

Todas las actitudes de los jefes que influyen negativamente en la motivación del empleado.



No reconocer los méritos de los trabajadores, tener un carácter conflictivo, la falta de comunicación y alargar mucho la jornada laboral son los hábitos de los directivos que más desmotivan a los empleados. Algo que, a la larga, repercute en la productividad de la empresa.

Ana Romero es secretaria, administrativa y recepcionista de una pequeña oficina desde hace cuatro años. Gana unas 120.000 pesetas al mes. Tiene una jornada de nueve a cuatro y media, y le acaban de poner un jefe que quiere saber todo lo que hace diariamente por escrito. No es un panorama envidiable y, para más inri, ha conseguido ganarse la enemistad de sus compañeros debido a su horario intensivo, mientras que el resto de la plantilla tienen jornada partida.

"El horario es el único aliciente de este trabajo, porque me permite recoger a mi hijo a la salida del colegio. Con mi sueldo, no podría pagar a alguien para que lo hiciera por mi", comenta.

La presión de sus jefes y la envidia de sus compañeros han llevado varias veces a Ana a caer en una depresión que le ha traído de cabeza. Tal vez se trate de un caso extremo, pero no aislado.

Lo cierto es que no todas las personas consiguen disfrutar de un entorno laboral agradable. Y esto es algo que, según los expertos consultados, es uno de los retos principales que, en materia de recursos humanos, debe marcarse cualquier directivo, mando intermedio o jefe de área. No en vano, la motivación del personal es un factor fundamental para aumentar la productividad de los equipos de trabajo.

El infierno S.A.

Muchos directivos son expertos consumados en desmotivar a sus colaboradores y tienen la habilidad especial para convertir el lugar de trabajo en un auténtico infierno. Hábitos éstos que son precisos que conozcas, al igual que las causas que los provocan, para que no caigas en los errores ya cometidos por otros si tu labor es la de dirigir equipos.

El precio justo.

El primer nivel que hay que tener en cuenta a la hora de analizar la satisfacción de los empleados es el meramente retributivo. Cobrar un salario justo, acorde con los méritos básicos para sentirse a gusto en el puesto de trabajo. Es imposible exigir una especial devoción hacia el trabajo, si no se cumplen estos requisitos elementales.

Un segundo aspecto, también de índole material, se refiere a unas condiciones adecuadas en materia de seguridad e higiene mínimas en el trabajo, así como la comodidad del mobiliario y material con que se trabaja.

De hecho, el entorno influye en nuestro estado de ánimo más de lo que nos imaginamos. Y estas condiciones mínimas, que se deberían dar por supuestas y que son responsabilidad en gran medida del directivo, no siempre se cumplen.

Algo más de dinero.

Los últimos estudios señalan que, una vez que se alcanza una retribución suficiente, el dinero va perdiendo importancia a favor de otros aspectos de carácter más emotivo y profesionales, como son los siguientes:

- **Más participación.** "La gente demanda más participación en los temas importantes que afectan a la marcha de la empresa, así como la debida comunicación de los mismos. Considero que sería muy positivo que se rompiera la costumbre de muchas compañías donde es el jefe quien toma las decisiones en solitario y sin tener en cuenta ninguna opinión", señala José Manuel Casado, director asociado de gestión del cambio de Andersen Consulting.
- **Potenciar la formación.** Esta consultora, en su estudio "Visión 2010, Diseñando la organización del mañana", llega a la conclusión de que, más importante es asegurarse su puesto de trabajo (ser fijo), es más valorado el hecho de poder conducir la propia carrera profesional. Este objetivo debe cumplirse facilitando la preparación personal que hagan esto posible.
- **Otros valores.** "Las nuevas generaciones comienzan a valorar, más que un aumento en su retribución económica, que les valoren en su trabajo, conseguir determinados logros profesionales o disfrutar de una mayor calidad de vida", afirma José Manuel Casado.

Premiar el mérito.

Cada vez son más las empresas que introducen planes de incentivos para premiar la consecución de objetivos por parte de sus empleados. Esta práctica aún no está suficientemente generalizada en nuestro país, donde sigue imperando la política de remunerar con un sueldo fijo, independientemente de sus méritos individuales.

Para Alexandre Gideon, director de cuentas de la consultora Maritz España (especializada en programas de motivación y marketing interno), el rendimiento mejora de forma considerable con planes de incentivos no económicos, como conseguir viajes o reglados al cumplir una serie de puntos que van ligados a una mayor productividad.

"Generalmente suele estimular más un viaje al Caribe, que vas a recordar durante mucho tiempo y vas a poder contar a tus amigos, que la entrega de 100.000 pesetas adicionales al sueldo que invertirás en pagar deudas, o gastarás sin enterarte"

Estoy quemado.

A veces es la propia estructura de la empresa la que hace que las cosas no funcionen:

- **Competencias ambiguas.** "En España son aún pocas las empresas que, cuando empiezan a trabajar, le hacen una descripción del puesto: cuáles van a ser sus funciones, darle un sistema de evaluación de su trabajo, cuál será su carrera en ese puesto, a qué puede aspirar... Generalmente no tener esto bien delimitado conlleva el que, con el paso del tiempo y sin previo aviso, le vayan dando más trabajo, por lo que acaba quemado"
- **Conflictos entre los compañeros.** En muchas ocasiones el mal ambiente viene provocado por las relaciones conflictivas entre los propios compañeros. Y esto, a veces, es fomentado por la empresa o por los jefes, inclinados a que impere la cultura de la puerta cerrada y de la competitividad interna.

"Es común en algunas empresas que se intente dividir a los empleados llevando a alguno de ellos al despacho para hacerle promesas secretas que no puede contar a nadie o decirle frases como: "Estamos pensando en ti para tal proyecto". Estas prácticas no son buenas y sólo llevan a crear mal ambiente"

- **Jornadas interminables.** Los largos horarios no llevan a ningún sitio que no sea a una cura de sueño. "Las empresas que mantienen largas jornadas laborales tienen algún defecto de fondo. El más corriente es tratar de conseguir mucho sin los medios adecuados", según declara Rosario Gil Tienda.
- **Desconocimiento.** Otros de los grandes errores es ignorar las necesidades e inquietudes personales de los empleados. Según la socia de AZ Consultores, "para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su personalidad y, para ello, hay que tratar de conocerlos individualmente. No son peones en un tablero de ajedrez, todos iguales, sino que cada uno tiene su propia idiosincrasia. El buen directivo tiene que saber cómo utilizarlos de la mejor manera posible".

Las 20 prácticas habituales de los jefes que más desmotivan.

Horario laboral.

- **Más horas de las debidas.** Alargar el horario en exceso, aunque se remuneren todas las horas extras.
- **Poca flexibilidad.** Pedir flexibilidad de horario cuando el trabajo lo requiere, y poner mala cara cuando un empleado pide flexibilidad de horario para cuestiones personales.
- **Ser impuntual.** Tanto con los horarios como con la agenda profesional: citas reuniones, plazos de proyectos o trámites...

- **Demasiado control.** Vigilar la hora de entrada y salida de los empleados y lo que tardan en tomar el almuerzo.
- **Marcar su propio horario.** Organizar una reunión cuando falta media hora para salir. También desmotivan los jefes que se fabrican su propio horario y que exigen a sus colaboradores que, además de haber cumplido el suyo, estén localizables cuando él está en la oficina.

Falta de reconocimiento profesional.

- **Desconfianza.** Exceso de control en lo que hace cada trabajador, pese a que los resultados de esa persona sean buenos.
- **Poner siempre la guinda.** Dar el toque personal a todo lo que hacen los empleados y poner "peros" sólo para demostrar quién tienen la última palabra.
- **Falta de consideración.** No dar muestras de agradecimiento explícitas por los esfuerzos extras que realizan los empleados.
- **Valoraciones injustas.** Desdeñar las dificultades que se plantean al ejecutar una tarea y pensar que son simples excusas del empleado para hacerse la víctima.
- **Desequilibrio personal.** Permitir que el estado de ánimo personal influya en exceso en las relaciones profesionales; sobre todo, si se trata de descargar el mal humor.
- **Favoritismos y manías.** Dejar que la simpatía o antipatía personal hacia determinadas personas se transfiera a las relaciones laborales e, incluso, promover la creación de bandos: los que son de mi cuerda y los que no.
- **Ser jefe sólo para lo bueno.** Cuando se producen errores, algunos jefes escurren el bulto, no asumen la responsabilidad y echan la culpa al de abajo.
- **Indiferencia.** No preocuparse nunca por el estado de ánimo de sus empleados o por su situación personal concreta.
- **Promover el peloteo.** Quedar siempre por encima de todo el mundo, sea subordinado o no.

Incapacidad para la comunicación.

- **Puertas cerradas.** Tener siempre la puerta del despacho cerrada para mantener las distancias.
- **El patio, en orden.** Prohibir hablar a los empleados entre sí para evitar que pierdan tiempo.
- **No permitir que se ponga música.** Porque, según su particular punto de vista, distrae la atención del trabajo.
- **Demostraciones de poder.** Dar órdenes que se tienen que aceptar "porque sí" y no favorecer la participación de los subordinados.
- **Falsa democracia.** Asegurar que todo el mundo pueda expresar su opinión, pero luego tomar nota de quienes no piensan igual que él.
- **Cazar al culpable.** Montar broncas sin dar posibilidad al empleado para que se explique o castigar sin investigar las causas que han generado el citado problema.

Así influye la actitud de los jefes.

Los comportamientos de los empleados en el lugar de trabajo tienen en muchas ocasiones una relación directa con las formas de dirigir de los jefes.

	Comportamiento	Influencia
Talante positivo	<ul style="list-style-type: none">Dirige, administra, forma, aconseja.	<ul style="list-style-type: none">Respeto, obediencia, adhesión
	<ul style="list-style-type: none">Ayuda, sostiene, decide por su bien, tutela	<ul style="list-style-type: none">Confianza, aceptación, benevolencia y, en el lado negativo, indolencia
	<ul style="list-style-type: none">Da su acuerdo, coopera, actúa con amistad hacia el empleado	<ul style="list-style-type: none">Ayuda, afecto, gentileza, bondad
	<ul style="list-style-type: none">Respeto, da entera confianza, admira, pide ayuda	<ul style="list-style-type: none">Apoyo y colaboración, aunque también burla o conmiseración.
Talante negativo	<ul style="list-style-type: none">Arrogancia, liderazgo excesivo, luchas por el poder	<ul style="list-style-type: none">Actúa con timidez y obedece a pie juntillas a sus superiores
	<ul style="list-style-type: none">Represalias, rechazo, críticas a los empleados	<ul style="list-style-type: none">Se irrita, es muy prudente, manifiesta escepticismo, oposición al poder superior y agresividad hacia el sistema
	<ul style="list-style-type: none">Ataca, sanciona, actúa con dureza, crítica.	<ul style="list-style-type: none">Hostilidad, resistencia, rebelión, revancha
	<ul style="list-style-type: none">Explota, reniega, rechaza, rehúsa, es sistemáticamente negativo	<ul style="list-style-type: none">Desconfianza, temor, sentimiento de inferioridad, neurosis.

Barómetro para detectar que algo va mal en el trabajo.

Algo va mal en la oficina. Estos son algunos de los síntomas que delatan que el clima laboral está enrarecido:

- Formación de dos bandos entre los que hay ciertas tensiones.

- Cumplir a rajatabla con el horario y no estar dispuesto a regalar a la empresa alguna hora más en caso de necesidad.
- Mostrar apatía por todo lo relacionado con la empresa y sus resultados.
- Que la sana competencia entre cargos intermedios se convierta en una rivalidad abierta.
- El empleado comienza a hacer su trabajo mecánicamente; le ha podido la rutina.
- Retrasos constantes en la hora de llegada.
- Broncas entre los compañeros como el tabaco, el tipo de música, etc.

