

No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo).

Es muy frecuente en muchas empresas que la plantilla soporte, en determinadas épocas de mucho trabajo o de forma habitual, sobrecarga de trabajo y alargamiento de su jornada más allá de lo que tiene establecido, de acuerdo con su horario de trabajo. Desaparecidas, hace años, en su auténtica concepción las horas extras remuneradas adecuadamente, son bastantes los casos en que *no hay hora de salida* o en que en momentos punta de trabajo *todos hacemos de todo o se trabaja a tope para sacar adelante el trabajo extra de esos momentos*. Con bastante frecuencia en empresas con trabajadores *no quemados*, y sea de mejor o peor gana, la plantilla comprende la situación y se emplea a fondo. Piénsese en la entrega de un pedido importante, con el plazo acabándose, en una empresa de fabricación o en la elaboración del muestrario y presentación a los clientes en una empresa textil, por poner dos ejemplos.

Ante esas situaciones, bastante frecuentes, quiebra mucho la motivación de la plantilla el hecho de que los jefes no valoren en alguna forma esos esfuerzos de los empleados. Que no lo agradezcan, aunque solamente pueda ser con palabras de ánimo, cuando no sea posible ninguna otra forma de retribución de esa dedicación adicional. Pensar que *eso ya va con el sueldo y que el empleado tiene que tirar, en todas las circunstancias por la empresa*, puede ser una forma de equivocarse si se quiere mantener alta la motivación de los trabajadores. Pero todo esto, dentro de lo que el sentido común y las circunstancias de la empresa en cada momento permitan.

Exceso de presión, por actitudes personales de jefes o mandos intermedios.

Sucede, con frecuencia, que a la presión en el trabajo, experimentada por quienes trabajan en una organización, se une la adicional derivada del carácter y forma de ser y actuar de uno o varios jefes o mandos intermedios de la misma. Además, está el efecto piramidal que se produce cuando, desde la Dirección se emiten o dan órdenes sobre el trabajo y el rendimiento de los trabajadores o las diferentes secciones y éstas son transmitidas, hacia abajo, por la cadena de mando. Se produce un *conocido efecto multiplicador* que hace que al llegar al último de los empleados, las órdenes sean mucho más exigentes y duras que cuando salieron de la Dirección.

Sea por una u otra razón, la habitualidad de estos comportamientos que, en definitiva, aumentan la presión sobre la plantilla para que trabaje más, acabe pronto, tenga más rendimiento o mejor calidad o, sencillamente, produzca más, lleva a un cansancio psicológico del personal. Esto conduce a medio plazo a una desmotivación, asunto que la dirección y jefes debieran tener en cuenta con mayor frecuencia.