

### **MATERIAL FORMATIVO**

del Proyecto

### "TOGETHER BUILDING THE FUTURE OF WORKER PARTICIPATION IN HEALTH SERVICE SECTOR"





# TEMA Nº 1: Los derechos y los sistemas de participación en la toma de decisiones de los trabajadores de la salud en sus lugares de trabajo

I.- La normativa europea sobre el derecho de participación de los trabajadores en la toma de decisiones en sus empresas.

Para establecer el derecho de participación de los trabajadores en la Unión Europea, partimos de dos antecedentes: La <u>Carta Comunitaria de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores de 1989</u> (la denominada, Carta Social) que subraya que: "es deseable fomentar la participación de los trabajadores"; aunque estos "deseos" no se verán concretados hasta el <u>Tratado de Amsterdam</u> y una primera directiva importante (la 94/95/CE), relativa al Comité de Empresa Europeo.

El segundo antecedente, lo encontramos en la <u>Carta de los Derechos</u> <u>Fundamentales de la Unión Europea</u>, que reconoce derechos colectivos de participación de los trabajadores como:

- La libertad de reunión y asociaciones, tanto política como sindical (Art. 12)
- El derecho a la información y consulta de los trabajadores en el ámbito de la Empresa o del Sector Profesional, que se realiza a través de los Representantes de los Trabajadores o de los Sindicatos (art. 27)
- O, el derecho a la negociación y la acción colectiva, en los niveles adecuados, con la inclusión del derecho de huelga (art 28)

Además, el <u>Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea</u> (TFUE) regula todo lo concerniente a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones a través de los sistemas de información y consulta, en el Título X, sobre la Política Social (arts. 151 a 161).

De acuerdo con esto, el Parlamento Europeo ha aprobado diversas Directivas y Resoluciones en las que pide que se garantice, a los trabajadores, su derecho a participar en la toma de decisiones de las empresas y lugares de trabajo, tanto en las empresas nacionales como en las transnacionales y sobre diversas cuestiones. Estas Directivas sobre <u>Información, Consulta y Participación</u> de los trabajadores en la Toma de decisiones de sus empresas se pueden agrupar en tres bloques, en función del tratamiento de diversos aspectos que realizan.

a) <u>Información y Consulta en el ámbito nacional</u>: Este primer bloque, formado por tres directivas, se refiere al derecho de los trabajadores a ser informados y consultados en el ámbito nacional sobre una serie de cuestiones relacionadas con el rendimiento económico y los futuros planes de desarrollo de las empresas que puedan afectar, fundamentalmente, al empleo.

□ La *Directiva 98/59/CE* del Consejo, de 20 de julio de 1998, referente a los despidos colectivos, (que modifica y deroga las Directivas 92/56/CE y 75/129/CE del Consejo), con arreglo a la cual, en caso de despidos masivos, el empresario debe entablar negociaciones con los trabajadores con objeto de determinar la forma y la manera de evitar aquellos o de reducir el número de trabajadores afectados.

La directiva establece el concepto de despido colectivo *en función del número* de despidos, si bien su definición queda a elección de cada Estado miembro y se regulan las obligaciones del empresario (y, como contrapartida, los derechos del trabajador, a través de sus representantes) antes de proceder a realizar dichos despidos:

- El empresario facilitará, por escrito, a los representantes de los trabajadores, toda la información necesaria sobre el proyecto de despidos: Motivos de los despidos; categorías y trabajadores que serían despedidos; criterios de elección de los candidatos y cálculos de las indemnizaciones. Y comunicará esa información, también, a la autoridad pública competente.
- El empresario deberá consultar a los representantes de los trabajadores con el objetivo de alcanzar un acuerdo para evitar o reducir los despidos; o, atenuar sus consecuencias aplicando medidas sociales de readaptación o reconversión de los trabajadores despedidos
- □ La *Directiva 2001/23/CE* del Consejo, de 12 marzo de 2001, relativa al deber de <u>informar a los trabajadores en situaciones de traspasos empresariales y al</u> mantenimiento de los derechos en esos supuestos.
- ☐ Y la *Directiva 2002/14/CE*, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 2002, por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea, fijando las normas mínimas de procedimiento en materia de protección de estos derechos; y a la que nos referiremos, de manera concreta, más adelante.

Estas tres directivas fueron evaluadas por el *Fitness Check de* 2013, que estableció que ambas son: "pertinentes, eficaces y coherentes y se refuerzan mutuamente"; si bien se reconocen deficiencias como:

- La falta de aplicación a las Administraciones Públicas, a las PYMES y a las tripulaciones de buques marítimos;



Y, la necesidad de promover una cultura de información y consulta en los Estados con tradiciones menos desarrolladas, para potenciar la eficacia de estas directivas, valorando factores como: el país y su sistema de relaciones laborales; el tamaño del centro de trabajo; la cultura del diálogo social; y la actitud de los interlocutores sociales o el apoyo de los trabajadores y el Sector de actuación.

#### b)

b) Información y Consulta con un componente transnacional:		
	La <i>Directiva 2009/38CE</i> , que modifica la Directiva <i>94/45/CE</i> , sobre la constitución de comités de empresa europeos y el establecimiento de normas generales para garantizar la información y consulta de los trabajadores en cuestiones como los resultados, las perspectivas o las prácticas laborales de la empresa o sus políticas de reestructuración y recursos humanos y el entorno de trabajo.	
	La <b>Directiva 2004/25/CE</b> , de 21 de abril, relativa a las ofertas públicas de adquisición en sociedades, <u>estableciéndose las normas generales de información y consulta en materia de oferta de empleo</u> .	
	Y la <i>Directiva 2011/35/UE</i> , de 5 de abril, relativa a las <u>fusiones de las sociedades anónimas.</u>	
c) Información y Consulta sobre derechos parciales de participación con un componente transnacional: En este tercer bloque, se integran otras tres directivas que establecen diversas formas de participación de los trabajadores en las tomas de decisiones de las empresas:		
	La <i>Directiva 2001/86/CE</i> , de 8 de octubre, por la que se completa el estatuto de la Sociedad Autónoma Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores, no solo mediante la información y consulta, sino que se <u>prevé la participación de los trabajadores en los consejos de administración.</u>	
	La <i>Directiva 2003/72/CE</i> , de 22 de julio, por la que se completa el estatuto de los Sociedad cooperativa europea_en lo que respecta a la <u>implicación de los trabajadores</u> .	
	Y la <i>Directiva 2005/56/CE</i> , de 26 de octubre, relativa a las fusiones transfronterizas de las sociedades de capital y en la que se contienen normas	



relativas a la participación de los trabajadores en las mismas.



Junto a estas Directivas, y como complemento de ellas, conviven acuerdos intersectoriales de los interlocutores sociales (como las Directiva 97/81/CE sobre el trabajo a tiempo parcial; la Directiva 1999/70/CE sobre el trabajo de duración determinada; o la Directiva 2008/104/CE relativa al trabajo a través de empresas de trabajo temporal), con disposiciones implícitas en materia de información y consulta, como la obligación de la empresa de informar a los trabajadores con contrato de duración determinada acerca de los puestos permanentes vacantes.

Por último, en este repaso normativo que estamos realizando, debemos mencionar el *Pilar Europeo de Derechos Sociales*, compuesto por 20 medidas dotadas de un carácter "obligacional" para el conjunto de la Unión, y cuyo objetivo es servir de guía para alcanzar resultados sociales y de empleo eficientes, así como para garantizar una mejor regulación y aplicación de los derechos sociales. En este sentido, establece en su Principio 8º:

el derecho de todos los trabajadores de cualquier sector a ser informados o consultados sobre asuntos de interés para ellos, en particular sobre la transferencia, reestructuración y fusión de empresas y sobre despidos colectivos, con el objetivo de mejorar la protección de los trabajadores en esas situaciones.

Este *Pilar...* va más allá del actual acervo de la Unión, ya que es aplicable con independencia del número de trabajadores afectados, y prevé el derecho de los trabajadores no solo a recibir información, sino, también, de ser consultados sobre este tipo de operaciones empresariales.

### II.- La aplicación de los Sistemas de Participación, Información y Consulta, a través de la Directiva 2002/14.

La *Directiva 2002/14/CE*, que entró en vigor el 23 de marzo de 2002 y debía transponerse antes del 23 de marzo de 2005, es el referente sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, incorporando los sistemas de Información y Consulta como elementos de esa participación, en los siguientes términos (cfr., apartados f) y g) del artículo 2º de la Directiva):

La <u>Información</u> se define como *la transmisión de datos por el empresario* a los representantes de los trabajadores para que puedan tener conocimiento del tema tratado y examinarlo; y afecta a: Políticas de personal; evolución de las retribuciones y del empleo; evolución del sector económico de la empresa, etc.

La <u>Consulta</u> es el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo entre los representantes de los trabajadores y el empresario; y afecta a la organización de la actividad laboral y profesional de los trabajadores: reestructuraciones de plantilla, reducciones de jornada, traslados totales o parciales, procesos de fusión, absorción, planes de formación profesional, etc

[Estas mismas regulaciones sobre la información y la consulta se reproducen en otras Directivas que ya hemos citado: La 2001/86/CE; la 2003/72/CE y la Directiva 2009/38/CE].

Para ambos sistemas de participación se establecen un marco general con las siguientes reglas de procedimiento:

 Tanto la Información como la Consulta, se realizan sobre aspectos como la situación económica de la empresa; la estructura y evolución probable del empleo; y las decisiones que puedan provocar cambios sustanciales en la organización del trabajo o en las relaciones contractuales.

Ello, sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado 3) del artículo 9 que establece que "La presente Directiva no supondrá menoscabo de otros derechos de información, consulta y participación, existentes en las legislaciones nacionales".

- El momento de realizarse la información y la consulta debe ser el apropiado para que pueda producirse un debate sobre el tema
- La Información facilitada por el empleador debe permitir conocer, a los representantes de los trabajadores, la situación y elaborar una respuesta (fase de consulta) sobre el tema planteado.
- La Información y la Consulta se realizan a través de los representantes de los trabajadores (comités de empresa u órganos de representación de los funcionarios públicos) o, directamente, a través de los Sindicatos.
- El objetivo de la consulta es el de alcanzar un acuerdo sobre las decisiones que podrían conducir a cambios sustanciales en la forma de organizar el trabajo o en las relaciones contractuales; siendo obligatorio realizarla en: la reestructuración de plantilla; las reducciones de jornada; el traslado total o parcial de instalaciones; los procesos de fusión o absorción; las medidas que afecten al volumen de empleo; los planes de formación; las revisiones de sistemas de organización; el establecimiento de incentivos y la valoración de puestos de trabajo

Además, la Directiva pretende garantizar la confidencialidad de la información que el empresario ofrece a los sindicatos, introduciendo el <u>deber de Sigilo e información confidencial</u>, por el que los representantes de los trabajadores y sus asesores no deben hacer pública ninguna información que hayan recibido, de manera confidencial, de la empresa. Además, los empleadores no necesitan informar o consultar a los representantes cuando ello perjudique seriamente la operación de la compañía.

# La Participación, información y consulta en materia de Seguridad y Salud en el lugar de trabajo:

En materia de seguridad y salud laboral, también encontramos una serie de disposiciones normativas que regulan los procedimientos de participación de los trabajadores y que citamos a continuación:

- □ La <u>Directiva Marco de la Unión Europea 89/391/CEE</u>, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo que incluye:
  - La Información a los trabajadores (art. 10), en función de lo establecido en las legislaciones, usos y costumbres nacionales y sobre la existencia de riesgos, su evaluación y medidas y actuaciones de protección y/o prevención
  - La Consulta de los trabajadores o sus representantes (art. 11)
  - La Participación equilibrada de acuerdo con las legislaciones nacionales (art. 11)
  - Y una Formación adecuada y suficiente de los trabajadores en materia de seguridad y salud; en especial: información e instrucciones (art. 12)

Además, define el concepto de <u>representante de los trabajadores</u> a efectos de la seguridad y la salud de los trabajadores como:

"Cualquier persona elegida, nombrada o designada, de conformidad con las legislaciones y/o los usos nacionales, como delegado de los trabajadores para los problemas de la protección de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo"

A estos representantes se les otorga la condición de ser los interlocutores en la fase de consultas en materia de protección laboral, estableciendo garantías (dispensa laboral suficiente, sin pérdida de salario, y de todos los medios necesarios para ejercer sus funciones) para ejercer esas funciones y reconociendo su derecho a solicitar al empresario que tome las medidas adecuadas para paliar riesgos para los trabajadores y a recurrir a la autoridad competente si considera que no se adoptan las medidas necesarias por parte del empresario.

Además, esta *Directiva Marco* obliga al empresario a garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo, estableciendo, para ello, los siguientes <u>principios de prevención</u>:

- Evaluar los riesgos que se pueda evitar; y evitarlos.
- Combatir los riesgos en su origen y proveer a los trabajadores de los Equipos de Protección Individuales (EPIs) necesarios
- Adaptar al trabajador el puesto de trabajo; la elección de los EPIs y los métodos de trabajo; para atenuar el trabajo monótono y repetitivo y reducir los efectos en la salud.
- Planificar la prevención integrando la técnica, la organización del trabajo; las condiciones laborales; las relaciones sociales y los factores ambientales
- > Dar las instrucciones, información y formación debidas a los trabajadores
- Establecer medidas de protección en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación de trabajadores
- Realizar vigilancias periódicas, y voluntarias, de la salud de sus trabajadores
- □ El <u>Marco estratégico de la UE en materia de salud y seguridad en el trabajo 2014-2020</u>, en el que se establecen las siguientes consideraciones sobre la participación de los trabajadores [este *Marco...* será sustituido en los próximos meses por uno nuevo para el período 2021-2027, que mantiene los mismos pronunciamientos en el tema que estamos tratando]:
  - La plena implicación, participación y representación de los trabajadores en las empresas y el compromiso de la dirección son extraordinariamente importantes para el éxito de la prevención de riesgos en el lugar de trabajo.
  - Es necesario "reforzar las competencias de los representantes y dirigentes en el ámbito de la salud y la seguridad, de conformidad con las leyes y prácticas nacionales".
    - Y pide a los Estados miembros: "que apoyen la participación activa de los trabajadores en la aplicación de medidas preventivas en materia de salud y seguridad en el trabajo y garanticen que los representantes competentes en materia de salud y seguridad puedan recibir una formación que no se limite a los módulos de base".
  - Indica que las modificaciones de la legislación deben hacerse: "de modo transparente y democrático"; con la implicación de los interlocutores sociales"; garantizando los actuales niveles de salud y seguridad en el trabajo; y teniendo en cuenta los cambios operados en el lugar de trabajo como consecuencia del progreso tecnológico.



 Destaca que la participación de los trabajadores y los interlocutores sociales en todos los niveles, de conformidad con la legislación y las prácticas nacionales, es un requisito necesario para la aplicación satisfactoria de la legislación sobre salud y seguridad en el trabajo, y considera que es necesario reforzar el papel de los interlocutores sociales.

Por último, tenemos que referirnos a tres Directivas específicas para los trabajadores del Sector Sanitario, en las que se incluye la regulación sobre el derecho de participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, al abordar diversos aspectos profesionales:

□ La **Directiva 2010/32/UE,** de 10 de mayo, de prevención de lesiones agudas en el sector hospitalario y sanitario, que implementa el Acuerdo Marco sobre prevención de lesiones agudas en el sector hospitalario y sanitario celebrado por HOSPEM (European Hospital and Healthcare Employers´ Association) y EPSU (European Federation of Public Services Unions,).

Tanto el Acuerdo que se implementa, como la propia Directiva "se aplica a todos los trabajadores del sector hospitalario y sanitario, y a todos los que están bajo la dirección y supervisión de los empleadores"; y en ella se establecen:

- Principios en materia de Participación de los trabajadores (cláusula 4ª), donde se busca la colaboración entre empleadores y representantes de los trabajadores para proteger la salud de los trabajadores, prevenir riesgos o la elección de los equipos de protección individual, por citar algunos.
- Y elementos de <u>Información y Formación a los trabajadores</u> (cláusulas 7ª y 8ª), por los que el empleador debe facilitar a los trabajadores información e instrucciones de uso del instrumental cortopunzante en materia de riesgos, legislación sobre ellos, o buenas prácticas preventivas.
- □ La **Directiva 200/54,** de 18 de septiembre, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos durante el trabajo; que se aplicará a las actividades en las que los trabajadores estén o puedan estar expuestos a agentes biológicos debido a la naturaleza de su actividad profesional, entre las que se encuentran tanto trabajos de asistencia sanitaria, como trabajos en laboratorios clínicos, veterinarios o de diagnóstico

En materia de <u>Consulta y Participación</u> de los trabajadores, su artículo 12, remite a que éstas se realizarán de acuerdo con lo establecido en la Directiva 89/391/CEE, a la que ya hemos hecho referencia.

En materia de <u>Información y Formación</u> de los trabajadores (art. 9), se establece que el empresario tomará las medidas apropiadas con el fin de garantizar a los trabajadores y/o sus representantes en la empresa o centro de trabajo, una formación suficiente y adecuada, basada en todos los datos disponibles, sobre riesgos potenciales para la salud, precauciones, uso de EPIs, buenas prácticas de higiene, etc.

Y, la **Directiva 90/269**, de 29 de mayo, sobre las disposiciones mínimas de seguridad y de salud relativas a la manipulación manual de cargas que entrañe riesgos, en particular dorsolumbares, para los trabajadores; en la que se establece qué se entiende por manipulación manual de cargas, entre las que se incluyen la movilización de personas o animales.

Esta directiva exige al empresario que tome las medidas de organización adecuadas, o utilice los medios adecuados, en especial los equipos mecánicos, con el fin de evitar que sea necesaria la manipulación manual de cargas por los trabajadores, evaluando las condiciones de trabajo y esforzándose por evitar o reducir riesgos, en especial dorsolumbares.

Tanto en materia de <u>Consulta y Participación</u> de los trabajadores, como en materia de <u>Información y Formación</u> de los trabajadores, se remite a lo establecido en la Directiva 89/391/CEE, ya comentada.



#### **CUESTIONES SOBRE EL TEMA 1**

[En cada cuestión planteada, puede haber más de una respuesta correcta]

- **1.** La Unión Europea regula la información y consulta de los trabajadores a través de:
- \* El Tratado de Funcionamiento
- \* La Carta Europea de Derechos
- \* Las Directivas de la Unión Europea
- \* Se regula en las legislaciones nacionales
- **2.-** El Pilar Europeo de Derechos Sociales da un paso más en la participación de los trabajadores al establecer que:
- \* El Pilar de Derechos Sociales no establece ninguna normativa sobre la participación de los trabajadores
- \* Establece el derecho de los trabajadores a ser informados y consultados con carácter obligatorio por las empresas
- \* Prevé el derecho no solo a recibir información sino a ser consultados sobre la transferencia, reestructuración, fusión de empresas y despidos colectivos
- \* Regula los derechos de información y consulta para el conjunto de los Estados miembros de la UE con carácter vinculante
- **3.-** Los principios generales sobre los derechos mínimos en materia de información y consulta se establecen en:
- \* La Directiva 94/95
- \* La Directiva 2002/14
- \* La Carta Europea de Derechos Sociales
- \* El artículo 153 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
- \* Se establece en el artículo 156 del TFUE y se desarrolla en la Directiva 2009/38
- 4.- Por información entendemos:
- \* La transmisión de cualquier dato relacionado con la productividad de la empresa
- \* El diálogo que se establece entre empresario y representantes de los trabajadores para garantizar que los trabajadores participen en la toma de decisiones
- \* La transmisión a los representantes de los trabajadores de datos sobre la evolución de las actividades de la empresa una vez que éstas se hayan producido
- \* La transmisión de datos por el empleador a los representantes de los trabajadores, para que tengan conocimiento de un tema y poder tratarlo



- **5.-** De las siguientes afirmaciones referidas a la información y la consulta como sistemas de participación, ¿cuál o cuáles son correctas?
- \* La ejercen los trabajadores a través de los comités de empresa o, directamente, a través de las propias organizaciones sindicales
- \* Contribuyen a atenuar los conflictos, crear un clima más cooperativo en el lugar de trabajo y fomentar la competitividad
- \* Deben garantizar su eficacia con una implicación efectiva de los representantes de los trabajadores
- \* La consulta debe efectuarse en un momento y de una manera adecuada, mientras que la información puede realizarse en cualquier momento, incluso una vez ocurrida una actividad de la empresa.
- \* La consulta consiste en la emisión de un dictamen que sea útil para el proceso de toma de decisiones
- \* La Carta de los Derechos Fundamentales de la UE solo reconoce la información como elementos de participación de los trabajadores en la empresa



### TEMA Nº 2: La importancia de la participación/implicación de los trabajadores de la Salud en la toma de decisiones en sus lugares de trabajo

Cuando hablamos de la *participación* de los trabajadores, también nos estamos refiriendo a otro concepto que está íntimamente ligado a este y que podemos considerar complementario de él: la *implicación*, de esos trabajadores, en la toma de decisiones de sus empresas o lugares de trabajo; algo que hemos podido comprobar al analizar las Directivas comentadas en el tema 1º y sobre el que vamos a incidir resaltando su importancia.

# I.- La toma de decisiones en el lugar de trabajo: Importancia de la implicación de los trabajadores.

La eficacia de cualquier Organización, depende, en gran medida, de su capacidad para llevar a cabo, de forma satisfactoria, los procesos de generación y transmisión de la información, tanto en el interior de la Organización, como hacia el exterior; convirtiéndola, así, en un factor estratégico de nuestro trabajo, que revaloriza nuestra actividad, y que ha de estar integrada en una concepción global

La <u>toma de decisiones</u> es un proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados.

Estas "operaciones" las tenemos que realizar a través de un "grupo o equipo de trabajo", para aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas que nos ayude a tomar las mejores decisiones. Será en ese "equipo de trabajo" donde debemos situar la implicación de los trabajadores a la que nos estamos refiriendo.

Cuando los trabajadores participan en la toma de una decisión, se sienten más comprometidos para lograr los resultados deseados, y convierten esa implicación en un poderoso motivador que da lugar a la aparición de un elemento tan importante como es la "inteligencia emocional"; esto es: adoptan una actitud abierta y responsable de cooperación que adaptan a las normas y modos de trabajar de su lugar de trabajo.

Por tanto, es especialmente importante, buscar la participación de los empleados en la toma de decisiones ya que es muy rara una decisión que pueda tomar una organización, que no afecte, de una u otra forma, a la dinámica cotidiana de los empleados. Absolutamente todas las decisiones tienen un impacto sobre el futuro de la organización y sobre los integrantes de la misma, por lo que es conveniente evitar esa situación de descontento que, casi siempre, provocan las decisiones impuestas.



Así, desde el punto de vista del empleador, el hecho de implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones de su organización es fundamental para el éxito de la entidad y, con ello, los conceptos de motivación y de desafío personal continúan manteniendo su valor, como veremos en el tema 3ª.

### Ventajas y desventajas de la implicación en la toma de decisiones.-

Por lo general, los empleadores se quejan de la falta de eficiencia y rendimiento de sus trabajadores; pero: ¿Se han preguntado por qué esto es así?, ¿se han planteado que los trabajadores no rinden porque no se identifican con la dirección que les han impuesto?, ¿han pensado que, quizás, es necesario plantearse cómo reaccionaría (el empleador) ante esas decisiones impuestas?

Para intentar establecer esa validez de la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones, es necesario señalar tanto las ventajas como algunos inconvenientes que podemos encontrar en esa implicación. Si nos referimos a las <u>ventajas</u> podemos señalar las siguientes:

- Una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información
- La existencia de una mayor variedad de puntos de vista
- Se facilita la aceptación de la solución final
- Se reducen los problemas de comunicación.
- Se consigue una mayor implicación del empleado en el rol de la empresa
- O, se reducen situaciones de conflictividad interna

Pero, también puede haber <u>desventajas</u> que tenemos que minimizar al establecer nuestro sistema de participación; por ejemplo:

- La presión social que se genera.
- El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás.
- Los propósitos ocultos que, muchas veces, influyen en las opiniones: intereses personales, intereses políticos, etc.
- O, la manipulación del compromiso, con la finalidad de llegar a una decisión más rápidamente.

# II.- La Consulta y la Negociación Colectiva como instrumentos de la toma de decisiones en el lugar de trabajo.

Ya hemos comentado cómo la *consulta* persigue poner en contacto a las partes (trabajadores y empresario), para recabar e intercambiar opiniones, para transmitir información o para afrontar, de manera conjunta, un determinado asunto, convirtiéndose en uno de los procedimientos de participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus centros de trabajo (o, empresas).



Aunque la consulta no establece la obligatoriedad de abrir un proceso negociador, si puede propiciarlo y dar lugar a la adopción de acuerdos colectivos; convirtiéndose, en muchos casos, en la antesala de la apertura de un diálogo social, con el intercambio de opiniones entre los representantes de los trabajadores y la dirección del centro de trabajo, que se producirá en un momento, de una manera y con un contenido que permitan a los representantes de los trabajadores emitir un dictamen partiendo de la información facilitada por el empleador sobre las medidas propuestas y sobre las que se realiza esa consulta.

#### En este sentido, recordamos:

- Que los procedimientos de participación de los trabajadores, la información y la consulta, se definirán y aplicarán de modo que se garantice su efectividad y se permita una toma de decisiones eficaz de la empresa o del grupo de empresas.
- Que la información y la consulta a los trabajadores se efectuarán al nivel pertinente de dirección y de representación, en función del tema tratado.
- Y, que la dirección del centro y los representantes de los trabajadores, establecerán este diálogo con espíritu de cooperación, respetando sus derechos y sus obligaciones recíprocos.

La consulta aparece, así, como un sistema de cogestión o codecisión que permite la acción conjunta de trabajadores y empleadores en la búsqueda de soluciones adoptadas en ese marco de decisión conjunta. Además, la *Directiva 2001/86* da un paso más en este sistema de participación de los trabajadores, mediante la integración de representantes de los trabajadores en los órganos de administración o dirección de la empresa, en cuyo seno se debaten cuestiones que afectan, directamente, a la buena marcha de la empresa y, en su caso, se adoptan las decisiones oportunas que afectan a los trabajadores y a sus condiciones de empleo.

### La negociación colectica: Sistema de Participación en la toma de decisiones.-

Hemos dicho que, en ocasiones, *el diálogo social, o la negociación colectiva*, puede ser el resultado final de un período de consultas, desde el momento en que la negociación se desarrolla, libremente, por las partes legitimadas para ello y atendiendo al grado de regulación legal existente en cada país.

La negociación colectiva es un postulado básico de la *Organización Internacional del Trabajo*, OIT, junto con la libertad sindical, establecido en 1919, reafirmado en 1944 y desarrollado en sus Convenios 151 y 154, y que se presenta como un procedimiento para solucionar conflictos laborales.



### Según el artículo 2º del Convenio 154:

"las negociaciones tienen lugar sobre: Fijar condiciones de trabajo y empleo; regular relaciones entre empleadores y empleados; y regular las relaciones entre empleadores y las organizaciones de los trabajadores.

Además, establece una serie de medidas de fomento de esa negociación colectiva, entre las que podemos destacar:

- Que sea para todos los empleadores y para todas las categorías de trabajadores
- Que se extienda, de manera progresiva, a todas las materias de condiciones de trabajo
- Que los procedimientos de solución de conflictos contribuyan a fomentar la negociación colectiva.
- Que la negociación se desarrolle a cualquier nivel: empresa, regional y nacional y
- Que las partes de la negociación dispongan de la información necesaria para negociar con conocimiento de causa

#### La negociación colectiva en el ámbito europeo:

En el ámbito europeo, la negociación colectiva se reconoce como derecho en el art. 28 de la *Carta de los derechos fundamentales de la UE*; regulándose, su procedimiento, en los artículos 152, 154 y 155 del *Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea* (TFUE). Esta breve normativa configura un escueto marco jurídico para la negociación colectiva que, aunque mínimo, es considerado suficiente para la práctica actual, por los interlocutores sociales:

En concreto, el art. 152 TFUE, establece el respeto a la autonomía colectiva y a la libertad sindical y legitima a los interlocutores sociales para regular las relaciones laborales en las que participan, convirtiendo, la negociación colectiva, en una vía alternativa de producción de normas jurídicas, y abandonando su papel inicial de ser sólo una vía complementaria en esta materia.

Por su parte, el artículo 155 TFUE, reconoce, en su apartado1º, que:

"El diálogo entre interlocutores sociales en el ámbito de la Unión podrá conducir, si éstos lo desean, al establecimiento de relaciones convencionales, acuerdos incluidos".

Siguiendo esta consideración, podemos distinguir dos procesos de negociación:



- El proceso que denominaríamos <u>negociación colectiva informal</u>, donde la negociación se regirá por las reglas que han elaborado los propios sujetos negociadores, al margen de la regulación legal que pudiera existir y en la que se establecen, también, el alcance de los acuerdos que, en su caso, pudieran alcanzarse.
- Y la que denominamos, <u>negociación colectiva formalizada</u>, que es la que se realiza de manera regulada, atendiendo a unas reglas generales para todos, en el ámbito que corresponda y cuyo efecto suele ser el convenio colectivo, al que reconocemos de eficacia normativa y vinculación para todas las partes afectadas.



#### **CUESTIONES SOBRE EL TEMA 2**

[En cada cuestión planteada, puede haber más de una respuesta correcta]

- 1.- La eficacia de una organización se basa en:
- \* Tener un líder que tome las decisiones
- \* Apostar por tomar las decisiones mediante equipos de trabajo
- \* Llevar a cabo procesos internos de consulta
- \* Imponer decisiones personalistas siempre que éstas sean correctas para mejorar la producción de la empresa
- \* Analizar la situación de un tema concreto y escuchar las opiniones de los empleados
- **2.-** De las siguientes afirmaciones, indique cuales pueden considerarse "ventajas" a la hora de implantar un sistema de toma de decisiones con participación de los empleados:
- \* Ayuda al éxito de la organización
- \* Se pierde mucho tiempo innecesario
- \* Se consigue mayor eficacia en la gestión empresarial
- \* Se genera mayor confianza entre los empleados
- \* Se genera una presión entre los empleados que es buena para la competitividad
- \* Hay mayor cantidad de puntos de vista
- \* Si la decisión que se adopta no es correcta la responsabilidad recaerá en los empleados
- \* Se reducen los conflictos en el lugar de trabajo
- 3.- ¿Qué cree que debemos entender por codecisión?
- \* Un procedimiento de información y consulta especial
- \* La puesta en práctica de una negociación transnacional
- \* La integración de representantes de los trabajadores en los órganos de administración de la empresa
- \* La manera en que los sindicatos influyen en la participación en la empresa
- \* La creación de un sistema de consultas para establecer la participación de los trabajadores
- \* La creación de una comisión negociadora entre el empleador y los representantes de los trabajadores



- **4.-** ¿Cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones es correcta si nos referimos a la consulta?
- \* Es el intercambio de opiniones entre los representantes de los trabajadores y la dirección de la empresa
- \* Debe estar presidida por la cooperación y el respeto a los derechos de cada parte
- \* Se efectúa, al menos, dos veces al año
- \* Debe permitir una toma de decisiones eficaz en la empresa
- \* Es un instrumento que debemos utilizar antes de iniciar un proceso de negociación con el empleador
- \* Los representantes de los trabajadores emiten un dictamen sobre la base de la información facilitada por el empleador
- **5.-** La negociación colectiva en el ámbito europeo es un procedimiento de toma de decisiones que se regula en:
- \* El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
- \* La OIT en sus artículos 151 a 155
- \* El artículo 28 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE
- \* Ninguna de las anteriores es correcta



# TEMA Nº 3: La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus empresas como elemento de motivación

### I.- Motivación y satisfacción personal de los trabajadores del Sector de la Salud.

La motivación y su relación con el desempeño individual (la satisfacción del individuo y la productividad de la organización), es un fenómeno altamente complejo y definirle no es tarea sencilla, aunque algunas de las siguientes afirmaciones podrían acercarnos a lo que buscamos cuando nos referimos a la *motivación*:

- Es un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo.
- Es un estado interno que provoca una conducta.
- Es un proceso que conduce a la satisfacción de necesidades.
- Es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada
- Son fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta.

Tampoco es fácil intentar explicarla en su vinculación con el desempeño de una actividad profesional, siendo varias las teorías que compiten por hacerlo; si bien, todas ellas coinciden en unir dos términos para conseguirlo: motivación y satisfacción.

#### La motivación en el trabajo.-

La *motivación en el trabajo* podemos concebirla como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo, por un lado; y, a la vez, permite el logro de las metas de la empresa (conseguimos con ello esa vinculación a la que nos referíamos).

Por tanto, parece que la motivación es un aspecto que nunca debería faltar en la relación entre empleadores y empleados ya que supone un cambio cualitativo a la hora de desempeñar una profesión; pero, también, se percibe como una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Así, uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Para un empleador, tener empleados motivados, fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.

Ahora bien, no existirá la motivación de los empleados en el trabajo si ésta no parte del empleador que debe mostrar su capacidad de mantener implicados a sus



trabajadores para obtener de ellos el máximo rendimiento y, en consecuencia, los objetivos empresariales marcados que será su objetivo en última instancia.

Para que el empleador consiga mantener esa implicación de sus trabajadores y, como consecuencia, su motivación, hay varios factores que pueden considerarse como:

- la existencia de un puesto de trabajo donde el trabajador se sienta cómodo y pueda desarrollarse profesionalmente;
- un clima laboral con buenas relaciones entre los trabajadores:
- unas condiciones laborales (retribuciones, jornada de trabajo, vacaciones, equilibrio entre vida laboral y personal, etc) adecuadas; y, por supuesto,
- permitir al trabajador que participe en la toma de decisiones de su centro de trabajo.

### Tipos de motivación en el trabajo.-

Aunque a lo largo de la historia han surgido numerosas teorías y autores que hablan de la motivación referida al mundo laboral, la mayoría coinciden en que <u>la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo</u>; y, en base a esto, se establecen tres tipos de motivación laboral:

U	<u>Motivación extrínseca</u> : En este tipo, lo que motiva es el beneficio obtenido
	como resultado del desempeño de alguna actividad. Este tipo de motivación
	busca un resultado satisfactorio y pretende evitar consecuencias desagradables.
П	Motivación intrínseca: En este tino de motivación se parte de la satisfacción

- Motivación intrínseca: En este tipo de motivación se parte de la satisfacción que produce la conducta o una tarea concreta al ser realizada. Por tanto, nace del propio individuo y se asienta en la mejora que puede experimentar el trabajador cuando cuenta con las herramientas adecuadas, un entorno físico y humano favorable, o cuando percibe resultados.

En definitiva, son tres tipos de motivación que no se dan de forma aislada, sino que se interrelacionan y dependen de cada tipo de persona, de cada trabajador, para establecer cada uno de ellos en cada caso particular.



#### Consecuencias de la desmotivación en la empresa.-

Si, como estamos viendo, es importante la motivación en el trabajo tanto para los empleados, como para el empleador, para la empresa, también la desmotivación tiene sus consecuencias y, aunque depende de factores y circunstancias diferentes, mantiene un elemento común: la desmotivación laboral es uno de los comportamientos más "tóxicos" para la salud de una empresa

La falta de satisfacción laboral trae, como consecuencia, la pérdida de rendimiento de los trabajadores y provoca el descenso de la productividad de la empresa. La insatisfacción conduce a la desmotivación, a la falta de interés por el trabajo, lo cual puede llevar al trabajador a la apatía, incumpliendo sus funciones habituales, que acabarían provocando situaciones de mal clima laboral, siendo más fácil la existencia de conflictos entre los propios trabajadores y entre estos con sus "mandos intermedios", responsables de departamentos, etc.

Además, esta falta de motivación del trabajador puede generar, para la empresa, otros efectos adversos como:

- mayores costos por absentismo;
- menor productividad;
- más rotación de personal;
- v costos en imagen y reputación.

Todos ellos, son efectos "externos" que no siempre podemos percibir en ámbitos profesionales que, como el desarrollado por el Sector de la Salud, en su ámbito de sector público, son un servicio esencial para la ciudadanía, donde no siempre son medibles esas situaciones desde el punto de vista de la "empresa".

# II- La participación de los trabajadores como elemento de motivación en el centro de trabajo.

Una mayor participación, implicación, de los trabajadores en la toma de decisiones en su lugar de trabajo, es uno de los elementos más importantes de motivación en la empresa.

Para conseguir que la participación sea un factor clave en la motivación de los trabajadores, el empleador debe huir de estructuras jerárquicas donde el poder directivo se concentra en la cúspide de la pirámide; y apostar por estructuras más flexibles, ágiles y menos burocráticas; y, fundamentalmente, debe de implementar una comunicación fluida con los representantes de los trabajadores, verdaderos artífices de la participación.



El empleador debe entender la base de la participación, como elemento de motivación, en que haya más capacidad de decisión compartida con los trabajadores. Con la participación de los trabajadores, o de sus representantes (de los sindicatos), se consigue una cultura de colaboración que posibilitará el entendimiento, la cogobernanza y la resolución de los conflictos que puedan generarse en el lugar de trabajo.

A continuación, proponemos algunas actuaciones que podrían llevarse a cabo, por parte del empleador, independientemente de la existencia de los derechos de información y consulta de los representantes de los trabajadores a los que ya nos hemos referido, para potenciar esa participación de los trabajadores y avanzar en la motivación laboral en de los trabajadores:

Realizar reuniones periódicas con los Trabajadores: Estas reuniones deben servir para que se organice el trabajo y se desarrolle una comunicación directa entre empleado y empleador desde el punto de vista profesional consiguiéndose, además, que se mejore el clima laboral.

Son reuniones de trabajo que permiten buscar soluciones en el desempeño de las actividades profesionales y que pueden ayudar a detectar conflictos dando la opción a que se puedan solucionar lo antes posible.

- Animar a los trabajadores a que muestren su opinión y sus ideas: Es importante construir un espacio de confianza que ayude a solucionar situaciones de ansiedad laboral provocadas por el estrés o por la carga de trabajo.
  - Y, es básico que el empleador haga ver a los trabajadores que sus ideas son importantes para él y que van a ser tenidas en cuenta. Igualmente, es importante felicitar a los empleados por sus aportaciones. La sensación de pertenencia es fundamental en la motivación laboral.
- Motivar a los trabajadores sin provocar competencias; esto es: Crear incentivos que no generen competencias entre los trabajadores, sino que favorezcan la cooperación; y donde no se fomenten los individualismos, sino el logro común de un objetivo: Premiar a todos los integrantes de un equipo (departamento, centro de trabajo, etc.) si se alcanzan los objetivos previamente establecidos, por ejemplo.



Por último, vamos a hacer una breve mención a la *motivación del equipo de trabajo* ya que, en definitiva, la participación de los trabajadores no deja de ser otra cosa que un trabajo en equipo.

La motivación laboral, entendida como una participación en equipo, permite tener un grupo de personas cohesionado que trabaja codo con codo; por tanto, debemos de mantener a todos sus miembros satisfechos, motivados, para que desarrollen todo su potencial. Lo principal para que un equipo este motivado es que las necesidades de la organización y las necesidades individuales se encuentren alineadas entre sí.

Aunque, es cierto que esta motivación individual puede aumentar o disminuir en función de una serie de condicionantes a los que debemos de prestar atención y entre los que se encuentran:

- Debemos establecer el objetivo del equipo de manera clara.
- Este objetivo debe suponer un reto, un desafío, que pueda estimular a los miembros del equipo.
- Los grupos deben ser equilibrados (con conocimientos técnicos y humanos) ya que las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo son importantes para mantener un clima laboral correcto.
- Es importante que cada miembro del equipo tenga una responsabilidad, definiendo qué se puede hacer y cómo hacerlo.
- Debemos atender al crecimiento personal. Sentir que se está avanzando y se aprenden conceptos nuevos ampliando las habilidades de las que ya se dispone, mejora la autoestima y ayuda a mantener la motivación del trabajador.

#### III- Algunas claves para conseguir la motivación en el trabajo.

Mantener una motivación alta en el trabajo no siempre resulta fácil y las posibilidades de padecer enfermedades psicosomáticas como consecuencia de las emociones negativas y estrés, aumenta, exponencialmente, cuando el ambiente en el trabajo no es el adecuado.

Ya hemos comentado los efectos positivos que estar motivado tiene tanto para el trabajador, como para el empleador. En este último apartado, vamos a indicar, por un lado, algunas claves para que el trabajador pueda mejorar su motivación en su lugar de trabajo; y, por otro lado, vamos a establecer algunas actitudes que el empleador puede implementar en su empresa o centro de trabajo, para facilitar la motivación de sus trabajadores.



#### Siete claves para mantener la motivación en el trabajo.-

 Recuerda cuáles son tus metas: El mundo se mueve por objetivos que nos marcamos a medio y largo plazo, y que nos ayudan a trabajar duro hasta alcanzarlos.

Si perdemos de vista nuestras metas, la motivación puede reducirse.

 Deja de quejarte: Esta es una de las claves para ser feliz. La mejor manera de ganarle la batalla a la frustración es dejar de pensar constantemente en lo que te gustaría tener y no tienes.

Cierto grado de ambición es bueno, pero con control, para no caer en la insatisfacción.

Valórate y premia la consecución de objetivos: Ya está bien de echarte cosas en cara. La responsabilidad obliga a asumir posibles errores cuando los haya, pero debemos ser justos: Si haces las cosas correctamente también debes reconocértelo y recompensar tu trabajo.

Darse un capricho que refuerce los éxitos conseguidos resulta fundamental: Tú vales mucho.

 Crea tu espacio en el trabajo: Pasamos muchas horas en nuestro lugar de trabajo y por eso es importante sentirnos cómodos. Convierte tu "rincón" de trabajo en un lugar agradable, que invite a la concentración.

Estar motivado es una cuestión de actitud: Perseverancia.

- Cuida la relación con tus compañeros: Gozar de un buen ambiente en el trabajo es uno de los factores que más inciden sobre el bienestar de los empleados. Procura dedicar algo de tiempo a conocer a las personas con las que trabajas, aprende sus nombres y saber algo más de ellos, mejora el entorno laboral y la dinámica de equipo.
- ¿Cambios? Bienvenidos: Los cambios nos ayudan a aprender y a seguir avanzando. Es posible que durante tu trayectoria profesional tengas que lidiar con situaciones que no esperabas. Es un error asustarse ante los cambios y dejarse vencer por la incertidumbre que provocan; lo mejor es mostrarse abierto y receptivo ante todo lo bueno que puede traer lo nuevo. Aprende y avanza



Convierte el optimismo en tu bandera: La buena disposición se contagia así que, rodéate de personas positivas, vitales y entusiastas; mejorará tu estado de ánimo y la manera de enfrentarte a la jornada laboral.

Cree en ti: Yes i can.

### Actuaciones del empleador para mejorar la motivación de sus trabajadores.-

- Dota de mayor autonomía a tus empleados: Cédeles más poder de decisión para realizar sus tareas, otorgándoles esas capacidades de autonomía en aspectos concretos de sus funciones.
- Haz que se sientan reconocidos por su trabajo, valorando el buen desempeño de sus tareas, sus resultados y los logros obtenidos.
- Ofrece incentivos a tus trabajadores cada cierto tiempo: recompensas salariales, premios, bonos, ayudas sociales, etc.
- <u>Muestra interés por lo que hacen</u>: Pregunta al trabajador sobre sus tareas, escucha sus propuestas y apóyale en sus decisiones.
- Ofrece oportunidades de ascender en la empresa: Posibilita a tus empleados que promocionen en su actividad profesional. El trabajador se sentirá valorado y comprenderá que su trabajo y su esfuerzo tienen sentido y recompensa.
- Forma a tus trabajadores: La formación recibida por un trabajador supone un extra de motivación ya que un nuevo aprendizaje posibilita un desarrollo profesional, adquirir nuevas habilidades y conocimientos y, en definitiva, plantea una perspectiva de mejora mediante su promoción en la empresa.
- Establece un salario adecuado: Aunque puede no ser el elemento principal para un trabajador, un salario adecuado que reconozca el trabajo desarrollado, valora y motiva a los trabajadores.
- <u>Cada trabajador en el lugar que le corresponde</u>. Destina a cada trabajador al puesto de trabajo que mejor se adecue a su perfil profesional, para que él se sienta a gusto y tu obtengas los mejores resultados de él.
- Mejora sus condiciones de trabajo. No es satisfactorio no disponer de las herramientas adecuadas para trabajar, ni disfrutar de unos mínimos espacios de descanso durante la jornada laboral, por ejemplo. Un lugar de trabajo bien acondicionado y unas buenas herramientas de trabajo hacen todo mucho más sencillo y agradable.



#### **CUESTIONES SOBRE EL TEMA 3**

[En cada cuestión planteada, puede haber más de una respuesta correcta]

- **1.** De las siguientes, ¿cuáles cree que son razones para mantener la motivación en el trabajo?
- \* Mejorar las condiciones de prestación de tus funciones en el lugar de trabajo
- \* Establecer metas laborales
- \* Premiarte si consigues objetivos que te has planteado
- \* Créate tu propio espacio en el trabajo
- \* Que te reconozcan el desempeño de tu trabajo
- \* Mantén una buena relación con tus compañeros de trabajo
- 2.- De las siguientes afirmaciones, ¿cuáles cree usted que son correctas?
- \* La motivación y la satisfacción personal van íntimamente ligadas
- \* La satisfacción personal en el trabajo solo se consigue con unas buenas retribuciones salariales
- \* Un buen ambiente de trabajo puede ser un elemento motivador para el trabajador
- \* Las condiciones laborales no son básicas para estar motivado en el trabajo
- \* La insatisfacción laboral no repercute en la productividad de la empresa
- \* Corresponde al empleador establecer elementos que permitan a los empleados estar motivados
- \* Si mi empleador no me motiva puede demandarle judicialmente
- **3.-** ¿Cuáles, de las siguientes afirmaciones, son actuaciones para conseguir una mejor motivación en el trabajo?
- \* Dotar de mayor autonomía a los empleados
- \* Ofrecer incentivos a los trabajadores
- \* Dar oportunidades de promocionar en la empresa
- \* Formar a los trabajadores
- \* Retribuir de manera correcta el trabajo desarrollado
- **4.-** ¿Cómo pueden ayudar a la motivación de los empleados la información y la consulta como elemento de participación de los trabajadores en la empresa?
- \* Porque permiten que el trabajador exprese sus ideas ante el empleador
- \* La información y la consulta resuelven conflictos laborales, pero no ayudan a la motivación de los empleados





- \* Porque pueden servir para detectar problemas organizativos que causan frustraciones
- \* Estar informados de la evolución y planificación de la empresa permite establecer una comunicación fluida que ayude a satisfacer necesidades
- \* Si la información no va acompañada de un sistema de consultas o de negociación colectiva, no sirve para motivar
- \* Porque a través de la consulta se pueden mejorar las condiciones de trabajo
- \* Solo son elementos de motivación si la información concluye con la firma de un convenio colectivo
- **5.-** Señale cuál de las siguientes afirmaciones es correcta:
- \* La motivación del trabajador incide positivamente en la productividad de la empresa
- \* La participación de los trabajadores en el centro de trabajo no es un elemento de motivación
- \* La motivación es un proceso que conduce a la satisfacción de necesidades
- \* El único tipo de motivación válido en el ámbito laboral es la motivación intrínseca
- \* Una consecuencia de la falta de motivación laboral, para la empresa, es el costo por absentismo
- \* La motivación laboral se centro en una buena remuneración y en unas buenas condiciones de trabajo