

# **TODO ES CUESTIÓN DE ACTITUD**

**Ensayo**

**PRESENTADO POR:**

**YENNY ROCIO FORERO SANTAMARIA**

**Cod: D0102876**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD**

**Bogotá, D.C.**

**2014**

## **¡TODO ES CUESTION DE ACTITUD!**

### **¡NO QUIERO TRABAJAR!**

“¡Qué pereza ir a trabajar! ¡No quiero!” Expresiones de este tipo son las que día a día encontramos en muchos de los espacios laborales del país, donde las condiciones como: horarios extensos, falta de descansos en los turnos, alto nivel de exigencia por parte de los superiores..., oprimen al trabajador de tal manera que llega al punto de renegar sobre su labor e, incluso, de renunciar a ella. Buena parte de estas condiciones pueden ser contrarrestadas por algo fundamental en cualquier espacio que exija una labor: la motivación. Stephen Robbins define la motivación como: "La voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Un empleado motivado, que se siente a gusto trabajando, aumenta su rendimiento; además no se limita a realizar sólo las labores correspondientes a su cargo, sino también promueve otras en busca del mejoramiento de la empresa, es decir, participa más en la búsqueda de los objetivos y puede aportar ideas nuevas.

Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. Mantener una buena motivación en el ambiente laboral despertará el deseo de ir a trabajar. De esta manera, el siempre

“inherente” estrés y cansancio que se genera en el trabajo disminuirá y los empleados no se sentirían en un ambiente laboral frustrante “encierro” obligatorio y pago, lo que, inequívocamente, beneficia a todos los empleados y dirigentes de la empresa.

El presente ensayo se plantea desde una mirada argumentativa que pretende aproximarse al campo teórico sobre el rendimiento laboral a partir de un análisis de las actitudes de cada individuo y su afectación en el grupo de trabajo. En este sentido, se hace necesario precisar que para realizar un *abordaje alrededor de las actitudes* y su relación con el *rendimiento* laboral, el presente ensayo dará a conocer mi punto de vista al respecto, las teorías existentes a partir de los autores que tienen experticia en el tema de *motivación y actitud laboral*, y también algunas apreciaciones *prácticas y reales* que se observan en el entorno laboral, incluyendo análisis de experiencias reales en el espacio laboral. De esta manera, el escrito se apoya tanto en un cuerpo teórico *validado por la rigurosidad de tesis, trabajos académicos y proyecciones gubernamentales*, como con la evaluación de lo que en la realidad sucede en las *relaciones jefe-empleado*, respecto al rendimiento y trato que se presenta en ambas partes.

En consecuencia, y desde mi punto de vista, el planteamiento central del presente ensayo, sostiene que la actitud que el empleado asimila y siente de su entorno de trabajo, afecta, inequívocamente, el rendimiento laboral debido a que favorece o imposibilita las acciones de un individuo y afecta en mayor o menor medida el alcanzar los objetivos o metas de la organización.

Para lograr lo anteriormente mencionado, la argumentación que sostendrá la tesis ya descrita tendrá, en esencia, que ver con la jerarquía empresarial y su relación con la actitud laboral, los diferentes factores que permiten la génesis de la actitud positiva y la motivación, los problemas que se presentan dentro del espacio de trabajo y las soluciones que se les otorga y, por último, la satisfacción multidimensional resultante en la empresa. Todo lo anterior permitirá demostrar que la actitud laboral bien dirigida y desarrollada favorece, de forma efectiva, las plétóricas relaciones que se llevan dentro de la empresa para, en últimas, reportar amplios beneficios para todos.

Por tanto, si uno de los propósitos primordiales de los empleadores es fomentar un ambiente laboral que propicie el desarrollo de actitudes como liderazgo, creatividad y trabajo en equipo, que conlleven al alcance de las metas propuestas, es importante conocer los factores que las producen, así como el fortalecimiento constante que se pueda hacer a las mismas para lograr una estabilidad de toda índole en la empresa.

### **ACTITUD POSITIVA: PILAR DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS**

Para desglosar el conglomerado expresado anteriormente, se puede decir que la actitud debe ser aquella que “promueva la creatividad, la iniciativa, el esfuerzo personal, el trabajo en equipo, la rápida transmisión de información y la capacidad de adaptación” (González, 2001). Siendo la creatividad una actitud, es

menester afirmar que la actitud tomada por los trabajadores o empleados debe ser *positiva*. Julio César Penagos Corzo define la creatividad como “La generación de procesos de información, productos o conductas relevantes ante una situación de destreza o conocimiento insuficiente. La creatividad como actitud, es una variante de verla como una característica de la personalidad. Y es esta actitud lo que puede permitir generar procesos y productos que puedan ser juzgados creativos....”

En este aspecto, la comodidad y buena acogida de las labores que se desarrollen en la empresa por parte de los subalternos serán del todo destacables y sobresalientes. Es imperioso dejar claro que la actitud positiva no se adquiere como cualquier transacción que uno hiciera, con un cliente, en nuestro campo económico. Para estos efectos, la Asociación Chilena de Seguridad (2012) establece que, siendo el positivismo un estado mental, éste debe ser adquirido *por práctica y hábito*; por lo que, en pocas palabras, toma *tiempo*. De igual suerte, es importante recordar que, siendo una categoría tan subjetiva, las diversas estrategias que tome el empleador para *motivar y animar* a sus empleados pueden variar, en función de sus efectos, de una mente a otra. Lo importante, sin duda, es que el “jefe”, “gerente”, “coordinador” o cualquier otra denominación que se le tenga, asuma la tarea de incrementar el potencial laboral de sus trabajadores por medio de cualquier cambio que genere para el bien de todos, puesto que, en últimas, debe establecerse una relación gana-gana, entre el trabajador y la empresa.

Ahora bien, es claro también decir que el empleado debe colocar de su parte para llegar conjuntamente a lo que llamamos “satisfacción del trabajo”. Lingüísticamente, por ejemplo, nuestras enunciaciones son importantes a la hora de apoyar o censurar las actitudes tanto de los compañeros en el medio laboral como la de los jefes inmediatos. De acuerdo a las palabras de (Austin, 1985): “*When you communicate, you transmit what you feel. Every speech act has its own intention within. You had better withdraw your words if they are negative-connotative ones...*” (p. 68). Es por esto que cada uno de los actores que se entremezclan en dicho espacio deben *expresarse* respetuosa y claramente para que el ambiente laboral sea ameno. En suma, lo que dice Austin obliga, de alguna manera al o a los interlocutores, a hacer sus enunciados *positivos* de acuerdo al acto ilocutivo que generalmente se busca en los destinatarios del lugar de trabajo: crear una armonía personal y laboral en función de una actitud ostensiblemente “buena”. Igualmente, y en refuerzo de lo que dice Austin, “La gran mayoría de las personas se quejan por todo lo que les sucede, pero no se dan cuenta que las palabras que decimos son el reflejo de nuestros pensamientos. Mientras más frases positivas incorpores en tu lenguaje, más efectivo y entretenido será tu desempeño en el trabajo” (Asociación Chilena de Seguridad, 2012). Hoy en día las empresas se apoyan en herramientas tales como la Programación Neuro Lingüística o PNL para buscar que su equipo de trabajo desarrolle, entre otras, habilidades en aspectos como:

- Superar conflictos (personales, interpersonales, laborales,)
- Optimizar Equipos trabajo.
- Seleccionar y Reclutar personal.

- Superar "problemas" de Aprendizaje.
- Resolver Traumas o Fobias arraigadas.
- Modificar Creencias limitadoras.
- Identificar Valores Esenciales en las personas.

Cuando hay un cambio de pensamiento hay un cambio de actitud y esto redundando en un productivo clima organizacional.

La motivación está permeada por los intereses de los trabajadores. Éstos deben ir de la mano de los pensamientos del empleador para que haya una excelente armonía entre ellos y, sin lugar a cualquier duda, la relación entre empleador-empleado se debe dar en el mejor trato. Así, desde la Universidad Virtual de Anahuac en su publicación "Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo" argumentan que las personas hoy en día no están buscando más que estar conformes con los trabajos que buscan. Desean desempeñarse en un ambiente laboral que les permita sacar buen provecho de sus habilidades, valores e intereses. Ahora bien, la calidad de este clima influye directamente en el desempeño de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. Visto de este modo, en la empresa debe existir una relación horizontal entre directivos y empleados, en la medida que los objetivos e intereses generales satisfacen las necesidades de todos de una u otra forma, por lo tanto todos están motivados y con la intención de que todo salga bien. El nivel de acople, por ende, debe estar justificado en un bienestar común, más que en el individualismo profesional. La competitividad debe darse en uniones fuertes entre todos los componentes de la

organización, obviando, en buen sentido las formas de jerarquización a las cuales nos hemos encontrado siempre atados.

Dados los planteamientos anteriores, ¿cómo se encuentran actualmente las relaciones entre empleador-empleado en función de la actitud para laborar? Es importante tener en cuenta que, dada la actitud positiva, en los trabajadores específicamente, surgen muchas cualidades y valores que son requeridos por los empleadores a la hora crucial, en el proceso laboral de cualquier persona. De acuerdo a Dilenschneider (2013), existen cinco valores que, en definitiva, ayudan a solventar más de un problema que se tenga entre el jefe y el empleado, en términos de salvaguardar la armonía en el espacio laboral; además de motivar a todos sus miembros a cultivar otros valores.

En esta misma naturaleza, existe un adagio que reza “hay que causar una buena impresión”, en aras de conseguir una respuesta positiva desde el pensamiento de nuestro “objetivo”. Así, para conseguir esta “buena impresión” en los futuros jefes, El Confidencial (2013), destaca que lo que valora más el personal de recursos humanos a la hora de la selección de buenos aspirantes es, entre otras, la actitud. Y de esta se derivan cinco características requeridas y “fijas” para un excelente candidato: la flexibilidad, la capacidad de superación, el optimismo, la iniciativa y la motivación. Para estos efectos, el trabajador debe inspirar una actitud que garantice un buen desenvolvimiento en el espacio laboral y, a través de las mencionadas cualidades, la estabilidad que puede ofrecer la persona se hace más ostensible.

Reforzaré mi punto de vista en la relación de cada una de las características mencionadas anteriormente y su aporte en la construcción de un clima laboral positivo:

1. Flexibilidad: Entendida como algo susceptible de cambio según las circunstancias o necesidades, es una variable importante cuando se piensa en propiciar y proporcionar un ambiente laboral agradable. La flexibilidad laboral permite al empleado mejorar su calidad de vida y encontrar un equilibrio entre la vida profesional y personal. Debe estar orientada a beneficios mutuos entre empresa y trabajador. Por ejemplo, organizar los horarios laborales y actividades a desarrollar de tal forma que los empleados puedan capacitarse en aspectos que mejoren su productividad, alcanzar su título profesional o mejorar su nivel educativo, tener una jornada laboral que no le impida compartir tiempo con su familia, tener tiempo de descanso y esparcimiento, esto sin afectar la productividad de la empresa y sin dejar de lado las obligaciones para las cuales se contrató.
2. La capacidad de superación: Hace referencia a la capacidad que tiene todo ser humano de mejorar. Si se lleva a cabo un óptimo proceso de selección, cada empleado desarrollará actividades que le produzcan satisfacción personal y profesional y esto redundará en su productividad.

La mayor parte de nuestra vida nos la pasamos en el trabajo, entonces, ¿por qué no aprender a disfrutar de aquello que nos gusta,

de aquello para lo que servimos y nos da un valor? Esto nos engrandece no solo como profesionales si no también, y principalmente, como seres humanos.

3. El optimismo: Hace referencia a la disposición positiva frente a una circunstancia. Los empleados que se sobreponen a los inconvenientes que encuentran en el desarrollo de sus actividades y las concluyen, son los empleados eficientes. El optimismo es, en este sentido, la herramienta más útil para aquellos que buscan alcanzar un mejor desempeño. Una persona optimista transmite tranquilidad y confianza a los que le rodean, y esto es vital para el logro de los objetivos propuestos.
  
4. La iniciativa: Hace referencia a la capacidad de iniciar algo. Llevado al ámbito laboral es la manera de demostrar interés en hacer de manera correcta las tareas asignadas observando aspectos susceptibles de mejora. Fomentar la iniciativa en los empleados resulta lucrativo tanto para la empresa como para ellos mismos, es una relación de doble vía en la que ambos ganan y además se necesitan. Asimismo, es fundamental la acogida y el apoyo que la compañía le demuestre al personal cuando propone una iniciativa. Como mínimo hay que escucharlo y evaluar su propuesta.

5. La motivación: Hace referencia a los estímulos que el trabajador recibe de la empresa y que lo guían a desempeñarse de mejor manera en su trabajo.

Es importante identificar las necesidades y expectativas de cada uno de los empleados para que los estímulos ofrecidos realmente lo motiven, ya que los intereses de cada trabajador son particulares.

Es perfectamente lógico establecer que el ambiente afecta definitivamente el desempeño del trabajador. Y sí, hay directivos que trazan metas inalcanzables con el fin de perseguir intereses económicos para sus empresas. Sin embargo, no calculan que estas metas “corroen” paulatinamente la actitud positiva del personal. Cuando ellos escuchan frases de sus jefes como “No te dejes alcanzar de la competencia. ¡Trabaja más fuerte!” o “¡Hay que ir por todas!” el estrés que invade a los trabajadores al cabo del tiempo se hace inevitable. Si cualquier directivo está pensando en frases o actitudes que socavan los ánimos de los empleados, la relación gana-gana se estaría perdiendo, por lo que se cosecharían efectos adversos o inesperados a aquellos inicialmente deseados.

Ahora bien, haciendo un pequeño análisis, si tenemos un caso de un empleado que se ha estresado por las exigencias de los altos directivos de la empresa, hay que pensar también en las repercusiones que éste tiene en relación a su mismo entorno. Dicho de otro modo, cuando el jefe nota que su empleado está bajo estas condiciones, las únicas alternativas en las cuales él piensa son en

“arrinconarlos” o “despedirlos”. Siendo así, los otros empleados pueden sentirse intimidados por este tipo de decisiones y, eventualmente, presentarse “bajones de ánimo”.

Es importante entonces que se tenga en cuenta que existen factores laborales que promueven y otros que inhiben la actitud positiva de los empleados, a continuación se mencionan los más recurrentes:

## **FACTORES LABORALES PROMOTORES DE BUENA ACTITUD ENTRE LOS EMPLEADOS**

- El reconocimiento a su trabajo. En palabras de Tamsen Butler: “Cuando un empleado se siente bien en el trabajo y siente que el trabajo que hace es apreciado, siente un impulso psicológico que lo lleva a completar su trabajo a tiempo y lo mejor posible”.
- Generar relaciones cercanas entre el jefe y el trabajador, pues así se cultivan buenas actitudes de ambas partes y el rendimiento crecerá ostensiblemente.
- Promover el trabajo en equipo, para Germán Retana, académico y experto en desarrollo organizacional de Incae Business School, la clave de un buen clima laboral es el trabajo en equipo. “Cuando en verdad existe un sentimiento de pertenencia, todos los miembros del equipo son conscientes

de que tendrán que compartir su éxito o su fracaso. Por eso resuelven las crisis con serenidad, los conflictos incrementando las opciones, las carencias con más trabajo, y los problemas con la participación constructiva de todos". La labor en equipo, señala, fomenta la tolerancia y el respeto y, en consecuencia, da pie para construir un ambiente optimista, conciliador y satisfactorio, que a su vez influye directamente en la productividad.

- Una acción importante que una organización puede tomar, por lo general, a través de su gestión para promover la positividad en el lugar de trabajo es eliminar las quejas. La administración debe intervenir y detener este comportamiento desde su origen porque un empleado que se involucre con un comportamiento quejoso influye negativamente en el grupo de trabajo. (Christine Lebednik )
- Otra manera efectiva que tiene una organización para promover actitudes positivas en el personal es enseñar y fomentar el uso de las técnicas de control del estrés entre los empleados. La gente de hoy vive en un estado de estrés crónico. Cuando los empleados encuentran una conducta que reduce los niveles de estrés deben ser alentados para que continúen con el comportamiento exitoso, lo que promoverá una actitud general positiva entre el personal. (Christine Lebednik )

## **FACTORES LABORALES DESMOTIVADORES DE BUENA ACTITUD ENTRE LOS EMPLEADOS**

- 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, pagos.
- 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.
- Desconfianza. Exceso de control en lo que hace cada trabajador, pese a que los resultados de esa persona sean buenos.
- 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.

- Favoritismos y manías. Las preferencias son, a lo más, un problema que impacta negativamente en aquellos en quienes no se produce este tipo de “estímulos”. Y, de manera más injusta, la desigualdad se da por causas en las cuales el empleado no tiene una “responsabilidad” directa. Según Arconada (2007), las principales razones por las cuales se presentan diferencias de trato entre empleados son, entre otras, el ser mujer, ser discapacitado, inmigrante u homosexual.
- Indiferencia. No preocuparse nunca por el estado de ánimo de sus empleados o por su situación personal concreta.
- Puertas cerradas. Tener siempre la puerta del despacho cerrada para mantener las distancias.
- Demostraciones de poder. Dar órdenes que se tienen que aceptar "porque sí" y no favorecer la participación de los subordinados.

### **LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO REALIDAD ASEQUIBLE QUE REPORTA PLETÓRICOS BENEFICIOS COLATERALES**

Referido todo lo anterior, es posible afirmar que se puede llegar a un nivel de satisfacción laboral. De igual suerte, y según varios autores entre los que se encuentran Pozo et al. (2005) y Peiró (2006), se establece que no existe un concepto universal de satisfacción laboral; sin embargo, hay un constructo que permite inducir un poco su conceptualización. Cuando se hace referencia a dicha satisfacción, se tiene en cuenta que es la *actitud* resultante de varias otras que se

hayan generado en el trabajo o que se dieran por distintos aspectos dentro del mismo ámbito o espacio (Peiró, 2006). Hasta aquí es claro que las actitudes generadas por los diversos actores del espacio laboral deben ser de la misma naturaleza, es decir, tener un matiz positivo, para que ninguna vaya en contracorriente con la otra. La satisfacción laboral, por ende, se presenta bajo un solo aspecto: la unanimidad de acciones.

Seguidamente, si existe la satisfacción en la empresa y con los empleados, siempre pueden reportarse beneficios multivalentes para todos los que participen en su construcción. De ahí que Zurita (2010) enuncie las diferentes variantes de beneficios que surgen a partir de la satisfacción laboral:

Para el empleado:

1. Un mecanismo importante de desarrollo personal. Es evidente que, siempre que exista la oportunidad, el empleado puede crecer profesionalmente dentro del espacio laboral. Es por esto que, para no detener dicho proceso, los directivos tengan en cuenta las capacidades y habilidades del trabajador para que pueda ocupar otros lugares y se diversifique en varios planos o sectores del trabajo. De esta manera, sería “imperdonable” que la empresa admitiera personal nuevo en vez de dar la oportunidad a aquel con experiencia y tiempo para el mismo cargo.
2. Un elemento de salud y bienestar. Bajo este aspecto, se hace menester destacar que, dependiendo de las actitudes que surjan para con el empleado, se

pueden generar diferentes problemas de salud en él. El estrés, el cual tiene mayor propensión a emerger entre los subalternos, es apenas el primer paso para desestabilizar, de forma más grave, el bienestar de los trabajadores. De esta manera, es bastante conveniente que el ambiente laboral sea propicio para mantener una estabilidad de salud tanto corpórea como mental.

3. Una palanca para impulsar la implicación en el proyecto y la calidad en el servicio. Dicho de otro modo, si el empleado se encuentra en buenas condiciones, de manera que se encuentre *satisfecho*, su calidad y rendimiento aumentan considerablemente. No es un secreto que nuestro humor se puede alterar por múltiples factores, siendo el trabajo un gran posibilitador para que esto suceda. El espacio laboral, por tanto, debe ser la base para que el subalterno se sienta conforme y, de manera recíproca, transmita este *confort* con quienes se relacione.

4. Un elemento fundamental en la generación de capital relacional y confianza. Como ya se había dicho en párrafos anteriores, la situación ideal sería que los directivos y los empleados entrelacen relaciones de camaradería, dejando un poco de lado la jerarquización (no obstante, no puede llegarse a los extremos). Así, sin muchas presiones, la confianza puede crecer notablemente y las buenas relaciones estarían a la orden del día. Lo importante es siempre conservar un humanismo que haga de “puente” entre los diversos actores en el ámbito laboral.

Ahora, siguiendo hacia niveles más generales, la satisfacción que se produzca en el empleado afecta, positivamente claro está, a quienes a su lado se encuentren. Por esta razón, Zurita (2010) establece los beneficios que reporta la satisfacción en el grupo de trabajo o compañeros:

1. Contribución a un clima positivo. Como si se tratara de un efecto dominó, tener buenas actitudes genera un espacio propicio para que no haya ningún tipo de problemas o situaciones negativas en el ambiente laboral. El clima positivo posibilita, entonces, buenos resultados tanto para las relaciones interpersonales como para el rendimiento y producción requeridos por la empresa.

2. Potenciación del trabajo en equipo. Lógicamente, cuando se hayan ya establecido lazos fuertes de confianza, el trabajo en equipo se vuelve naturalmente emergente. Si se consideran las ventajas que tiene esta modalidad de trabajo, puede afirmarse que se fortalecen los tratos positivos entre empleados y directivos, además de que, en cuestiones técnicas, la productividad se torna más rápida y efectiva.

La interacción entre los cuatro mencionados beneficios trascienden hasta los niveles más altos de la empresa: los directivos. Aparentemente evidente, las acciones positivas resultan de otras de la misma naturaleza. Cuando se generan satisfacciones en la base del personal laborante (reiterando que es la más

importante de cualquier empresa), los jefes hacen parte también de éstas y, por ende, las viven también.

Es claro que la satisfacción del empleado redundará también en beneficios empresariales como:

1. El alcance definitivo de los logros propuestos para la empresa a través de vínculos afectivos. El autor reitera definitivamente que aquello que debe persistir en las interacciones al interior de la empresa es, sin dudas, la calidez humana reflejada en el afecto. Siendo este último un gran posibilitador de actitudes positivas, debe ser salvaguardado para que la satisfacción, en últimas, se logre para todos los niveles de la empresa y en ella misma.

- 2 La dinamización ha de ser una palanca para el cambio y un punto fuerte para la mejora. En efecto, las implicaciones que tiene un clima positivo permiten que no haya estancamientos relacionados con los procesos internos de la empresa, en su mayoría técnicos, o con aquellos que entran en el campo interpersonal.

Por último, si todas estas condiciones se dan en la empresa, es bastante plausible que al exterior de su espacio físico también se presente la satisfacción laboral. En este caso, los directos implicados en este proceso son los clientes.

Zurita (2010) resalta los siguientes beneficios respecto a estos actores externos de la empresa:

1. Mejor calidad del servicio
2. Mejor atención a quejas
3. Mayor capacidad de ponerse en la situación del cliente
4. Se facilita la empatía e interacción con los usuarios

Sin embargo, es necesario establecer cómo se puede, de alguna forma u otra, “calcular” el nivel de satisfacción laboral en tanto que los beneficios que ésta promete son alentadores. Así, Peiró (2006) distingue tres mecanismos por medio de los cuales se produce la susodicha:

1. Por una parte se tiene el *intercambio*, por el cual se reportan los aportes, contribuciones y compensaciones de y para el empleado; es decir, en últimas, lo que se puede preguntar en base a este respecto es *¿existe equilibrio entre aporte, contribución y compensación para con el trabajador?* De otro lado se tienen las *expectativas*. Es pertinente recordar que tanto jefes como empleados deben tener cierta precaución al momento de formularlas, pues de no ser alcanzadas, se presentarían ineludiblemente frustraciones que conducirían a “bajones” de actitud.

La pregunta, entonces, que se genera respecto a las expectativas es *¿se cumplen o no las expectativas propuestas tanto de trabajadores como de directivos?* Seguidamente, el trabajador se puede llegar a preguntar *¿puedo confiar en la empresa?* Las promesas que parten desde las altas esferas de mando de la empresa deben ser cumplidas a cabalidad.

2. La comparación social. Cuando se hace una comparación de trabajadores y directivos frente a otros de otra empresa; cuando se presentan comparaciones respecto a salarios, turnos y cargas laborales, la satisfacción se hace evidente siempre y cuando haya paridad entre ambas organizaciones. De esta manera, los trabajadores no se van a sentir subvalorados y hasta explotados por las condiciones que eventualmente difirieran entre una y otra empresa. Por tanto, la satisfacción se garantizaría bajo el concepto de *Búsqueda de equidad*.
3. “Valores y Carácter Afectivo: básicamente este mecanismo trata estos dos aspectos a) los **Valores**, hacen referencia a la evaluación que realiza el trabajador sobre su agrado y/o cercanía con los valores o lineamientos que sigue la organización en la cual se desempeña y si siente orgullo de poder ser seguidor y ejecutor de éstos (en este sentido, los valores determinan los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral). Por otra parte, el segundo aspecto, es decir, el b) **Carácter Afectivo**, se vincula directamente con la *Identificación con el proyecto* (¿creo en el proyecto? ¿Soy

protagonista?); el *Compromiso con la misión* (¿el desarrollo del proyecto contribuye con mi desarrollo?); y la *Vinculación Afectiva con la organización y con sus objetivos* (¿disfruto de los triunfos y logros del proyecto?).”

En definitiva, sembrar y cultivar excelentes actitudes tanto en los trabajadores como en los empleadores se convierte, en últimas, en la clave del éxito profesional como para la empresa misma. El desarrollo de las capacidades y potencialidades de los empleados, quienes finalmente son el centro de las actitudes laborales, vuelven su cara hacia la eficacia y eficiencia en tanto se encuentren en comunión con un clima positivo y un ambiente sin tensiones: “Cuando los empleados están motivados se tornan a tener una actitud en el entorno laboral favorable que permite tener un entorno armonioso dando paso al desarrollo eficiente y eficaz de los trabajos a desarrollar en el día a día” (Marcos, 2013).

## **EXPECTATIVAS PERSONALES DEL EMPLEADO**

Cabe anotar que los directivos no deben pensar solo en función del dinero, dado que hay empleados que no sólo piensan en su remuneración, sino en sus deseos personales de superación personal. Si bien el dinero es importante y resulta muy efectivo con unos empleados, con otros, aunque lo recibiesen, esperarían otro tipo de alicientes. Es por este motivo que, aunque sonase

paradójico con la realidad, se debe ser altamente cauto para no caer en este error de la remuneración como factor *único* de motivación para los empleados. Alto nivel (2011) reconoce que el dinero continúa siendo importante para la comunidad de trabajadores en general; sin embargo, existen otros medios por los cuales los empleados también se sienten gratificados, a gusto y, evidentemente, satisfechos. Una de estas estrategias se basa, como se mencionara antes, en el reconocimiento de las labores de los trabajadores. Es siempre importante tener en cuenta los aportes de los empleados, valorando los esfuerzos que éstos hacen a través de elogios, fiestas, almuerzos, pequeñas recompensas, destacamentos (como el famoso “empleado del mes”, sin que este resulte siendo el mismo todo el tiempo, claro está). De igual suerte, no es necesario recordar a los subalternos que ellos tienen jefes quienes, de una u otra forma los vigilan. Lo más apropiado es darles una cierta atmósfera de autonomía, para que ellos se sientan con la confianza de que pueden hacer las cosas por ellos mismos sin necesidad de que haya vigilancia alguna.

Tener una actitud positiva, después de todo lo revisado a lo largo del documento, da posiblemente, seguridad laboral. Es decir, cuando el empleado contribuye de buenas maneras a edificar y mantener un entorno laboral positivo, definiéndose además por el incremento de habilidades, capacidades y experiencias (evidentemente posibilitado por este tipo de espacios “sanos”), permite que su empleador considere muy bien lo que tiene la empresa a la hora de un temido “recorte de personal” (Melone). La seguridad laboral se ha convertido

últimamente en una preocupación para los trabajadores quienes se ven enfrentados a un mundo repleto de inestabilidades, en donde lo importante es preservar el empleo. Altonivel (2011) establece que, por ejemplo, algo más del 70% de los trabajadores mexicanos propenden por defender la noción de seguridad laboral frente al interés económico, por lo que se hace evidente que la actitud que tengan los trabajadores en su espacio laboral deviene en un asunto “más allá de comportarse bien”.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Respecto al reporte de beneficios, que como ya se pudo analizar no sólo están para la empresa en sí, la cooperación entre todas las dependencias de la empresa resulta determinante.

Hoy en día, las metas que se proponen las empresas para ser más exitosas y productivas apuntan, sin duda, al humanismo del trato que merecen sus empleados. Evidentemente no se puede pensar retrógradamente, en términos de que los subalternos son máquinas que, monótonamente, asisten a sus trabajos sin más posibilidad que cumplir un horario y devengar, estáticamente, un sueldo. Los directivos deben centrar sus esfuerzos para que los trabajadores se sientan cómodos, conformes y *satisfechos* con aquello que hacen en el ambiente laboral. Las actitudes positivas nacen indudablemente de las posibilidades que ofrezcan los jefes para que éstas se desarrollen, en últimas, sin muchas restricciones.

Lo anterior llevaría a lo que se llama el *compromiso organizacional*. Esto es que el empleado, sintiéndose ya identificado con los ideales suyos y los de su empresa, comienza a ser productivo y a cooperar con los estándares que establece la empresa; es decir, ya se involucra activamente con lo pertinente a su trabajo (Becerra, 2008). La satisfacción, por tanto, se presenta en términos de la comunión entre los intereses motivacionales personales del trabajador y aquellos de índole más general de la empresa.

En últimas, es el empleado mismo quien genera, en su mayoría, un lugar óptimo de trabajo, donde *todo es cuestión de actitud*.

## CONCLUSIÓN

Finalmente **¡TODO ES CUESTION DE ACTITUD!**, y en el ámbito laboral la ACTITUD depende del factor motivacional. Stephen Robbins define la motivación como: "La voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Si uno de los propósitos primordiales de los empleadores es fomentar un ambiente laboral positivo y productivo, la actitud debe ser aquella que "promueva la creatividad, la iniciativa, el esfuerzo personal, el trabajo en equipo, la rápida transmisión de información y la capacidad de adaptación" (González, 2001).

**¡TODO ES CUESTION DE ACTITUD!** porque siendo la actitud una "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado". (Kimball Young) si los empleadores propician un proceso motivacional que responda a las necesidades de los empleados, su reacción no podrá ser más que POSITIVA.

## BIBLIOGRAFIA

Altonivel. (19 de diciembre de 2011). *9 cosas que motivan a los empleados más que el dinero*. (En línea). Recuperado el 19 de julio de 2014, de <http://www.altonivel.com.mx/17684-9-cosas-que-motivan-a-los-empleados-mas-que-el-dinero.html>

Anahuac Universidad Virtual. (s.f.). *Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo*. (En línea). Recuperado el 18 de julio de 2014, de <http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod4/pdf/valores.pdf>

Arconada, Ó. (22 de junio de 2007). *Rechazado por diferente*. (En línea) Recuperado el 19 de julio de 2014, de <http://www.20minutos.es/noticia/246062/0/Rechazado/diferente/>

Asociación Chilena de Seguridad. (2012). Ser positivo, la clave del éxito. *Vivir sano & seguro*, 6-10.

Austin, J. (1985). *How to do things with words?* New York: Association of American Publishers.

Becerra, I. (2008). *Importancia de una actitud laboral positiva*. (En línea). Recuperado el 19 de julio de 2014, de E-scholarum: <http://genesis.uag.mx/escholarum/vol5/laboral.htm>

Billikopf, G. (19 de octubre de 2006). *Las relaciones interpersonales en el trabajo*. (En línea). Recuperado el 19 de julio de 2014, de <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>

- Butler, T. (s.f.). *Cómo afecta la actitud de los empleados a la productividad de la empresa*. (En línea). Recuperado el 18 de julio de 2014, de E How en Español: [http://www.ehowenespanol.com/afecta-actitud-empleados-productividad-empresa-hechos\\_177940/](http://www.ehowenespanol.com/afecta-actitud-empleados-productividad-empresa-hechos_177940/)
- Dilenschneider, R. *5 core values for the workplace*. (En línea). Recuperado el 16 de agosto de 2014, de *The Huffington Post*: [http://www.huffingtonpost.com/robert-l-dilenschneider/business-advice\\_b\\_3829655.html](http://www.huffingtonpost.com/robert-l-dilenschneider/business-advice_b_3829655.html)
- El Confidencial. (22 de octubre de 2013). *Las 5 actitudes laborales más valoradas para superar un proceso de selección*. (En línea). Recuperado el 18 de julio de 2014, de [http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-22/las-5-actitudes-laborales-mas-valoradas-para-superar-un-proceso-de-seleccion\\_44062/](http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-22/las-5-actitudes-laborales-mas-valoradas-para-superar-un-proceso-de-seleccion_44062/)
- González, M. O. (2001). *Actitudes hacia el trabajo: Un análisis empírico aplicado a los adolescentes*. Tenerife: X Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación.
- Marcos, L. (21 de mayo de 2013). *Por qué es importante una buena actitud y aptitud en el desarrollo profesional*. (En línea). Recuperado el 19 de julio de 2014, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/porque-es-importante-una-buena-actitud-y-aptitud-en-el-desarrollo-profesional/>
- Melone, S. (s.f.). *La importancia de una buena actitud en el trabajo*. (En línea). Recuperado el 19 de julio de 2014, de E How en Español: [http://www.ehowenespanol.com/importancia-buena-actitud-sobre\\_509610/](http://www.ehowenespanol.com/importancia-buena-actitud-sobre_509610/)
- Root, G. (s.f.). *Ejemplos de resolución de problemas en el lugar de trabajo*. (En línea). Recuperado el 19 de julio de 2014, de La Voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-resolucion-de-problemas-en-el-lugar-de-trabajo-5245.html>
- Valls, A. (s.f.). *¿QUÉ HACER ANTE EL EMPLEADO "QUEMADO"? (I)*.

Web, R.-H. (s.f.). *¿Por qué los buenos empleados se desmotivan?* (En línea). Recuperado el 19 de julio de 2014, de [http://www.rrhh-web.com/Por\\_que\\_%20los\\_buenos\\_empleados\\_se\\_desmotivan.html](http://www.rrhh-web.com/Por_que_%20los_buenos_empleados_se_desmotivan.html)

Zurita, R. (18 de enero de 2010). *Satisfacción Laboral: ventaja en la vida y empresa.* (En línea). Recuperado el 19 de julio de 2014, de <http://egea.cl/satisfaccion-laboral/>