

MOTIVACIÓN Y HABILIDADES DE LA DIRECCIÓN.

Cristóbal Jiménez Morillo.

Técnico Auxiliar de Recursos Humanos.
Ayuntamiento de Mollina (Málaga).

Trabajo de evaluación presentado para la obtención del Certificado de asistencia con aprovechamiento del VII Curso de especialización en Gestión de Recursos Humanos. Celebrado durante el año 2008 en el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (Granada).

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. ¿DE QUÉ/QUIÉN DEPENDE LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN UNA ORGANIZACIÓN?	4
3. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MOTIVACIÓN.....	5
4. LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL ÁMBITO DE LO PÚBLICO.....	7
5. HABILIDADES DE DIRECCIÓN PARA LA MOTIVACIÓN.....	8
6. ¿CÓMO DAR INSTRUCCIONES MOTIVADORAS?.....	10
7. ACTIVIDAD PRÁCTICA.....	12
8. MOTIVACIÓN LABORAL Y ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO.....	14
9. ¿DEBERÍA DE SER LA MOTIVACIÓN UN ELEMENTO TRANSVERSAL EN LA FORMACIÓN Y EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS?.....	15
10. BIBLIOGRAFÍA.....	16

1. INTRODUCCIÓN.

Es la motivación un concepto que utilizamos a diario. Me siento motivado, estoy desmotivado, mi trabajo es muy motivador, mi jefe no sabe motivar, más bien todo lo contrario, etc.

La motivación ha sido uno de los conceptos más ampliamente estudiados a la hora de intentar comprender el comportamiento de los individuos.

¿Por qué la motivación es una clave fundamental de análisis en las organizaciones? ¿Por qué los individuos ponen empeño diferente en las actividades? ¿Por qué unas personas rinden más que otras en el trabajo?

Si bien no hay un acuerdo unánime sobre la definición de motivación y cuál es el mejor enfoque para motivar y estar motivados, lo que sí parece claro es que la motivación, es una variable determinante en el desempeño laboral.

Como todos los conceptos que se usan de una manera tan cotidiana, tiende a desvirtuarse y perder claridad en su significado. Por este motivo, lo primero y fundamental es determinar claramente lo que significa la motivación.

Si bien no existe una definición del todo clara sobre el concepto de motivación, sí parece haber un consenso generalizado sobre dos conceptos fundamentales que la definen: NECESIDADES y METAS. La conducta motivada tiende a satisfacer una necesidad, que está en pro de alcanzar una meta fijada. Teniendo esto en cuenta podemos definir la motivación como:

“Básicamente, el impulso, la fuerza interna, que induce al individuo a realizar una conducta determinada para satisfacer una necesidad.”

¿Por qué trabajan los hombres?

Los hombres difieren en cuanto a las esperanzas que aportan a su labor y a las satisfacciones que consiguen de ella, lo cual, de hecho, concuerda con lo que resulta lógico esperar.

El problema consiste en que muchos de los trabajos, tanto en las plantas industriales, en el campo como en las oficinas, constituyen un pobre estímulo o motivación si se procede a una comparación con la lista de esperanzas y satisfacciones de cualquier persona. En la práctica, el trabajo ofrece un salario semanal a cambio de unos servicios, y muy poco más, ya que las recompensas inmateriales y las satisfacciones son exiguas.

¿Por qué es importante la motivación?

Los problemas que derivan de las esperanzas y satisfacciones vinculadas al trabajo resultan importantes incluso para los directivos más rígidos por cuanto, la empresa satisface un elevado precio por un trabajo mal realizado, que además puede venir acompañado de fricciones laborales, absentismo y falta de puntualidad. Positivamente la motivación también es de igual importancia y así tenemos que el trabajador que cuenta con ella es asimismo el que mayor nivel de producción alcanza y el que, a menudo, iguala o supera cualquier meta fijada por sus jefes.

De modo simplificado podría establecerse la siguiente ecuación.

*Desempeño = Habilidades Técnicas * Factor Motivacional.*

Debemos tener en cuenta que la administración cuenta con unos recursos limitados de tiempo, energía y dinero para mejorar el rendimiento. En mi opinión, la administración deberá centrar sus esfuerzos en mejorar los elementos de satisfacción en el trabajo en lugar de esforzarse en eliminar descontentos, ya que como defienden distintos autores, la capacidad de motivar mediante incentivos dinerarios es limitada. Si a esto sumamos, las limitaciones de la administración, en cuanto a los recursos para mejorar la motivación, claramente deberá de hacer un esfuerzo en otras variables que puedan optimizar y dirigir el clima laboral (estructura de la organización, toma de decisiones, riesgo, control, recompensas, apoyo, confianza, conflictos, etc....)

La persona motivada, cuando no encuentra barreras a su motivación, se siente más a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, se implica y participa más en la consecución de los objetivos de la empresa, causa un menor número de bajas, se siente autorrealizado, y ello redundará en una mejora del clima y la salud laboral y, por extensión, en una mejora de los resultados organizacionales. Pero claro, aquí nos encontramos con una cuestión fundamental:

¿Cómo conseguimos que las metas de la organización coincidan con las de las personas que la integran? ¿Cómo hacer para que las personas satisfagan sus necesidades personales y que a la vez se alcancen los objetivos organizacionales? ¿Qué es lo que lleva a la satisfacción de las necesidades?

Esta es una pregunta fundamental en relación a la motivación. Lo que lleva a la satisfacción de las necesidades es la obtención de determinados resultados o reforzadores, que pueden ser Intrínsecos o extrínsecos.

Reforzadores Intrínsecos, son administrados por el propio sujeto, como por ejemplo, la sensación de alegría que experimentamos al realizar las actividades propias del trabajo, de logro que se experimenta al alcanzar el éxito en un trabajo de autonomía al decidir la forma de organizar el propio trabajo, los medios, los métodos, etc.

Los reforzadores extrínsecos, contrariamente a los anteriores, están determinados y controlados externamente por la propia empresa u organización. Por ejemplo, la

remuneración, los beneficios adicionales, la interacción social y las condiciones laborales, etc....

2. ¿DE QUÉ/QUIÉN DEPENDE LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN UNA ORGANIZACIÓN?

La motivación de las personas en la organización depende de: La cultura y el clima de la empresa, el liderazgo del directivo y el propio trabajador.

Si atendemos los datos de las encuestas realizadas tanto en entidades públicas como privadas, aproximadamente el 50% de las personas desmotivadas en el trabajo, responden a motivos personales. Todos vivimos malos momentos en el desempeño de nuestros trabajos. Las técnicas de auto-motivación ayudan a afrontar estas situaciones aumentando la energía que dirige la misma. La motivación es uno de los motores fundamentales para el éxito. En el proceso de la desmotivación intervienen tanto factores externos como internos.

Las principales causas externas son:

- Ausencia de promoción y agravios comparativos.
- Falta de reconocimiento.
- Falta de contacto personal.
- Falta de posibilidades para decidir, un trabajo sin autonomía.
- El trabajo rutinario, tedioso.
- La incongruencia de los jefes.

La cultura organizativa es el conjunto de creencias y valores que desarrolla una organización para legitimar un determinado comportamiento y filosofía, con el objeto de adaptarse al entorno y conseguir la integración interna de los diferentes elementos que la constituyen. La cultura puede orientar de forma significativa e informal el comportamiento individual hacia los objetivos de la organización.

El clima organizacional es la percepción que los integrantes de una organización tienen respecto algunas variables de la organización. Si los valores promovidos por la organización no encajan con nuestro sistema personal de valores, se producirá una disonancia que a la larga repercutirá en la motivación personal.

Si la organización transcurre por un momento en el que el clima es negativo, inestable, etc. Acabará generando una percepción de desconfianza que minará la motivación de las personas que trabajan en dicha organización.

Las principales causas internas son:

- La culpa provocada por querer dar una imagen que no alcanzamos.
- Resentimiento provocado por la falta de valoración.
- La percepción de incapacidad.
- La percepción de realizar un trabajo que carece de sentido.

- Aislamiento, falta de conciencia de las propias necesidades, falta de satisfacciones personales, por saturación y estrés, baja autoestima, etc.

Las motivaciones evidentemente son diferentes de una persona a otra. No obstante, entiendo que existirían determinados pasos fundamentales para abordar esta labor:

1. Analizarse en profundidad: debemos aclarar la información en tres aspectos fundamentales:

- a. Determinar unos objetivos realistas.
 - b. Valorar si nuestra capacitación es la que necesitamos para alcanzar esos objetivos o meta.
 - c. Ser conscientes de los motivos reales de nuestra desmotivación.
2. Modificar nuestro planteamiento: es decir, encontrar el motivo o motor que nos mueve en el trabajo y a continuación enmarcarlo en una meta o labor más amplia.
3. Establecer metas claras y precisas: asequible, ni demasiado fácil ni demasiado difícil.
4. Dividir la meta en objetivos a corto plazo: de esta manera la alcanzaremos paso a paso.

Valores para la motivación.

- Comunicar el cumplimiento satisfactorio de las tareas.
- Animar a la resolución personal y adecuada de los problemas.
- Elogiar las tareas bien realizadas.
- Transmitir la confianza y hacer el trabajo sin estricta supervisión.
- Establecer formas de variedad y creatividad para hacer el trabajo interesante.
- Establecer metas y objetivos conjuntamente.
- Dar a conocer los resultados.
- Escuchar activamente.
- Respetar las ideas.
- Valorar a las personas.
- Ser sincero y específico.

3. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MOTIVACIÓN.

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser, ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás.

En el pasado, los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobre todo, en los conocimientos, relegando a un segundo plano las actitudes personales.

En la década de los setenta, McClelland avanza que los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo. En los años ochenta, Gardner rompe

definitivamente con la hegemonía que tenía hasta entonces las capacidades intelectuales, desarrollando su modelo de inteligencias múltiples donde se proponen los siguientes tipos: verbal, lógico-matemática, espacial, cinestésica, musical, interpersonal o social e intrapersonal. Sobre estas ideas, Goleman propone su obra Teoría de la Inteligencia Emocional, entendida como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, **motivarnos** y manejar de manera adecuada las relaciones que sostenemos con otros y con nosotros mismos.

Por tanto, hoy día se acepta que las competencias emocionales juegan un papel tan importante, o más, como la clásica inteligencia racional.

- *Una empresa que no valora su capital humano está llamada al fracaso. Olvidarse de la inteligencia emocional es un lujo que no se pueden permitir las organizaciones”.*
- *Sería una tontería afirmar que el tan famoso cociente intelectual y las habilidades sociales no son ingredientes importantes para ser un buen líder. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional.*
- *Es una suerte que la inteligencia emocional pueda aprenderse. El proceso no es fácil, requiere tiempo y sobre todo compromiso. Pero los beneficios que resultan de tener una inteligencia emocional bien desarrollada para el individuo y la organización.*
- *No sirven las clases académicas para mejorar la inteligencia emocional. Se requiere otro tipo de formación basada en el aprendizaje continuo, la repetición y el cambio de los circuitos emocionales.*

Daniel Goleman, en su reciente visita a España.

La cultura y el clima de la organización son determinantes para la motivación. También juega un papel importante la auto-motivación. Pero, si dirigimos a otras personas o si simplemente trabajamos en equipo es responsabilidad personal fomentar la motivación de nuestros compañeros.

¿Qué podemos hacer para motivar a los demás?

Para generar motivación en los demás y por tanto autoestima, es importante: Reconocer lo positivo (favorece la autoestima al centrarse en la conducta y no en la personalidad), pedir ayuda, escuchar y centrarse en la conducta.

Motivación y percepción humana.

La motivación es el resultado de cómo percibe el individuo su entorno laboral, y no tanto de la realidad o de las condiciones o hechos que rodean al trabajo. La percepción integra aquellos valores, intereses y hábitos que han ido haciendo asiento en nuestro pensamiento. Cuando trabajamos llevamos a cabo evaluaciones sobre nuestro entorno que nos hacen reaccionar de manera diferente. Esa forma de reaccionar será un filtro personal ante el trabajo, clima laboral o la forma de supervisión que percibamos, que influirá en nuestra conducta motivada, dando un comportamiento diferente en cada persona.

4. LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL ÁMBITO DE LO PÚBLICO.

Es reciente el interés de la motivación laboral y más aún en las administraciones públicas. Algunas razones han influido para que se de un interés desde todos los actores sociales para el estudio de la motivación: Productividad, retener a personas más talentosas, los valores de grupos de empleados y las expectativas de las personas.

La administración se plantea cada vez más: ¿somos capaces de cambiar la situación actual de la administración para motivar nuestra fuerza laboral? La administración es la primera institución interesada en la conducta motivada de cara a su eficacia y eficiencia. Hay que reflejar que las personas interesadas en trabajar en lo público, es más que probable que no están tan mediatizadas por incentivos económicos para rendir adecuadamente.

La administración pública, como organización, sólo puede detectar la motivación de su personal por medio de sus comportamientos individuales y grupales. Le interesa tanto conocer las condiciones que debe reunir su trabajo para que sea motivante como los aspectos de la motivación que consiguen que la conducta se manifieste. Esta debe establecer sistemas para detectar los comportamientos que son satisfactorios para los servidores públicos, al mismo tiempo, que establecer los modelos positivos de conducta para que aquellos encuentren su cauce.

La importancia de los valores de la organización.

No todas las organizaciones son lo mismo y por tanto, no todas están impregnadas de los mismos valores. Si a lo anterior sumamos que según los valores personales y la consideración del individuo hacia el trabajo varía, la situación se complica. Es muy importante determinar cuáles son los valores del contexto de la organización mediante su evaluación, para poder establecer mecanismos correctores al servicio de la administración que permitan fijar objetivos a corto, medio y largo plazo que facilitarán la productividad y el gusto por el trabajo a través de la motivación.

Las organizaciones como sistemas encuentran determinados factores que repercuten en la motivación de sus trabajadores:

- El estilo y calidad del liderazgo.
- Las oportunidades de progresar en la organización.
- La seguridad en el puesto.
- El clima y la atmósfera en el trabajo.

Establecer un sistema motivacional común para todas las personas en el trabajo no es fácil. Cada persona contempla el trabajo desde un punto de vista diferente. Desde aquella que lo considera un mal necesario, hasta aquella otra que lo percibe como posibilidad de autorrealización. Además la psicología de las personas en el trabajo, hace que busquen recompensas diferentes para puestos de trabajo similares. También las características personales como edad, sexo, experiencia son tan importantes como las

anteriores, condicionando de la misma manera al individuo, al enmarcarlo en situaciones o roles totalmente distintos. Así lo que motiva al jefe puede no motivar a su empleado.

Cambios en la sociedad y en la administración pública han conducido a que la organización contemple los recursos humanos, como la fuerza motora de sus políticas y no al contrario. Los cambios introducidos en la forma de trabajar de las organizaciones han provocado cambios en la motivación del empleado:

- La reducción y contención del gasto público impulsa a que la Administración sea más eficaz y eficiente provocando que las personas que trabajan en la misma encuentre su motivación en provocar lo anterior.
- Las pirámides jerárquicas son poco operativas para momentos de incertidumbre, realizando el empleado más actividades y precisando más retroalimentación de su jefe.
- Los cambios van delante de las normas legales, necesitando los empleados mayor autonomía, juicio crítico y resolver problemas autónomamente provocando mayor implicación y motivación.
- Se debe ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, requiriendo del empleado público mayor autonomía, juicio crítico y resolución de problemas.
- Las nuevas tecnologías exigen respuestas más rápidas.
- Los directivos son reconocidos al motivar a sus empleados.
- Las plantillas deben ser altamente operativas. El interés por el trabajo no se puede improvisar, sintiéndose involucrados en el gusto por la tarea y el buen trabajo.

Para motivar a los empleados, el líder de la Administración Pública deberá atender una serie de habilidades que a continuación se relacionan:

Deberán de hacer comprender a los demás la conveniencia de actuar de determinada manera. Que sus iniciativas y conductas deberán impulsar la dirección del cambio. Su comportamiento deberá de ser modelo positivo para los demás. Deberá facilitar el desarrollo del potencial del empleado público dotándolo de juicio crítico.

5. HABILIDADES DE DIRECCIÓN PARA LA MOTIVACIÓN.

Si bien hasta ahora he planteado una serie de habilidades generales para la motivación, me centraré ahora en habilidades específicas en la dirección de personas que están encaminadas a la motivación.

El estilo de liderazgo debe adaptarse tanto a las necesidades empresariales (orientación a los objetivos), cómo a las necesidades de los empleados (orientación a las relaciones y el buen clima dentro del equipo).

La teoría situacional sostiene que el estilo de mando apropiado depende básicamente de la situación en la que se ejerce. Esta teoría afirma que no existe un mejor método para liderar un grupo, sino que todo depende de la situación y las circunstancias. "No existen estilos más o menos eficaces, en sí mismos. Su eficacia depende de la situación en que se usan". El estilo de liderazgo que debe utilizarse con las personas o grupos

depende de 3 factores: dos de ellos dependen directamente del mando y el tercero del grupo o personas supervisadas.

Para que un estilo de mando sea eficaz debe darse una relación entre el estilo de mando (que viene determinado por la conducta de tareas y la conducta de relación) y el nivel de madurez de las personas, de tal forma que no existen estilos ni mejores, ni peores, sino que la eficacia de cada estilo depende de que sea usado en la situación de madurez de las personas que le corresponda. Así, a cada nivel de madurez le corresponde un estilo óptimo de liderazgo. Para cada uno de los cuatro niveles de madurez comprende la combinación idónea de comportamiento de tarea y comportamiento de relación, dando lugar a los 4 estilos: "dirigir", "persuadir", "participar" y "delegar".

Claves que pueden ser útiles para conseguir ser líder de un equipo motivado.

Pensar y hablar en positivo. El pensamiento positivo y el lenguaje positivo son parte integrante del pensamiento y del funcionamiento de un líder. El pensamiento positivo ayudará a imaginar triunfos y a aumentar las posibilidades de éxito. Sin embargo, para proyectar esa misma imagen de confianza en sus propias capacidades y en las de su equipo debemos utilizar un lenguaje positivo. El líder de un equipo, debe aprender a desarrollar el lenguaje positivo y a emplearlo con regularidad. El lenguaje positivo es la clave para ayudar a los equipos en la visualización del éxito. Hay que tener mucho cuidado con la negatividad. Los pensamientos negativos mermarán cualidades de liderazgo. Minimizar los pensamientos negativos y el lenguaje negativo ayudará a pensar y a actuar más como líder.

Transmitir la visión. Otra característica importante del liderazgo es la visión. Se podría argumentar que es imposible ser un líder de verdad de un equipo sin tener visión. El término visión en este caso se refiere a las ideas y proyectos del líder para el futuro. Una impresión de diferencia entre lo que se hace y lo que le gustaría que se hiciese. Es una expectativa con respecto al futuro. Transmitir su visión constituye un aspecto importante del liderazgo. Al compartir su visión con el equipo conseguiremos que sean conscientes de que tienen un coordinador que piensa en el futuro del equipo.

Concretar la misión. Como líder debe transmitir su visión de qué es lo que quiere que sea su equipo en el futuro, pero ¿cómo asegurarse de que esa visión se convierta en una realidad? Para asegurarse de que su equipo trabaja para hacer realidad la visión, debe asegurarse de comunicarle claramente sus expectativas. Un equipo no puede funcionar sin conocer su idea sobre las metas a corto y medio plazo. En estos casos puede resultar de utilidad un comunicado de misión. Un comunicado de misión es un pequeño documento que resalta la filosofía y las metas de la empresa.

Fomentar el trabajo en equipo. El establecimiento de objetivos puede ayudar a los individuos a alcanzar un mayor nivel de rendimiento personal. Se debería poner el mismo énfasis en estimular el trabajo en equipo dentro del grupo. Con tal fin, el líder debe: fomentar la confianza entre los miembros del equipo, recompensar el trabajo bien hecho y emplear términos como nosotros, para crear sentimiento de unidad.

Retroalimentación + Recompensas. La retroalimentación, es vital para la buena salud de una unidad. El líder debe ejercer una retroalimentación eficaz ante los miembros de su equipo con el fin de obtener los resultados deseados y mejorar el rendimiento futuro.

Otorgar confianza al equipo. Un aspecto importante del rendimiento de su equipo es el grado de confianza que tengan en su liderazgo. Una manera de proyectar confianza hacia el grupo consiste en mostrarles de diversas maneras, que cree en ellos. Cuánto más concreto sea, más creíbles serán sus manifestaciones.

Delegar. Delegación significa compartir tareas y autoridad con el equipo para alcanzar las metas de forma más eficaz y rápida. La mayoría de los coordinadores de equipo, creen que ya están delegando responsabilidades en su equipo. Sin embargo, con demasiada frecuencia, las tareas que son delegadas son mundanas, tediosas o extremadamente difíciles. Para mantener el nivel de interés de los miembros del equipo, intente delegar una parte de las tareas más interesantes. Sin embargo, no se puede considerar como delegación cualquier cosa. Delegar implica confiar en las posibilidades de éxito de los colaboradores. Pedirle a un trabajador que haga algo que sea función de su puesto, es dar una orden o instrucción. Pedirle a alguien que haga algo que sea competencia de su puesto no es delegar en él, es pedirle que haga algo de su responsabilidad.

Respetar la veteranía. Los líderes empiezan con frecuencia un trabajo con una idea clara del rumbo que quieren seguir y de lo que quieren hacer con los recursos humanos de que disponen. Sin embargo, un nuevo líder puede crear problemas al no escuchar la voz de la experiencia de los empleados veteranos.

Hacer propaganda del equipo. Si no hace propaganda de los éxitos, acabarán formando parte simplemente del trasfondo del trabajo diario.

6. ¿CÓMO DAR INSTRUCCIONES MOTIVADORAS?

El buen directivo, entiendo, debería alcanzar un gran dominio de la técnica del dar instrucciones ya que la tendría que realizar de forma automática para que favoreciera tanto la comunicación como la motivación del colaborador. Un colaborador muchas veces se toma el hecho de recibir instrucciones como una orden y en consecuencia se muestra negativo, sabotea el trabajo y consecuentemente no se lleva a término lo que se había previsto. Así pues, es importante tener presente en el momento de dar instrucciones que no es una cosa unilateral sino que es bilateral e intervienen las dos partes.

Lo que realmente marca la diferencia entre que se vea como una instrucción o una orden no es solamente lo que se dice sino el cómo se dice, la forma en la cual se presentan dichas instrucciones. Si un colaborador recibe una instrucción como una parte más de la actividad que él tiene que realizar es probable que realice esta actividad normalmente y satisfactoriamente. Pero sí además se le facilita en el momento de dar instrucciones el mantener e incrementar su propia autoestima esto se convertirá en un acto no solamente de comunicación sino al mismo tiempo será un acto de motivación.

Para que una instrucción sea entendida se necesita además de describirla asegurarse por la otra parte de que el mensaje que uno ha transmitido ha llegado. Así pues, el acto principal en el momento de dar instrucciones es buscar la comunicación efectiva entre ambas partes. Si el directivo va dando instrucciones y no se asegura que estas instrucciones han sido comprendidas perfectamente, lo que le puede suceder es que se encuentre que tiene que ir poniendo parches en distintos sitios porque los colaboradores no cumplen las instrucciones o bien las cumplen erróneamente.

No tomar posiciones autoritarias, entendiendo que cada colaborador tiene formas distintas de captar los distintos mensajes, que hay personas que van muy rápidas pero a otras les puede costar más.

Centrarse básicamente en ser específico y concreto ya que cuanto más específico y concreto sea más fácil le será el centrarse en la conducta y dejar de lado algunos hechos que quizás puedan enturbiar las buenas comunicaciones con el colaborador. Efectivamente así es, el hecho de dar una serie de instrucciones de una forma determinada puede llevar más tiempo pero a la larga se gana en tener aquel colaborador más motivado, en consecuencia tendrán que dársele menos instrucciones porque él tomará más iniciativa, pero también porque todos queremos que cuando se hace algo se haga correctamente y ésta es la forma de hacerlo.

Organizar ideas. Es necesario que antes de dar una instrucción se piense mentalmente cual debe ser la instrucción que debemos dar, porque toda instrucción debe ser clara y a ser posible no demasiado larga y, para ello, es necesario que nos organicemos y estructuramos nuestras ideas antes de iniciar la entrevista con el colaborador. En la práctica no es difícil.

Iniciar con actitud amable y asertiva. Toda orden dada con amabilidad tiene más posibilidades de encontrar una cooperación amistosa, ya que la persona estará más abierta y flexible al recibirla.

Explicar lo que hay que hacer y por qué. Cuando a un colaborador se le expone una instrucción en términos precisos, más fácilmente puede llegar a la conclusión de que esto es algo que hay que hacer. Pero si además, le razonamos el por qué de estas instrucciones todavía podrá el colaborador llegar a la conclusión de que esto es realmente importante y en consecuencia hay que hacerlo. Cuando expliquemos el porqué de dichas instrucciones lo que estamos haciendo es mantener la autoestima del colaborador y, consecuentemente, hacerle sentir importante en el momento en que estén cumplimentado dichas instrucciones.

Pedir ayuda en sugerencias y escuchar comprensivamente. Para el colaborador, saber que el trabajo es importante pero al mismo tiempo es importante que se le escuche y se le pidan sugerencias sobre lo que debe realizar y la forma en cómo debe realizarlo; éste es un buen momento para escuchar de forma comprensiva y ver si puede surgir algún problema potencial que pueda limitar en cierta medida la realización de la instrucción. Esto es algo que se olvida generalmente porque se entiende que el hecho de dar una instrucción es simplemente dársela y el otro tiene que realizarla inmediatamente. Muchas veces los colaboradores tienen buenos aportes a realizar que no solamente pueden mejorar la actuación, sino que al mismo tiempo pueden hacer que

se trabaje con más satisfacción. El hecho de pedir ayuda y escuchar comprensivamente facilitan que su colaborador cumpla la instrucción porque se ve incrementada su propia autoestima.

Acordar seguimiento. Ponerse de acuerdo con el colaborador para acordar como se irá controlando la realización de la gestión. Lo más normal es pedir al colaborador que una vez cumplimentada la instrucción dé información de este hecho. Es importante concretar la fecha en la cual una vez finalizada la instrucción deberá ser informado.

7. ACTIVIDAD PRÁCTICA. REFLEXIONES.

Mediante esta actividad práctica he pretendido experimentar directamente las consecuencias de la realización de un cuestionario de motivación laboral en la organización. He intentando observar distintos aspectos de interés para la realización del presente trabajo como: su validez en la detección de problemas y en la identificación de necesidades, su posible aplicación práctica, los costes de realización, la complejidad y el impacto en los trabajadores. Todo ello pudiera ilustrar de forma básica la sensación personal que sobre la misma he tenido.

El análisis de la motivación laboral nos permitiría identificar problemas y necesidades de los trabajadores, obtener indicadores de acciones de mejora y proporcionar una base para la retroalimentación y diálogo con el personal de la organización.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en cualquier ámbito del estudio de clima sería, la correcta gestión de los resultados obtenidos. Resultados que debieran someterse tanto a un análisis cuantitativo como cualitativo, de cara a planificar una estrategia de acción. El cuestionario realizado nos ofrece una información veraz sobre la opinión de los empleados sobre la empresa y sobre si mismos. La evaluación carecería de sentido si la empresa no tuviese la intención de realizar los cambios oportunos y aplicar las medidas correctivas que estime oportunas. De cualquier estudio de clima laboral podemos inferir información significativa con la que trabajar en el futuro para mejorar la planificación estratégica de la administración y posteriormente implementar medidas correctoras que facilitasen mayor productividad.

He pedido la colaboración de distintos trabajadores de la organización para realizar el cuestionario de motivación laboral en la organización (todos conocen el carácter de práctica del mismo).

Se realizó un pequeño cuestionario de nueve ítems, que debieron valorar de 1 a 10. Siendo el valor 1 muy insatisfecho y el 10 muy satisfecho. Realizado de forma anónima, a 11 trabajadores, 9 ítems que responden a causas que favorecen o perjudican la motivación laboral. Los seis primeros responden a causas externas y los 3 últimos a causas internas.

Causas externas.

1. Ausencia de promoción y agravios comparativos // Promoción sin agravios comparativos.
2. Falta de reconocimiento // Reconocimiento.
3. Falta de contacto personal // Contacto personal.
4. Falta de posibilidades para decidir, un trabajo sin autonomía // Trabajo con autonomía.
5. El trabajo rutinario, tedioso // Trabajo ameno y motivador.
6. La incongruencia de los jefes // Congruencia de los jefes

Causas internas

7. Resentimiento provocado por la falta de valoración // Valoración.
8. La percepción de incapacidad // Percepción de capacidad.
9. La percepción de realizar un trabajo que carece de sentido // Percepción de un trabajo con sentido.

Más que realizar un análisis exhaustivo de los datos cuantitativos extraídos, el fin último era, observar comportamientos y sensaciones de cara a esta actividad práctica.

Tabla 1. Resultados del cuestionario "Motivación laboral".

	PROMOCION	RECONOCIM	CONTACTO	DECISION	TRABAJO	CONGRUE	VALORACION	PERCEPCION	TRABAJO	P MEDIA	CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS
Trabajador 1	4	6	4	8	9	6	7	8	9	6,78	6,17	8,00
Trabajador 2	3	5	3	5	6	7	6	6	7	5,33	4,83	6,33
Trabajador 3	5	5	5	9	8	7	6	8	8	6,78	6,50	7,33
Trabajador 4	3	4	3	5	5	5	7	9	6	5,22	4,17	7,33
Trabajador 5	3	5	4	4	5	8	9	7	4	5,44	4,83	6,67
Trabajador 6	4	4	2	3	4	4	7	6	8	4,67	3,50	7,00
Trabajador 7	4	5	2	5	6	6	6	7	7	5,33	4,67	6,67
Trabajador 8	2	4	2	6	6	4	4	5	5	4,22	4,00	4,67
Trabajador 9	5	5	4	3	7	6	9	7	7	5,89	5,00	7,67
Trabajador 10	6	6	5	4	5	6	7	6	6	5,67	5,33	6,33
Trabajador 11	4	5	5	6	4	7	8	9	9	6,33	5,17	8,67
MEDIA	3,91	4,91	3,55	5,27	5,91	6,00	6,91	7,09	6,91			
	4,92						6,97					

1. A pesar de ser un cuestionario de carácter básico la información extraída podría ser lo suficientemente valiosa como para poder aplicar cambios significativos.
2. Los mayores costes han sido los relacionados con el tiempo invertido en la tarea (mínimo coste económico).
3. La detección de posibles problemas es rápida y eficaz.
4. Se pueden inferir datos significativos a nivel individual y grupal.
5. Los indicadores de acción se podrían planificar con celeridad.
6. Proporciona elementos clave, de cara a la retroalimentación, delimitados de forma clara y concisa. En este caso, la diferenciación entre causas externas o internas de motivación.
7. Se podrían trabajar aisladamente variables que afecten significativamente aspectos concretos del clima laboral, como ausencia de promoción y agravios comparativos, falta de reconocimiento y falta de contacto personal.
8. Los trabajadores aceptaron la realización del cuestionario de buen grado.
9. Se ha considerado como una actividad innovadora.
10. Pequeños cambios en distintas variables podrían mejorar considerablemente la motivación laboral.
11. Su realización podría minorar las diferencias entre la organización y sus trabajadores con mínimos costes económicos.
12. Considero que la realización de trabajos enfocados a la mejora del clima laboral podrían mejorar significativamente la situación actual del grupo de cara a la productividad.

Investigaciones de Daniel Goleman en su libro *El líder resonante crea más...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%*; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente".

8. MOTIVACIÓN LABORAL Y ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO.

Es significativo reflejar que en el Estatuto Básico del Empleado Público se citen escasamente aspectos tan importantes como el clima laboral-organizacional o la motivación laboral. En la exposición de motivos aparece el concepto de "motivación", ligada a la retribución, una variable de carácter extrínseco, que no siempre esta asociada a mayores niveles de productividad.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

....Elemento fundamental de la nueva regulación es, en cualquier caso, la evaluación del desempeño de los empleados públicos, que las Administraciones Públicas deberán establecer a través de procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia. La evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de la promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias, vinculadas precisamente a la productividad o al rendimiento. Generalizando algunas experiencias que ya existen en el ámbito de nuestras Administraciones Públicas, **se introduce así un factor de motivación personal** y de control interno, que es común a las reformas del

empleo público que se han adoptado o se están articulando en el ámbito europeo. Es obvio, en efecto, que las oportunidades de promoción y, en alguna medida, las recompensas que corresponden a cada empleado público han de relacionarse con la manera en que realiza sus funciones, en atención a los objetivos de la organización, pues resulta injusto y contrario a la eficiencia que se dispense el mismo trato a todos los empleados, cualquiera que sea su rendimiento y su actitud ante el servicio.

La administración pública responsable, entiendo, debiera articular en su desarrollo y trabajo diario, cuestiones tan importantes como las que a continuación relaciono:

- Remuneración del esfuerzo y la dedicación con puestos más ricos en contenido y responsabilidades.
 - Valoración de la contribución de la persona a la Administración.
 - Planificación de la cualificación y profesionalización de la mano de obra.
 - Progresión, interés y mejora de calidad en el trabajo.
 - Aprovechamiento del potencial dormido de los empleados públicos.
- Gestión del conocimiento.
- Promoción de una administración que se preocupe por el futuro profesional de sus miembros.
 - Mejora de los servicios de atención al público.

9. ¿DEBERÍA DE SER LA MOTIVACIÓN UN ELEMENTO TRANSVERSAL EN LA FORMACIÓN Y EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS?

Ante el reto de abordar cuestiones vinculadas a problemas relevantes como la motivación y el desempeño, el rol de la administración podría ser el siguiente:

- Ha de establecer en su organización un "*contrato moral*", en el sentido, no ya tan sólo de emplear recursos organizativos que faciliten una óptima productividad de los empleados, sino de trabajar necesidades concretas de la organización.
- Considerar a mandos reflexivos, centrados en la revisión de tareas emprendidas y metodología seguida.
- Deberá ser capaz de crear situaciones estimulantes de trabajo, que inciten al trabajador a desarrollar y optimizar su desempeño, y en las que éste pueda manifestar rasgos de sensibilidad, interés y gusto por el buen trabajo.

La introducción de la motivación con un elemento transversal, en los procesos de trabajo de la administración pública, formando a directivos y jefes inmediatos para su puesta en marcha debiera de ser considerado para mejorar la productividad. Es importante:

- Descubrir la funcionalidad del trabajo realizado y junto a ello, su relevancia, concreción y utilidad práctica.
- Manifestar una actitud favorable hacia aquello que ha de ser realizado, incrementándose la motivación y la disponibilidad.

Una sociedad que deposita confianza en la administración pública para desarrollarse, debe obtener una respuesta equivalente, implicando a sus empleados públicos en el gusto por el buen trabajo que produzca obras y servicios de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

GOLEMAN, D. en su reciente visita a España. Publicación en Internet.

ORTEGA ALVAREZ, C.A. *La motivación en el trabajo de la administración*. Madrid : Formación Alcalá, 2007.

ROBINA RAMIREZ, R., PEREZ RUBIO, J.A. *Motivación y satisfacción de los empleados públicos como factores estratégicos de la modernización administrativa en Extremadura*. Universidad de Extremadura, 2004.