

¿Cómo citar este artículo?

Apellidos, Nombre (del autor del texto elegido) (2011). "Texto" (del artículo), en Giménez Rodríguez, S.; García Manso, A. y Díaz Cano, E. *Innovaciones en la sociedad del riesgo*. Toledo: ACMS, pp. (de inicio y final del artículo elegido).

Comunicación, trabajar con alegría y productividad.

Francisco José Ramiro de la Mata.

Universidad Rey Juan Carlos.

Introducción

El presente estudio intenta introducir un tema de todos conocido, como es el aumento de la productividad en el trabajo, gracias a la motivación de los empleados. Los canales de comunicación en una compañía no solo trasladan datos e información, sino que favorecen el cambio en todos los aspectos de la empresa, tanto a nivel de grupo como a nivel individual; todo ello contribuye a elaborar actitudes.

La motivación laboral no surge exclusivamente en el trabajo; una persona tiene otros entornos sociales, actividades que realiza, objetivos, etc., es prácticamente imposible que sólo se mostrara motivado en lo laboral, aunque si se producen casos de desmotivación únicamente en el trabajo. Sea como fuere, todos los ámbitos se interrelacionan, por lo que, quienes coordinan las tareas deben ser conscientes que el trabajador ilusionado debe estarlo, o lo está también, en otras facetas de su tiempo.

Suele ocurrir que a mayor riesgo mayor oportunidad de beneficio; pero no por ello un mayor nivel de riesgo incrementa necesariamente las posibilidades de negocio, sin embargo invertir en motivación suele ser una decisión acertada, todo depende del potencial motivador de los trabajadores. Todos los que han alcanzado el éxito coinciden en que ello es el resultado de un trabajo diario, constante, tenaz, no solo un intento de alcanzar metas, sino como derivación del disfrute de pequeños objetivos contruidos con ilusión, siendo ésta la verdadera semilla para aumentar beneficios.

Una película es la narración de una historia con imágenes y sonido que nos muestra un entorno o situaciones que, aunque no conociéramos hasta entonces, sí encontramos siempre referencias o similitudes con experiencias pasadas; en *El puente sobre el río Kwai* observamos además de una proyección galardonada por su buen hacer (crear una historia) un marco ilustrativo del tema aquí tratado, el trabajo y cómo se gestiona éste dependiendo del tipo de mando que lo coordine y la motivación que exista.

1. Hipótesis planteadas

- El desempleo y la crisis generan un incremento de motivación negativa (castigo, amenaza, rigidez...) frente a la positiva (recompensa, esperanza, buen clima laboral...), ésta estrategia es errónea en aras de la productividad, no solo a largo plazo sino también durante breves periodos.
- Salvando algunas profesiones con componentes vocacionales, el resto son fruto de las circunstancias y de un trabajo no siempre deseado para ser ejercido durante la jornada, la mayoría cambiaría si pudiera el trabajo que realiza por diversos motivos.
- Existe una motivación, tal vez equivocada, preocupada en valorar en exceso "para quién trabajo" (actividad de la empresa o nombre de la misma) más que por la tarea que se desempeña. Es muy común responder a la pregunta ¿A qué te dedicas? Con el tipo de empresa o nombre de la compañía para la que se prestan los servicios en vez de tratar de explicar estos.
- Es responsabilidad del departamento de RRHH detectar a los potencialmente motivables, para después, durante el resto de la contratación poder mantener expectativas futuras, de lo contrario existe el riesgo de tener empleados sin posibilidades internas y externas de ser estimulados para el puesto que ocupen.
-
-

2. Metodología aplicada.

Para investigar el objeto de estudio de este trabajo se han utilizado cuestionarios con los que medir opiniones y comportamientos actuales, aportados por protagonistas de la teoría tratada y, como dibujo de un entorno de trabajo, motivación y productividad se hace referencia a la película ya citada desde un punto de vista de los recursos humanos y la gestión de la empresa.

2.1 Cuestionario

2.1.1 Diseño.

El cuestionario se aplicó a los usuarios que acceden al intercambiador de transportes de Aluche (barrio situado al sur de Madrid), se trata de un nexo de tren, metro y autobuses frecuentado mayoritariamente por trabajadores en las horas punta. Por este punto pasan unos 80.000 viajeros diarios, más que la población del barrio, 75.800.

Se formuló personalmente, a partir de una breve batería de preguntas (para facilitar la participación y un análisis más directo), confeccionando algunas de ellas con escala de Likert con 5 opciones, en un horario de mañana (entre las 7 y las 9 h) durante la primera quincena del mes de abril de 2011. Las cuestiones planteadas fueron:

- Trabaja: SÍ/No
- Hombre/Mujer.
- Número de años de experiencia en el lugar de trabajo.
- ¿Tiene expectativas positivas de su trabajo? (Permanencia, promoción, clima laboral).
- ¿Le gusta la actividad que realiza en su trabajo?
- En este tiempo de crisis ¿Presiente una posición de oportunismo o abuso por parte de la empresa?
- Su jefe o la empresa ¿Utilizan motivación positiva/negativa?

- ¿En qué grado considera que usted transmite su motivación a la empresa? (Jefes, subordinados, compañeros, ctes., otros).
- Si pudiera, ¿Cambiaría de empresa para realizar un trabajo similar?
- Si pudiera, ¿Cambiaría de tipo de trabajo o actividad?

2.1.2 Resultados y análisis.

Se realizaron 217 encuestas, una vez codificadas se obtuvieron los siguientes análisis:

Existe un mayor índice de conformidad manifestada con su trabajo en mujeres en cuanto a la empresa donde realizan sus tareas, pero menor en cuanto al tipo de actividad desarrollada, este dato se invierte en los hombres, que muestran un interés mayor por cambiar de empresa y menor por modificar su tipo de trabajo.

Pese a que hay una búsqueda en la optimización de las circunstancias, independientemente del tiempo de experiencia, se observa una mayor reticencia a cambiar de actividad en las contrataciones de larga duración; esto se puede atribuir a un argumentado miedo por el cambio, debido primero a quedarse sin trabajo y después a adquirir una actividad en la que, con la posibilidad de mejores condiciones a priori (horario, salario, tipo de trabajo), existen incertidumbres por clima de trabajo, continuidad en la nueva empresa, cumplimiento de lo acordado, comodidad etc.

Un 70% del total le gusta la actividad que realiza, pero de aquí solo un 42% indica que hay expectativas positivas. Si la oferta de trabajo es limitada, no hay espacio en la imaginación para plantearse nuevos tipos de actividades remuneradas. En algunos casos condiciones económicas extremas obligan a aferrarse al empleo pese a desempeñar tareas no elegidas en un ambiente competitivo y poco acogedor, en otros el mismo problema genera mayor solidaridad y sentimiento de grupo.

Casi la mitad de los encuestados, el 47%, si pudieran cambiarían de empresa para realizar una tarea parecida. Se podría deducir que temen

salirse y quedarse sin nada, es más lo que pueden perder que lo supuestamente mejorable, el motivo de cambiar no es solo económico, sino transporte, horarios, estabilidad, clima etc., y sobre todo tener más expectativas (posibilidades de mejora) de las que ahora carecen.

El 39% cambiaría de tipo de trabajo o actividad. En muchos casos los inconvenientes no se limitan a una escasez de las ofertas, sino que además de estas, se suman una falta de titulación, conocimientos, capital inicial para emprendedores, posibilidad de ser funcionarios (nº de plazas), y otros obstáculos ensalzados más si cabe en un tiempo de desempleo donde las posibilidades se reducen y la competitividad es más alta.

No se recogió una decantación clara acerca de los métodos de motivación de la compañía (positivos o negativos). Un 33% sí afirmaba sufrir una situación de oportunismo por parte de la empresa. Fue común durante las encuestas el percibir que todos los trabajadores se sentían afortunados por estar trabajando, pensamiento que de otra forma hubiera modificado los resultados de las cuestiones planteadas.

2.2 Fuente ilustrativa: "el puente sobre el río Kwai", análisis

El puente sobre el río kwai es el título de una película encuadrada en el género bélico y relata cómo durante la segunda guerra mundial un grupo de prisioneros británicos son obligados por el ejército japonés a construir un puente. Por medio de su visualización se pueden hacer similitudes con el mundo laboral y de los RRHH, evidentemente los trabajadores de una empresa no son prisioneros de guerra, ni los jefes guardianes implacables, pero tanto en el ejército como en una compañía existe una jerarquía, una comunicación formal que persigue unos fines, relaciones intergrupales, identidad con el grupo al que pertenecen o representa, simbología y por supuesto actitudes.

Rodada en 1957, pese a su antigüedad, se observan principios (liderazgo, jerarquía, motivación en el trabajo), estrategias a seguir, el obedecer a toda costa o plantearse el cumplimiento de las órdenes, uso del

tiempo y de la posición para conseguir objetivos, comunicación no verbal, etc.

Existe una teoría que afirma que la primera o primeras escenas de una película marcan el significado de toda ella. En este caso se comienza con el vuelo majestuoso de un pájaro sobre la selva, bajo sus amplias alas se enfoca a un lúgubre, aunque aparentemente reciente cementerio, que se encuentra atravesado por una vía del tren por donde circula éste llevando a los nuevos prisioneros, en los últimos fotogramas antes de la exposición de los títulos vuelve a aparecer planeando el ave. Se podría interpretar que el cementerio simboliza la muerte, el final indiscutible y a su lado, el tren que circula imparable, como el tiempo y la vida; mientras, el pájaro, testigo de todo ello puede elegir donde mirar. Intentando hacer un paralelismo con la empresa, el paso del tiempo y los obstáculos son irremediables, podemos mirar la parte negativa o podemos coger los trenes, las oportunidades que se nos muestren, la actitud elegida es libre.

Tenemos dos personajes enfrentados y diferentes como son el coronel Saito: jefe del ejército japonés, responsable máximo de la construcción del puente. Representa al jefe disciplinado, autoritario pero inseguro, presionado por sus superiores y atormentado por la idea de fracasar. Respondería a un perfil de superior agresivo, pero con miedo a no ser obedecido o a no cumplir objetivos. Por otra parte está el coronel Nicholson, jefe de manera oficial y líder carismático al mismo tiempo del bando británico, negociador implacable, cree firmemente en sus ideas, no cede, persistente, con esperanza (incluso sin conocer al coronel Saito dice de él que cree que es un hombre razonable). Educado, pero sin miedo al rechazo o al enfrentamiento, partidario de seguir siempre el cumplimiento de las ordenes sin plantearse si son correctas o justas particularidad esta última que coincide con su oponente japonés.

Existen un conjunto de mensajes que transmite el coronel Saito que guardan algunas similitudes con los que algunas empresas ofrecen:

Tabla 1. Comparación entre la postura de Saito en la película y algunas empresas.

Saito	Empresa
Este es el mejor lugar donde pueden estar	Esta empresa, es la mejor de su sector
Fuera se está peor	En paro o con otro trabajo se estaría peor que en esta empresa
Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer	
Una evasión, es la muerte segura	Fuera de aquí, con la crisis, está el paro
<i>... Pero quien quiera, que se vaya</i>	

Fuente: Elaboración propia

La comunicación formal que tiene lugar entre los distintos grupos e individuos es básicamente verbal y tratándose del ámbito militar sobre todo descendente, cabe señalar sin embargo, que el hecho de que la construcción del puente se sabotee o se construya con esmero es una forma de comunicación de todo un grupo dirigida hacia el responsable máximo del ejército japonés (el coronel Saito). En una empresa, los buenos resultados obtenidos por la plantilla comunican al empresario o a la cúspide del organigrama que los trabajadores están satisfechos con las condiciones de trabajo, de la misma manera que un crecimiento del índice de absentismo es un termómetro que marca la insatisfacción y el desánimo de la plantilla.

- Recursos empleados y relación con los RRHH (estrategias):
- Influencia del liderazgo sobre la jerarquía.

En un momento de la película, cuando se plantea la idea de formar o no, un comité de evasión, el coronel Nicholson en un afán por ser positivo indica que sus subordinados (prisioneros) es mejor que tengan la impresión de ser mandados por sus oficiales que por el ejército japonés (aunque estos tengan el verdadero poder de decisión), indica que de esta manera será mejor porque se sentirán más como soldados que como esclavos. Salvando las distancias en la empresa ocurre algo similar cuando se reciben las indicaciones, si la orden o indicación viene por un superior que además es líder del grupo. Es la opción más deseable, la orden será cumplida y con el

convencimiento de que es acertada. Aquí entraría en juego el criterio de los órganos superiores a la hora de ascender a un trabajador, lo ideal sería que éste sea o vaya a ser además líder entre sus compañeros.

- Empleo de premios para la motivación. Saito regala productos (obtenidos de sus propios enemigos) a los prisioneros para intentar motivarles en el trabajo efectivo, bajo la frase "el descontento en el trabajo hace infeliz al hombre", sin embargo el efecto surgido es el contrario: los prisioneros se dan cuenta que los objetos regalados no son japoneses y no se sienten en deuda, sino más bien ofendidos. La empresa debe saber cuáles son las necesidades antes que hacer ofrecimientos.
- Motivaciones principales: ilusión y optimismo. Saito piensa que no se puede realizar bien algo si no se realiza convencido y con actitud positiva, pese a que sus trabajadores son prisioneros de guerra, sin opción a elegir, les dice *¡Hay que trabajar con alegría!*. En el ambiente laboral esto se tiene sobre todo en cuenta en puestos de trabajo en contacto con el público, pero en cualquier actividad es fundamental una actitud positiva para ser eficaces.
- Un buen trabajo y crear dependencia. Saito está presionado por sus superiores por la fecha de la finalización del puente. Nicholson demuestra a Saito que sus conocimientos de ingeniería y organización son mejores que los suyos, trabaja más y mejor que antes y argumenta sus resultados; pide a cambio un mejor trato (cena más abundante, té) y que los soldados japoneses trabajen al mismo ritmo que los prisioneros. Sus peticiones le son concedidas. Aquí tenemos una de las estrategias utilizadas por muchos empleados, ya no sólo para tener posibilidades de ascenso del puesto o mejoras salariales, sino y con los tiempos que corren, conservar el empleo; se trata de generar dependencia de alguna manera (sobre el superior, los compañeros, clientes, proveedores, etc.). Partiendo de la base que nadie (en cualquier posición del

organigrama) es indispensable, si podemos hacer crecer nuestro valor generando dependencia.

4 Comunicación y motivación en la empresa. Pigmalion

Una de las funciones imprescindibles de aquellos que tienen responsabilidades sobre otros es motivar para que se realice el trabajo. Sin comunicación no es posible motivar y la motivación influye en el rendimiento (Bel Mallén, 2005:87)

En primera instancia, incluso si se pregunta a los propios trabajadores de una empresa, conceden más importancia a los factores económicos que a los psicosociales, pero los estudios y la experiencia demuestran lo contrario. En jornadas laborales de al menos 8 horas donde el contacto (comunicación) con los compañeros supera las 10 horas (conviene recordar los tiempos empleados en el trayecto de ida y vuelta y el destinado para comer) suponen que al menos 1/3 del tiempo del día tiene tintes laborales. Por ello podríamos hablar de "calidades laborales" (calidad de vida en definitiva) afectadas positiva o negativamente por el clima de trabajo y este, a su vez, por la motivación del mismo. El ser humano toma decisiones pero casi nunca unicasales, las fuentes de motivación que puede tener un trabajador serían múltiples y su orden de preferencia no sólo variaría en cada trabajador sino también en momentos diferentes del mismo individuo.

Entre las principales escuelas de motivación están: El Taylorismo (preocupado por la eficiencia para lograr una mayor productividad, considera como único factor de motivación la remuneración), la escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo demostró que el salario no es la única fuente de motivación laboral y señaló la importancia de los grupos informales en la productividad de la empresa), la Teoría de Herzberg, (según la cual factores como logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, suelen ser normalmente la causa de satisfacción en el trabajo, mientras que normas, procedimientos, capacidad directiva, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario... suelen ser también causas de insatisfacción. Mejorando la satisfacción de los

trabajadores se mejora la motivación y con ello la productividad (Genesca, 1997:50-84).

Un aumento en el absentismo laboral se convierte a menudo en la comunicación subliminal que trasladan el conjunto de los trabajadores hacia la empresa. Pero más sutil todavía que la falta de asistencia es la falta de emoción, un absentismo emocional desemboca en una reducción de la productividad producida por un ambiente no apropiado.

La principal premisa es que el empleado tiene que salir motivado de su hogar, sin este aliciente no podemos fabricar ninguna pócima de motivación. Llegados a este punto se debe escuchar y conocer que es lo quieren los empleados (de nada vale mejorar condiciones económicas si lo que se busca es tiempo por ejemplo), además el conjunto de personas que forman la organización (trabajadores, directivos, etc.) deberán adaptarse en la medida de lo posible a los cambios, no existe una organización perfecta y que satisfaga las necesidades de todos pero sí una organización mejorable.

Uno de los combustibles que alimenta el fuego de la motivación, cuya luz en ocasiones deja ver la creatividad, son las expectativas, el disfrute por la realización de una tarea está en el trabajo mismo pero también en las expectativas de reconocimiento del esfuerzo realizado.

Una vez creada la motivación, se ve satisfecha por la ejecución de la acción o trabajo y por la finalización del mismo, a ello va seguido la generación de nuevas motivaciones, de tal manera que el ser humano en contadas ocasiones alcanza un estado de completa satisfacción (Maslow, 1991:9). Esto traería consigo dos enfoques, uno negativo en el que los individuos estarían siempre insatisfechos, persiguiendo objetivos que ha medida se alcanza mutan en otros nuevos volviendo a separar constantemente persona y meta por alcanzar; y otro enfoque positivo en el que cualquier proyecto cumplido alimenta y motiva el aventurarse por otro nuevo (quizás más complicado y necesitado de más motivación que el anterior).

La motivación puede definirse como un estado interno que nos induce a hacer algo que nos proporcionará cierta satisfacción (Saavedra, 1998:50).

Los individuos estimulados por el trabajo muestran actitudes comunes en las que se observa: colaboración con compañeros y objetivos de la organización, metas personales, positivismo emocional y deseo por la participación entre otros. Existen medios para mejorar la motivación a la par que la productividad, para ello utilizamos como herramienta la comunicación, pero ¿cómo podemos motivar la comunicación? o dicho de otra manera ¿cómo mejoramos la comunicación? mediante empatía, simplificación del lenguaje, escuchar con atención, seguimiento del mensaje (cerciorarse de que ha sido recibido e interpretado correctamente), la retroalimentación y regulando la cantidad de información. (Saavedra, 1998:98-100).

Se motiva a través de la comunicación y ésta en su más teórico significado es un intercambio de transmisión y recepción de datos. Antes que imponer, en un intento por motivar a los subordinados, se debe escuchar (especialmente a los empleados más complicados), a partir de ese ejercicio por percibir cuales son las inquietudes se podrá ejercer acciones que lleven a un aumento en la motivación del grupo y lo que es más efectivo, del individuo.

Pigmalión. El término tiene su origen cuando Ovidio en su *Metamorfosis* recrea el mito de Pigmalión, rey de Chipre y escultor, que tras inspirarse en la bella Galatea, creó una estatua de marfil de tal perfección que acabó enamorándose de ella, hasta tal punto, de pedir a Venus que la transformara en real, deseo que fue cumplido. En 1913 George Bernard Shaw escribió una novela referida al mito que sería llevada al cine en la película *My fair Lady* por George Cukor en 1964 en la que una chica analfabeta y pobre es transformada en una dama de clase alta. Cuatro años más tarde, en 1968, Robert Rosenthal y Lenore Jacobson realizarían uno de los experimentos más conocidos de este efecto en un centro con alumnos y profesores de primaria, demostrando que aquellos alumnos en los que

simplemente se había depositado mayores expectativas por parte de los profesores, actuaron con tal convicción que obtuvieron mejores resultados académicos que sus compañeros.

Este efecto se produce en todos los aspectos de la vida, por ejemplo en el uso de placebos en medicina, en el que una pastilla sin principios activos proporciona la curación o el mejoramiento del afectado simplemente porque éste cree en el médico pero, sobre todo, cree en el fármaco y desea curarse. Otro ejemplo, el del enamoramiento, en donde la figura de un celestino basta para despertar la atracción de dos personas, hasta ese momento, indiferentes, simplemente por insinuar el deseo mutuo y generar así expectativas.

Comunicar confianza es contagiar confianza y causa unos efectos como es tener mejor expectativas sobre el éxito de nuestras actuaciones, lucidez, energía y por supuesto productividad.

Un empresario puede transmitir directa o indirectamente la confianza que tiene de un componente de la organización, ello va a influir notablemente sobre el comportamiento y es muy probable que en su productividad. El empleado debe aprender a ser productivo, pero esto no se conseguirá si su entorno no contribuye a lo que es más importante, sentirse y ser tratado como productivo y eficiente.

Los subordinados casi siempre parecen hacer lo que creen que se espera que hagan (Ganzinelli, 2003:118).

Las expectativas influyen en comportamientos futuros teniendo en cuenta el pasado y el presente laboral, por ese motivo cuanto menor sea la experiencia pasada mayor grado de influencia posible tendrán las expectativas que se vuelquen.

El primer jefe de una persona joven probablemente sea la persona más influyente en su carrera profesional (Ganzinelli, 2003:201).

Existe también la posibilidad de encontrarnos con un efecto contrario al pretendido, un exceso de expectativas, una sobrevaloración (mal

argumentada) sobre las alternativas de llevar a cabo un proyecto pueden conducir a un exceso de confianza acerca de quien se depositan y ahogarse en un fracaso, por otro lado transmitir una falta de esa misma confianza (puede en algunos casos) generar un sentimiento de rebeldía en el que se intenta superar el reto principalmente por prestigio personal y por demostrar a quien dudó de nosotros que estaba equivocado.

Conclusiones

La motivación positiva es buena a largo y medio plazo, prometer y conceder premios de manera justa marca caminos; la negativa basada en la amenaza y el miedo solo aporta pequeños logros, división de fuerzas y dispersión en las metas. En tiempo de crisis la incertidumbre laboral es mayor; es función del departamento de RRHH dominarla, no abusar de la ventaja sobre el mercado. Se debe premiar el trabajo, creatividad y contribuir al buen clima. Escuchar y observar a los trabajadores es la mejor fuente para obtener información de motivaciones eficaces. Invertir en motivación positiva es invertir en productividad.

Una motivación obligada (negativa) no causa mejor productividad en el trabajo, pero es posible detectar a tiempo y seleccionar cuales son las personas más propensas a estar motivadas, a ello debe seguir como es lógico, buscar y aplicar los estimulantes oportunos.

Aun en tiempo de crisis sigue motivando lo que los demás opinen de nuestro trabajo y de nuestra satisfacción en él, como en *La historia de la vida del Buscón* de Quevedo, en tiempos de escasez, seguimos añadiendo migas de pan a las barbas para que los demás crean que hemos comido y estamos satisfechos. Este comportamiento se da en las dos direcciones, empleados que fuera de su compañía sobrevaloran a ésta y empresas que en un intento de aparentar una falsa bonanza llevan a cabo gastos que no pueden permitirse en una estrategia en la que se concede mayor importancia a la apariencia de disfrute que al verdadero deleite.

En una compañía la situación laboral y personal de los empleados son distintas, no obstante, a la hora de motivar, se trata más de querer estar

motivado que de poder estarlo; son dos los pasos, por un lado, originar buena motivación, y por otro saberla comunicar, transmitir, muchas veces es un simple contagio o imitación.

Algunas fuentes aseguran que unas de las maravillas del mundo, las pirámides, no se construyeron con esclavos, en un tiempo donde se podían haber utilizado, vemos aquí la efectividad de la motivación positiva. Compromiso en la ejecución de un trabajo, organización, cumplimiento contractual y estimulación positiva parecen ser las fórmulas para llevar a cabo tanto obras faraónicas como pequeñas tareas.

La empresa ha de buscar un equilibrio de imparcialidad sobre los trabajadores teniendo en cuenta dos posturas: investigar fórmulas que persigan la posibilidad de mejora no conlleva la merma de recursos (soñar es gratis) y, en segundo lugar, no cumplir lo acordado (tanto por parte del empresario como por el trabajador) tiene su precio. La posibilidad de mejoras estará abierta a todos, la organización debe cumplir con los premios y ser consecuente en su comunicación formal e informal; palabra y acción deben caminar juntas y en un mismo sentido.

La mejor manera de evitar un abandono es generando una dependencia, esto es aplicable tanto para la organización como para los empleados. RRHH debe transmitir que la empresa es única por una sinergia de aportaciones tanto del propio contrato, como otras generadas informalmente, a ello contribuye la motivación que exista.

En tiempos en los que la oferta de empleo es reducida, la motivación en el trabajo se centra sobre todo en la permanencia y en un alejado segundo plano motivos económicos entre otros.

Un termómetro de buen clima laboral es la sensación de justicia en el entorno profesional, es gratificante y motivador que los premios (reales o reconocimiento del trabajo bien hecho) se otorguen a aquellos que se han sacrificado por los mismos. El principio de justicia es en las organizaciones valorado independientemente de la marcha fructífera o no de las empresas.

Bibliografía

- BEL MALLÉN, J.L., (2005), *Comunicar para crear valor*, Navarra, EUNSA.
- GANZINELLI, C., (2003), *La motivación de personas*, Barcelona, Deusto.
- GENESCA, E., (1977), *Motivación y enriquecimiento del trabajo sus repercusiones sobre la productividad*, Barcelona, Hispano Europea.
- LUNDIN, S.C., (2001), *Fish la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*, Barcelona, Urano S.A.
- MORÁN, C., (2010), "El empleado feliz ya viene motivado". En Internet: http://www.espais.com/articulo/sociedad/empleado/feliz/viene/motivado/elpepusoc/20100416_elpesicoc_1/Tes (datos obtenidos: 27/04/2011).
- MASLOW HAROLD, A., (1991), *Motivación y personalidad*, Madrid, Díaz de Santos.
- QUINTÁS, S., (2010), "Ceses, dimisiones y el efecto pigmalión". En Internet: (datos obtenidos: 27/04/2011).
- PÉREZ LÓPEZ, J, A., (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp.
- ROVIRA, A., (2006), "Superarse con el efecto Pigmalión". En Internet: http://www.elpais.com/articulo/portada/Superarse/efecto/Pigmalion/elpeputec/20060917_elpespor_14/Tes (datos obtenidos: 27/04/2011).
- SAAVEDRA, I., (1998), *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*, Madrid, Pirámide.
- TAYLOR, J., (2002), *La comunicación en el trabajo*, Barcelona, Gedisa.
- UÑA JUÁREZ, O., (2009), *Nuevos ensayos de sociología y comunicación*, Unuversitas.

Referencia cinematográfica:

El puente sobre el río Kwai (The Bridge on the River Kwai). 1957.
Director: David Lean, Reino Unido.