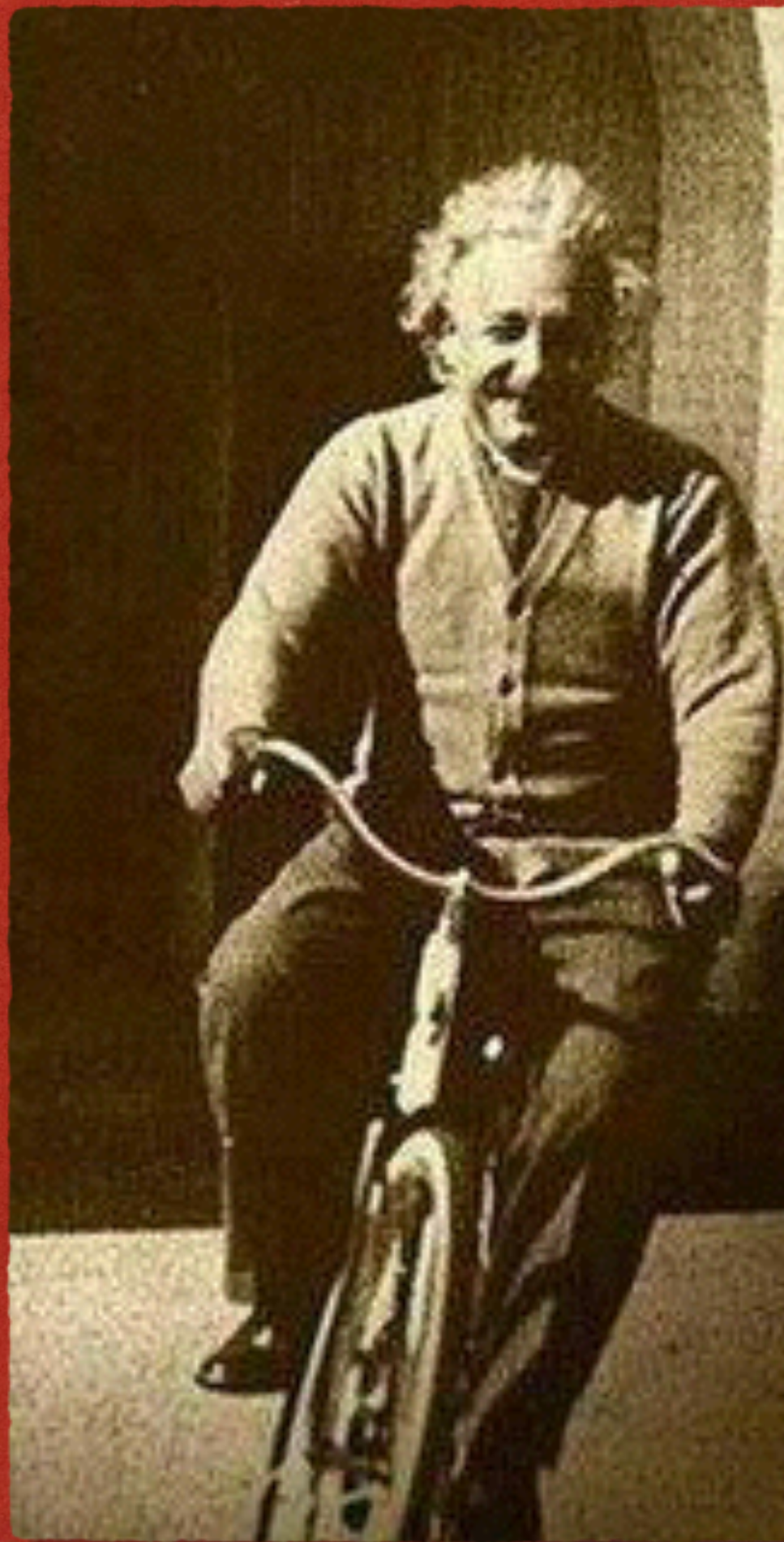


**He fallado más de 9000 tiros en mi carrera. He perdido casi 300 juegos. 26 veces han confiado en mi para tomar el tiro que ganaba el juego y lo he fallado. He fallado una y otra, y otra vez en mi vida. Pero nunca me he dado por vencido. Y es por eso que he tenido éxito en la vida.**

**Universo virtual ROO**







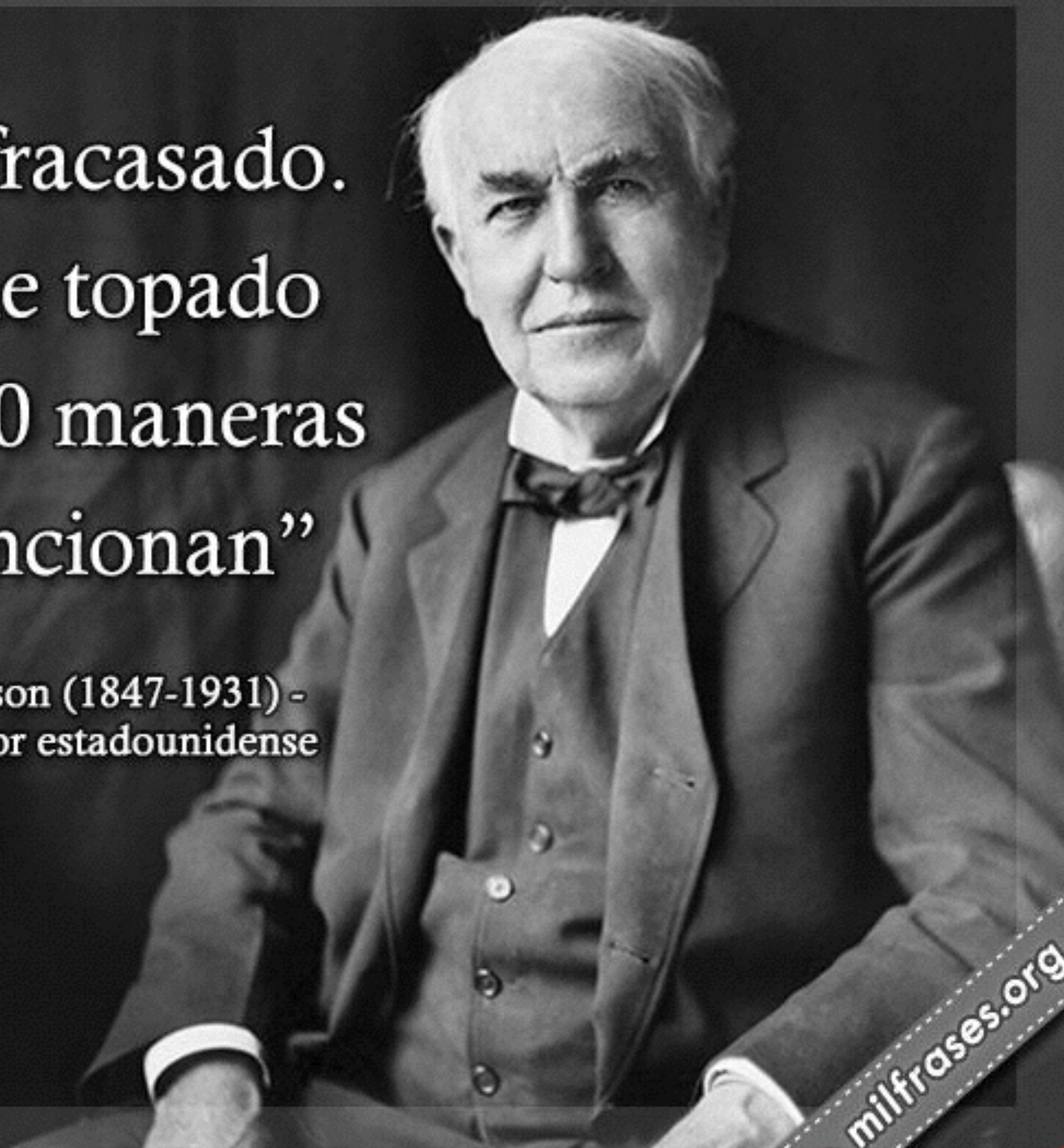
HAY UNA FUERZA  
MOTRIZ  
MÁS PODEROSA  
QUE EL VAPOR,  
LA ELECTRICIDAD Y  
LA ENERGÍA ATÓMICA  
**LA VOLUNTA**

*Albert Einstein*



“No he fracasado.  
Sólo me he topado  
con 10.000 maneras  
que no funcionan”

- Thomas Alva Edison (1847-1931) -  
empresario e inventor estadounidense

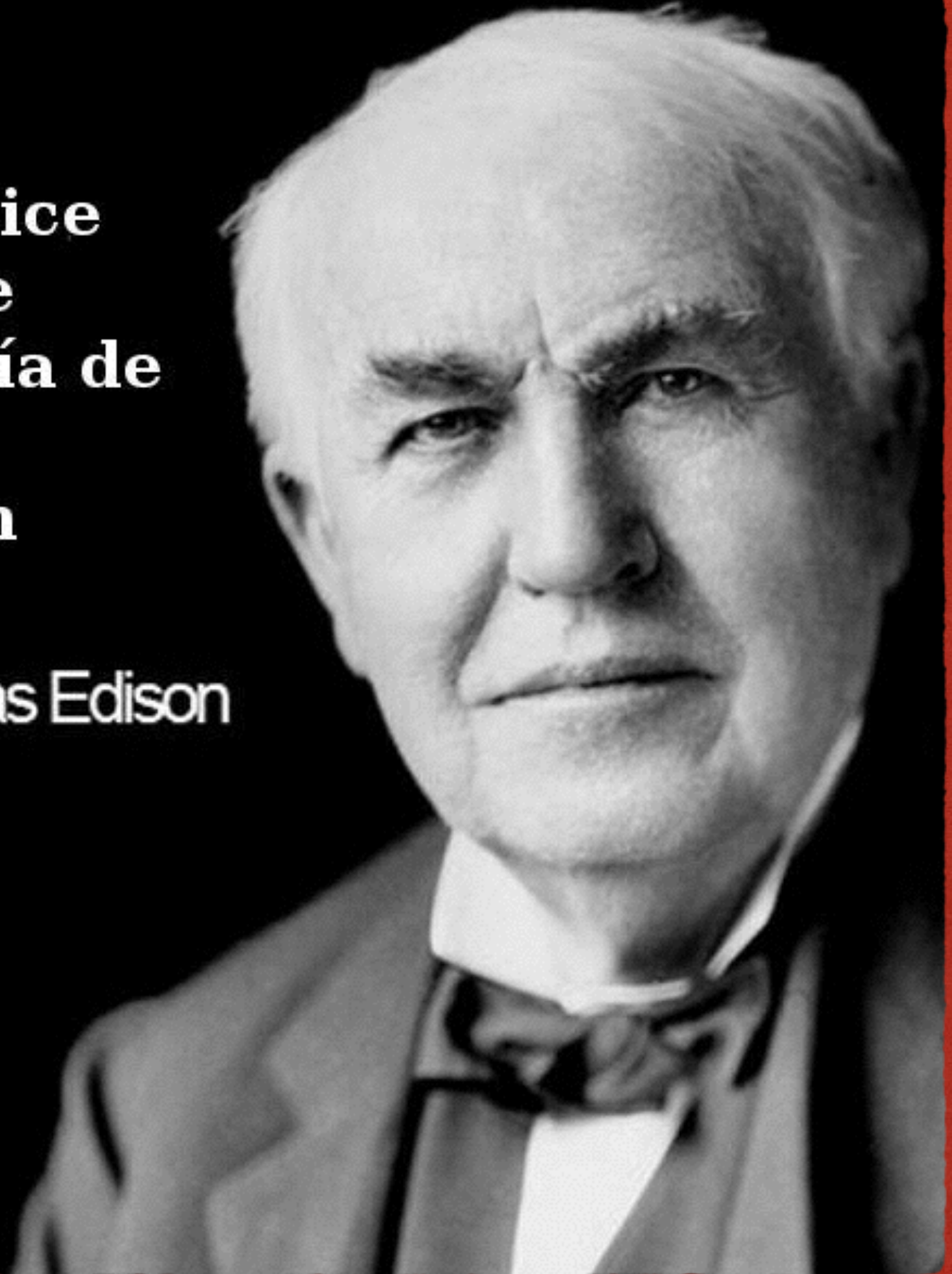


milfrases.org



**"La gente que dice  
que no se puede  
hacer, no debería de  
interrumpir a  
quienes lo están  
haciendo"**

**- Thomas Edison**





"Es importante recordar que  
todos tenemos magia  
dentro de nosotros."

— J. K. Rowling —





JOSE G<sup>A</sup> DE DIGNISIO MONTEMAYOR

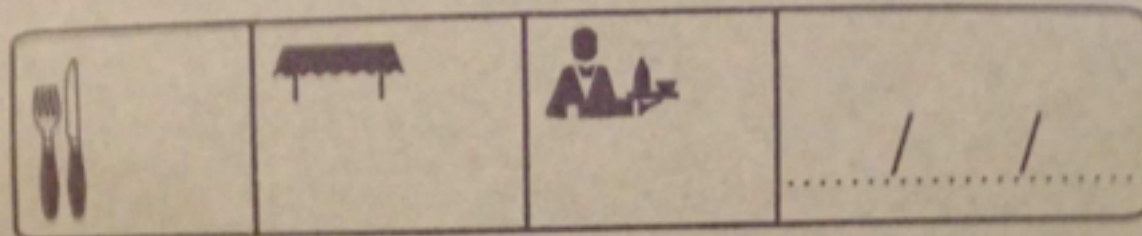
ABOGADO

Rafael Muñoz Granados

ALBAÑIL ✨

SMC

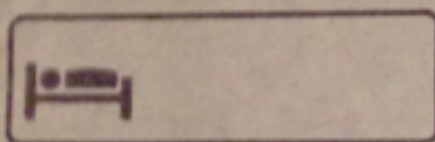




El servir por la derecha, colocar bien la cubertoria, poner el mantel en su lugar... lo puede hacer cualquiera; se aprende.

Pero la actitud, la parte vocacional, la ilusión, el cariño por lo que haces... eso, hay que tenerlo; no se aprende.

Marta y pasc



00857



# BIBLIOGRAFÍA:

- "Recursos Humanos para Turismo"; Manuela Pardo y Roberto Luna. Ed. Pearson- Prentice Hall.
- "Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración"; Miriam León Sánchez y Elena Díaz Paniagua. Paraninfo -Thomson Learning.
- "Gestión de Recursos Humanos; Manual para técnicos en empresas turísticas". Fernando Bayón e Isabel García Isa. Síntesis.
- "Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Pau Soldevila Matías. Ed. Síntesis.