



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

LA MOTIVACIÓN LABORAL: UNA PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Presentado por M^a Cristina Fresno Lázaro

Tutelado por: Javier Diez Saiz

Soria, 1 de Septiembre de 2014

INDICE

INTRODUCCIÓN (justificación y competencias)..... pág. 3

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

1.1 Presentación de la investigación..... pág. 8

1.2 Finalidad del trabajo: Objetivos..... pág. 9

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Precisión conceptual y Teorías de la Motivación Laboral..... pág. 10

2.2 Motivación y satisfacción en la Administración Pública..... pág. 18

2.2.1 Diferencias con las Organizaciones Privadas..... pág. 18

2.2.2 Formas de motivación existente en las Administraciones Públicas.. pág. 19

CAPITULO 3

METODOLOGIA DE TRABAJO

3.1 Tipo de investigación..... pág. 24

3.2 Unidad de análisis..... pág. 24

3.3 Descripción de la muestra pág. 26

3.4 Técnicas de investigación..... pág. 27

3.5 Fases de investigación..... pág. 28

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE CÓMO MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

4.1 Resultados: Análisis de las respuestas a las cuestiones planteadas..... pág. 30

4.2 Conclusiones y Propuesta de Mejora pág.48

BIBLIOGRAFÍA..... pág. 55

ANEXO I

CUESTIONES PLANTEADAS EN LA ENTREVISTA..... pág. 60

ANEXO II

**VACIADO DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS
DE LA ENTREVISTA..... pág. 63**

ANEXO III

RELACIÓN DE GRÁFICOS..... pág. 68

ANEXO IV

RELACIÓN DE TABLAS..... pág. 69

ANEXO V

RELACIÓN DE FIGURAS pág. 70

INTRODUCCIÓN (justificación y competencias)

La motivación laboral de la persona trabajadora determina la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente, no siendo ajenas a este proceso las Administraciones Públicas.

Para que una persona sea productiva no basta con que “sepa” hacer la tarea, ni que “pueda” (disponga de los medios adecuados), sino que también es necesario que “quiera” hacerla.

Con la realización de este trabajo se pretende investigar sobre la motivación laboral existente entre los empleados públicos.

Para ello, comienzo realizando un estudio de las diferentes teorías motivacionales que han ido surgiendo a lo largo del tiempo y que servirán de base teórica para comprender las distintas formas en las que se intenta motivar al trabajador, centrándome en los empleados de las Administraciones Públicas ya que existen diferencias en las técnicas de motivación aplicadas en la empresa privada, y menciono las distintas formas de motivación con la que cuentan las Administraciones Públicas.

Siendo consciente de las dificultades que entraña la motivación de los trabajadores en las Administraciones Públicas, me parece conveniente recabar información de los propios trabajadores públicos y para ello me planteo la realización de una entrevista, a trabajadores de distintos Cuerpos y Grupos de las distintas Administraciones Públicas: Estatal, Autonómica y Local .

Cada uno de los entrevistados va opinando sobre las cuestiones que les planteo y recojo por escrito todas sus aportaciones.

Los entrevistados son veinte, y por supuesto, que de las conclusiones se pueden deducir cómo se encuentran los ánimos de los trabajadores en los temas tratados PERO tampoco se puede “generalizar”, pues el nº de la muestra es pequeño, es una primera fase, una toma de contacto, que busca conocer el grado de motivación del personal de las Administraciones Públicas.

El análisis de las respuestas obtenidas, me ha permitido sacar unas conclusiones que se pueden resumir en que nos encontramos ante una organización rígida y altamente burocratizada, que cuenta con un personal con bastante falta de ánimo y de expectativas de cambio.

No obstante, las Administraciones Públicas son conscientes de que es necesario conseguir “modernizarse” y que quien lo va a hacer posible es su personal, por lo que su motivación es fundamental.

Ya se ha empezado a dar los primeros pasos: Cartas de Servicio/Compromiso, sistemas de ventanilla única, grupos de mejora entre los empleados.....Pero falta mucho por hacer, y concluyo mi trabajo aportando mi granito de arena mediante unas

propuestas para intentar mejorar la motivación laboral de los empleados públicos, que sin duda, repercutiría muy positivamente en la Sociedad.

La realización de este T.F.G. me va a permitir desarrollar algunas de las COMPETENCIAS contempladas en la Guía de Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos entre las que destaco:

- Dentro de las competencias generales:

Instrumentales

- CG1. Capacidad de análisis y síntesis.
- CG2. Capacidad de organización y planificación.
- CG3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa.
- CG5. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- CG6. Capacidad de gestión de la información.
- CG8. Toma de decisiones.

Personales

- CG14. Razonamiento crítico.
- CG15. Compromiso ético.

Sistémicas

- CG16. Aprendizaje autónomo.
- CG17. Adaptación a nuevas situaciones.
- CG18. Creatividad.
- CG20. Iniciativa y espíritu emprendedor.
- CG21. Motivación por la calidad.

- Dentro de las competencias específicas:

Disciplinares

- CE6. Psicología del trabajo y técnicas de negociación

Profesionales

- CE13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente, usando la terminología y las técnicas adecuadas.
- CE14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y de comunicación en diferentes ámbitos de actuación.
- CE15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral.

Académicas

- CE32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales.
- CE33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales.
- CE35. Aplicar los conocimientos a la práctica.
- CE36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales.

El contenido de este trabajo se enmarca en el currículo de las asignaturas de “Psicología del Trabajo”, “Psicología Social” y “Sociología del Trabajo” del citado Grado, en ellas se desarrollan las teorías motivacionales en el trabajo y el comportamiento de los individuos en el entorno laboral.

Las materias de estas asignaturas están relacionadas con las distintas teorías sobre el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral: necesidades, motivación, capacidad de reacción ante distintas situaciones, riesgos psicosociales a los que están expuestos en su entorno laboral (frustración, depresiones, ansiedad, fobias,....), influencia de los líderes y diferentes tipos de líderes, etc.....

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

CAPITULO I

En el planteamiento del trabajo diferencio tres fases:

En la primera se realiza un estudio del marco teórico que sustenta el tema elegido: “motivación y motivación laboral”.

En la segunda se plantea una investigación sobre el estado de la cuestión a través de la realización de una entrevista a una muestra representativa de empleados públicos pertenecientes a distintos Cuerpos y Escalas.

En la tercera se analizan las respuestas obtenidas y se extraen las conclusiones pertinentes, finalizando con la exposición de unas propuestas de mejora derivadas de las respuestas obtenidas.

1.1.- Presentación de la investigación

El Trabajo de Fin de Grado que presento, se basa en la motivación laboral, concretamente en el ámbito de las Administraciones Públicas.

Planteo una hipótesis, que no por estar muy extendida entre los trabajadores de la Administración Pública, tiene que ser obligatoriamente verdadera:

Los empleados públicos en la actualidad se encuentran bastantes desilusionados y en unos niveles muy elevados de falta de expectativas de mejora de su situación.

Los recortes salariales y sociales acaecidos en los últimos años han impactado de forma muy negativa en su motivación. A cambio de menos, se les exige más.

1.2.- Finalidad del Proyecto

Este Proyecto, tiene como objetivo comprobar la veracidad de la hipótesis planteada y en el caso de que sea así, exponer algunas propuestas de mejora derivadas de los resultados obtenidos.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

2.1 Precisión conceptual y teorías de la Motivación Laboral

La **motivación** no es un concepto sencillo, es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones que mueven a las personas a actuar de determinadas formas.

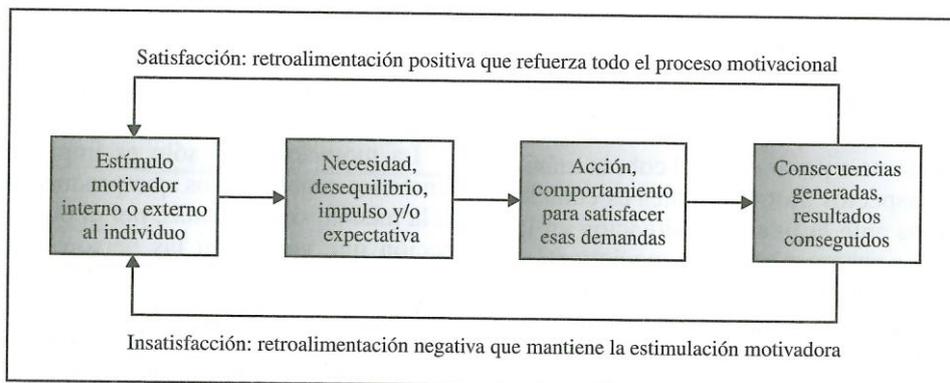
Los seres humanos actuamos siempre siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “moveré”, que significa mover.

Se puede definir la motivación como el ímpetu que hace que un individuo se centralice en alcanzar una meta, ya sea por necesidad, o por satisfacción.

El proceso básico de la motivación responde al siguiente esquema: El individuo está estimulado constantemente por motivadores externos (ambientales y/o sociales) e internos (fisiológicos, psicológicos), que le ocasiona necesidades, expectativas e intereses que rompen el equilibrio interno, esto provoca una tensión que conlleva la puesta en marcha de ciertos comportamientos para intentar satisfacer dichos motivadores. Si las acciones realizadas tienen éxito, se valida y refuerza todo el proceso y probablemente se volverá a repetir, si esto no ocurre se pondrán en marcha nuevas estrategias conductuales para restablecer la armonía original. La motivación-tensión no satisfecha adecuadamente puede conllevar en la persona efectos psicológicos como frustración, depresión... y/p fisiológicos como somatizaciones que pueden repercutir negativamente sobre la organización.

Figura 2.1: Proceso básico de motivación



Fuente: "Psicología del Trabajo". Rodríguez Fernández A. y otros. 2009

“Cuanto más motivado esté un trabajador para desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad” Vroom (1964, pág.: 204).

La **motivación laboral** se puede definir como *“el proceso que impulsa al trabajador a realizar una serie de comportamientos laborales que buscan satisfacer una necesidades, expectativas y/o intereses interna o externamente generados”* Rodríguez, A. y otros (2009: pág.75).

“La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas muy eficientes que se originan dentro y más allá del ser individual para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración” Muchinsky P. (2001: pág. 292).

Puede considerarse interna o intrínseca y externa o extrínseca. *“Actuamos porque recibimos algo a cambio o por la satisfacción que nos produce la propia acción. Estos dos tipos de motivación han recibido el nombre de motivación interna (intrínseca) o externa (extrínseca)”* Cerejido I. (2012: pág.39).

En este sentido se manifiesta también en su Monografía Barreto Véliz P., localizada en <http://www.monografias.com>.

Es **intrínseca**, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. La persona realiza una actividad por el placer y la satisfacción que experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Este tipo de motivación depende solamente del trabajador y se basa en el entendimiento personal del mundo.

Si suponemos que el desafío de un trabajo por su complejidad o dificultad tiene poder motivador para que el sujeto desempeñe un mayor esfuerzo y demuestre sus habilidades, hay que reconocer como un procedimiento para ampliar la motivación intrínseca, el enriquecimiento del trabajo, el cual, puede disminuir el absentismo laboral, y si se incluye el aumento de autonomía del empleado y de responsabilidad personal en la toma de decisiones, implica un incremento de la productividad, en la calidad de los resultados de los trabajos y en la satisfacción del empleado con su trabajo.

Es **extrínseca**, cuando la persona sólo trata de aprender por las ventajas que esto le ofrece: recompensas de tipo económico, la promoción o el ascenso, el reconocimiento y la recompensa social, recompensas de grupo o generales.....

A continuación, se exponen otras teorías sobre motivación laboral que han ido apareciendo hasta la actualidad, con la intención de que se pueda conocer de dónde proceden los mensajes que se manejan cuando se habla de motivación.

Siguiendo a Rodríguez A., Zarco V. y González J. M^a. (2009), resulta difícil encontrar un único criterio clasificatorio capaz de estructurar de forma coherente y clara la gran cantidad de modelos y **teorías que acerca de la motivación en el trabajo se ha generado.**

Atendiendo a la progresión cronológica que diferencia entre perspectivas centradas en explicar qué es lo que motiva laboralmente a los individuos (teorías de contenido) y las centradas en el cómo se motivan los trabajadores (teorías de procesos) se puede mencionar las siguientes teorías fundamentales de la motivación:

Figura 2.2: Teorías fundamentales de la motivación



Fuente: Robina Ramírez, R. «Condiciones sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña». <http://www.pcid.es/public.htm>.

Teorías de contenido

Teorías clásicas: Taylor y Mayo:

- Taylorismo: Las personas trabajamos fundamentalmente por dinero, y es éste, por tanto, el principal y más eficaz motivador de los trabajadores. Taylor (1911).

Escuela Relaciones y Recursos Humanos:

La Escuela de Relaciones Humanas sostiene la necesidad de estimar y respetar al trabajador como persona para, de esta forma, incrementar su satisfacción y, por tanto, la productividad. Mayo (1933).

Figura 2.3: Estructura de las necesidades según la Escuela de Relaciones Humanas.



Fuente: Robina Ramírez, R. «Condiciones sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña». <http://www.pcid.es/public.htm>.

Tras la 2ª Guerra Mundial se desarrolla una rama de la anterior corriente, denominada Escuela de los Recursos Humanos, desde la que se resalta las características intrínsecas del trabajo como los principales determinantes de la motivación.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954):

Las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico. Para que se active una necesidad de orden superior deben ser satisfechas, a un cierto nivel, las necesidades de orden inferior.

Hay que señalar que estas relaciones son flexibles y que el predominio de unas necesidades sobre otras va a ir cambiando conforme el desarrollo evolutivo de la persona. En la misma medida, es probable encontrar diferencias individuales y culturales. De esta teoría se puede entender que no siempre nos motiva lo mismo y que a todos no nos motivan las mismas cosas. La motivación depende del escalón en el que nos encontremos en la pirámide de necesidades establecida por Maslow.

Figura 2.4: Pirámide de necesidades de Maslow.



Fuente: <http://motivación.euroresidentes.com>

Teorías X e Y de McGregor (1968)

Frente a la teoría motivacional clásica de carácter racional-económico, desde la que se considera a las personas como elementos pasivos que deben ser dirigidos y controlados por la organización (**teoría X**), McGregor yuxtapone un enfoque de carácter más humanista y social que parte de una concepción más positiva sobre la naturaleza laboral de los individuos, y desde el que se responsabiliza a la gerencia de establecer las medidas necesarias para que, tanto los trabajadores como las propias organizaciones, puedan satisfacer conjuntamente sus necesidades respectivas (**teoría Y**).

Teoría “ERC” de Alderder (1972)

Según Alderder, las necesidades motivadoras de los individuos se pueden resumir en tres tipos: Existenciales (E) // De Relación interpersonal (R) // De Crecimiento o desarrollo personalidad (C).

Figura 2.5: Teoría E-R-C



Fuente: Robina Ramírez, R. «Condiciones sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña». <http://www.pcid.es/public.htm>

Realiza una puntualización respecto a la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: No considera necesaria la satisfacción total de una necesidad inferior para que aparezca la de orden superior como fuerza motivadora.

Teoría de las necesidades sociales de McClelland (1961)

De entre todas las necesidades de los trabajadores, McClelland se centró, en aquellas que surgían de las relaciones con los demás:

- Las necesidades de logro: Deseo de hacer las cosas cada vez mejor, persiguiendo el éxito y evitando el fracaso.
- Las necesidades de afiliación: Búsqueda de relaciones amistosas y de afectividad con otras personas.
- La necesidad de poder: Ejercer influencia y control sobre otros individuos.

David McClelland dice que el hombre busca con sus actuaciones éxito o crecimiento, ser querido o aceptado, así como aumentar su cuota de poder.

Teorías de necesidades y control

Argyris (1979) argumenta que el máximo nivel de realización al que aspira cualquier persona es el que regula su comportamiento laboral en función de sus motivadores internos (autocontrol), no siendo necesario ningún control o supervisión externa.

Glasser (1971) desarrolló otra teoría de necesidades basada en el autocontrol (Teoría de la Realidad), estableciendo dos tipos de necesidades, las primarias comunes a todos los seres vivos y las psicológicas, que distinguen al ser humano, como el poder, el amor, la libertad....

A medida que avanza nuestra vida, vamos evolucionando de una necesidad a otra con el objetivo último de lograr la autorrealización personal.

La principal aplicación de estas teorías al campo laboral se puede sintetizar en la idea de que cada empleado debe tomar consciencia de la responsabilidad de sus tareas.

Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)

El núcleo fundamental de esta teoría gira en torno a la diferenciación de dos tipos de factores:

Motivadores: El logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso....

Su presencia genera satisfacción y surgen del contenido intrínseco del trabajo.

Higiénicos: La política y administración de la empresa, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo.....No son motivadores por sí mismos, sino que tienden a reducir la insatisfacción, y se fundamentan en aspectos contextuales y extrínsecos al trabajo.

Figura 2.6: Estructura dual de las necesidades de Herzberg



Fuente: Robina Ramírez, R. «Condiciones sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña». <http://www.pcid.es/public.htm>.

Teoría motivacional de Hackman y Oldham (1976)

Determinan unas características de los puestos de trabajo que contribuyen a la generación de estados psicológicos críticos en los individuos que, a su vez, repercuten sobre su motivación, satisfacción y eficacia laboral.

Teorías de proceso

Teoría camino-meta o path-goal

Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957) entienden que el rendimiento laboral de una persona depende de su motivación, que a su vez, está condicionada por los objetivos (metas) personales de cada trabajador y por la percepción que tiene de alcanzar esos objetivos a través de las tareas laborales encomendadas y que así, se convierten, en el camino para la consecución de esas metas.

Teoría de la expectativa-valencia

Para Vroom (1964) la **fuerza o motivación (F)** con la que un trabajador pretende desempeñar una tarea está en función de la **expectativa E** o probabilidad subjetiva con la que perciba que realizar un determinado nivel de esfuerzo le va a permitir conseguir un objetivo y de la **valencia (V)** que ese objetivo tiene para él, entendiéndose por V la estimación del deseo de recibir tales recompensas según el nivel de ejecución.

Teoría motivacional de Porter y Lawler (1968)

Completa la teoría de Vroom y se basa en los mismos planteamientos que el modelo anterior, pero se explica que el esfuerzo que está dispuesto a realizar el trabajador depende también de otros factores de carácter individual, como habilidades y destrezas personales y la percepción del rol.

Teoría de la equidad:

Adams (1963) desde esta teoría resalta la importancia de gestionar los recursos humanos con imparcialidad, objetividad y ecuanimidad, ya no tanto por los efectos motivadores que genera funcionar de esta forma, sino, y sobre todo, para evitar la desmotivación y frustración que produce en los trabajadores los agravios comparativos o el amiguismo.

En base a esta teoría se han desarrollado las acciones de remuneración y compensación más allá de la económica. Cuando un trabajador no encuentra equilibrio entre lo que da y lo que recibe, difícilmente se encontrará motivado.

Teoría del establecimiento de metas:

Según Locke (1968) la motivación para trabajar y, por tanto, el nivel de ejecución, están en función de los objetivos que un individuo, de forma racional y consciente, se propone alcanzar.

La aplicación más importante que podemos mencionar acerca de esta teoría para motivar a los trabajadores es la dirección por objetivos, puesto que deja claro la importancia de establecer metas laborales individualizadas y adaptadas a las características, intereses y necesidades de los trabajadores si queremos garantizar su máximo nivel de implicación en la consecución de las mismas.

Nuevos modelos teóricos

Seguidamente, vamos a explicar algunas de las más relevantes teorías sobre motivación laboral surgidas en las últimas décadas.

Modelo integrado de motivación laboral:

Navarro y Quijano (2003) elaboran una teoría sobre la motivación individual en el trabajo en la que se trata de integrar tres de las variables clásicas sobre el tema: motivos, auto-eficacia y percepciones de instrumentalidad moduladas por los conocimientos y habilidades del trabajador y la percepción de equidad.

El aspecto más importante de este enfoque consiste en hacernos conscientes de la importancia que tiene la percepción de auto-eficacia del propio trabajador a la hora de afrontar con motivación y expectativas positivas una determinada responsabilidad laboral.

Teoría social cognitiva:

Bandura (1997), trata de explicar la influencia del contexto al establecer los objetivos laborales y el papel que juegan diferentes aspectos del autocontrol durante el proceso motivacional para la consecución de dichos objetivos.

Teoría motivacional de la identidad social y de la autocategorización:

Haslam, Powell y Turner, (2000); Ellemers, De Gilder y Haslam (2004). Se nos muestra cómo la importancia y el peso de las necesidades motivadoras de la persona no son siempre las mismas, sino que van variando en función del contexto (personal, grupal, social, laboral...) y de las normas y metas unidas al mismo, siendo de gran importancia los motivos de índole grupal como reflejo de su identidad social (forma de presentarnos ante los demás).

Modelo de rasgos motivacionales:

Kanfer y Ackerma (2000), establecen dos tipos de motivadores sobre el comportamiento laboral:

- Aquellos que dependen específicamente de la situación, del momento o del estado en el que se encuentre la persona.
- Aquellos otros más estables y consistentes ligados a rasgos o características de personalidad del individuo como el afán de aprender, la competitividad, la responsabilidad....

Modelo compensatorio de la motivación laboral y de la voluntad:

Kehr (2004), ha propuesto un modelo en el que describe cómo la voluntad personal puede actuar como compensación en las situaciones en las que se da una falta de motivación laboral y/o el individuo percibe sus propias capacidades laborales como inadecuadas.

2.2 Motivación y satisfacción en la Administración Pública

2.2.1 Diferencias con las Organizaciones Privadas

Es evidente, la existencia de diferencias entre las Organizaciones y Empresas de carácter público y las de carácter privado. Entre otras, se pueden mencionar las siguientes:

En las organizaciones públicas la actividad se rige por el bien común de todos los ciudadanos, **al contrario que** las organizaciones privadas en las que prima el afán de lucro como medio de subsistencia.

Las empresas públicas están creadas con un capital perteneciente al Estado, con el objetivo de satisfacer una necesidad de carácter social, pudiendo tener o no beneficios económicos, **mientras que** el capital de las empresas privadas es propiedad de los inversionistas, que buscan obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad.

Las organizaciones públicas dependen de unos requisitos legales, están a expensas de la voluntad política.

La equidad es el principio fundamental de las organizaciones administrativas, **frente** al principio de eficacia de las privadas, necesario para subsistir.

Los recursos humanos de ambas organizaciones cuentan con unos incentivos diferentes. Los empleados públicos suelen mostrar unos niveles inferiores de satisfacción en el trabajo, compromiso y motivación en general.

Figura 2.7: Diferencias esenciales entre organizaciones públicas y privadas



Fuente: Robina Ramírez, R. «Condiciones sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña». <http://www.pcid.es/public.htm>.

No Obstante, la diferencia entre ambas organizaciones y empresas no es absoluta. Existen empresas mixtas cuyo capital social es parte público y parte privado.

Además una empresa privada puede transformarse en pública si es nacionalizada por el Gobierno y al revés una empresa pública puede convertirse en privada, si es privatizada.

2.2.2 Formas de motivación existentes en las Administraciones Públicas

Las Administraciones Públicas disponen de distintas formas para motivar a sus empleados:

- **Incentivación económica:**

El salario ha sido considerado tradicionalmente como el factor más importante en cuanto a la incentivación o motivación de los trabajadores.

Pero como estableció **Herzberg (1966)**, aunque no se pueda decir que aporta un mayor grado de motivación, se hace necesario que esté fijado de forma que no suponga un incremento de la insatisfacción de los empleados; para que no se den favoritismos debe estar perfectamente reglado, así el Estatuto Básico de los Empleados Públicos en su Capítulo III establece los Derechos Retributivos del personal al servicio de las Administraciones Públicas. No obstante, hasta que no entren en vigor las Leyes de Función Pública que se dicten en su desarrollo no producirán efectos, y continuará en vigor la legislación vigente.

La normativa de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, en consonancia con la del resto de las Administraciones Públicas, establece en el art 75 de la Ley 7/2005 de 24 mayo, de la Función Pública de Castilla y León que *las retribuciones deberán permitir atender con dignidad las necesidades individuales y familiares, sin necesidad de acudir al ejercicio de otras actividades complementarias, Se procurará que, en lo posible, las retribuciones globales del personal sean similares a las del Sector Privado... para puestos y funciones de igual titulación, dedicación y responsabilidades.*

En realidad los salarios se fijan en función del puesto y quedan al margen otros aspectos como los resultados obtenidos, la cantidad de productividad, la competencia profesional etc.

Entre las retribuciones complementarias existe un complemento de productividad que se ha convertido en un concepto fijo de la nómina de los empleados públicos.

Todo esto se traduce en que en el ámbito retributivo el personal al servicio de las Administraciones Públicas tiene razones para sentirse desmotivado.

Existen muchas razones que provocan el descontento, desde su congelación salarial o reducida subida de sueldo hasta el reparto que se hace del citado complemento de productividad.

- **Promoción Profesional:**

La carrera administrativa es uno de los motivadores laborales de mayor influencia para mejorar el rendimiento laboral.

Maslow la encuadró dentro de las necesidades superiores, siendo el primero que le dio un significado especial.

Herzberg la consideró como uno de los principales factores motivadores de la persona.

En la actualidad, el Estatuto Básico del Empleado Público (E.B.E.P.), establece en su art. 14 c) que los empleados públicos tienen derecho a la progresión en la carrera profesional y promoción interna según los principios de igualdad, mérito y capacidad mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación y regula esta materia en el Capítulo II y III de su Título III y Capítulo III de su Título V, PERO hasta que entren en vigor las Leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo de este Estatuto, no producirá efectos y continuará en vigor las normas vigentes en cada Administración Pública, según dispone la Disposición Final Cuarta del E.B.E.P.

De acuerdo con la normativa indicada, la carrera administrativa se realiza a través de la promoción profesional (cuya necesidad ha aparecido en casi todas las teorías de motivación laboral) mediante el reconocimiento al funcionario de un **grado personal**, así como el desempeño de **puestos dentro del intervalo de niveles asignado al Grupo de pertenencia**, accediendo a ellos mediante concurso, libre designación, reasignación de efectivos, comisiones de servicio... y la **promoción interna** que consiste en el ascenso desde Cuerpos o Escalas de un Grupo de titulación a otros del inmediatamente superior y, según se establezca reglamentariamente, en el acceso a otros Cuerpos o Escalas del mismo Grupo de titulación.

La obtención de un grado personal, que se consigue por la permanencia de dos años mínimo en un puesto de trabajo de un determinado nivel, junto con los cursos de formación y perfeccionamiento superados, la valoración del trabajo desarrollado y la antigüedad son los méritos que se tienen en cuenta para la obtención de un puesto de trabajo según los sistemas establecidos.

En realidad, en la carrera administrativa prima sobre todo la antigüedad, se trata de un proceso largo en el que los funcionarios van ascendiendo en la jerarquía administrativa dentro de los distintos niveles de su Cuerpo o Grupo.

- **La formación de los empleados públicos:**

Se trata de una herramienta básica para el proceso de modernización de las Administraciones Públicas.

“Dentro del proceso de transformación y modernización de las Administraciones Públicas, la formación de los empleados en la misma ha de ser entendida como una inversión estratégica en uno de los recursos básicos: el personal”. Galofré (1997).

Está regulado en el art. 14 g) del Estatuto Básico del Empleado Público como un derecho de carácter individual de los empleados públicos el derecho a la formación continuada y a la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales.

Anualmente, las Administraciones Públicas elaboran un Plan de Formación para su personal, concretamente en la Administración de Castilla y León es elaborado por la Escuela de Administración Pública (E.C.L.A.P.) creada mediante Decreto 47/2002, de 27 de marzo.

Los cursos que integran el Plan de Formación anual tienen que establecer unas pautas que sirvan para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo.

- **Otras formas de motivación:**

Las Administraciones Públicas recogen entre los derechos de su personal, un permiso por razones de guarda legal y que persigue compaginar la vida laboral y personal, consistente en una reducción de jornada con reducción equivalente de haberes cuando se tenga el cuidado directo de un menor de 12 años, de persona mayor que requiera especial dedicación o de una persona con discapacidad que no desempeñe actividad retribuida, también permiten compatibilizar el desempeño de actividades profesionales privadas con la pública siempre que reúnan los requisitos exigidos en su normativa, existe una prolongación voluntaria de la vida laboral hasta los 70 años, realiza una serie de distinciones a su personal al cumplir unos determinados años de servicio.

METODOLOGIA DE TRABAJO

CAPITULO III

3.1 Tipo de investigación

Se utiliza una metodología no experimental con la que se pretende encontrar las características que describen una población concreta: se ha buscado el grado de motivación en el trabajo en un grupo de trabajadores cuya situación laboral está enmarcada en la Función Pública.

3.2 Unidad de análisis

Está basada en trabajadores de las distintas Administraciones Públicas con edades comprendidas en un rango entre 30 y 60 años.

Al establecer este campo de investigación, no está demás mencionar que el Estatuto Básico del Empleo Público (EBEP), de acuerdo con lo establecido en su art.2, se aplica al **personal funcionario** y en lo que proceda al **personal laboral** al servicio de las siguientes **Administraciones Públicas**:

- Administración General del Estado.
- Administraciones de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades de Ceuta y Melilla.
- Administraciones de las Entidades Locales.
- Organismos Públicos, Agencias y demás Entidades de derecho público con personalidad jurídica propia, vinculadas o dependientes de cualquiera de las Administraciones Públicas.
- Universidades Públicas.

Las **clases de empleados públicos** al servicio de las Administraciones Públicas establecidos en el artículo 8 del EBEP son las siguientes:

- a) Funcionarios de carrera
- b) Funcionarios interinos
- c) Personal laboral, ya sea fijo o temporal
- d) Personal eventual

El art. 76 del EBEP establece los **grupos de clasificación profesional** del personal funcionario de carrera:

Los **cuerpos y escalas** se clasifican según la titulación exigida para el acceso a los mismos, en los siguientes grupos:

GRUPO A: dividido en dos Subgrupos A1 y A2. Titulación Universitaria de grado.

GRUPO B: Titulación de Técnico Superior

GRUPO C: dividido en dos Subgrupos C1 con título de bachiller o técnico y C2 con título de graduado en educación secundaria obligatoria.

La Disposición Transitoria Tercera del EBEP establece en su punto 2 que transitoriamente, los Grupos de clasificación existentes a la entrada en vigor del presente Estatuto, se integrarán en los Grupos de clasificación profesional de funcionarios previstos en el artículo 76, según las siguientes equivalencias:

Grupo A con título de Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o equivalente: Subgrupo A1.

Grupo B con título de Ingeniero Técnico, Diplomado Universitario, Arquitecto Técnico, Formación Profesional de tercer grado o equivalente: Subgrupo A2

Grupo C con título de Bachiller, Formación Profesional de segundo grado o equivalente: Subgrupo C1

Grupo D con título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria, Título de Graduado Escolar, Formación Profesional de primer grado o equivalente: Subgrupo C2

Grupo E con Certificado de escolaridad: Agrupaciones Profesionales a que hace referencia la Disposición Adicional Séptima.

La Ley 7/2005, de 24 de mayo de la Función Pública de Castilla y León, en su art.31 establece que:

En el Grupo A se encuentra el Cuerpo Superior de la Administración General.

En el Grupo B se encuentra el Cuerpo de Gestión de la Administración General

En el Grupo C se encuentra el Cuerpo Administrativo de la Administración General

En el Grupo D se encuentra el Cuerpo Auxiliar de la Administración General.

Según el art. 32, en los Grupos A, B, C, y D de la **Administración Especial** existen también Cuerpos, y entre ellos cabe mencionar que en el Grupo B se encuentra la Escala de Ayudantes de Bibliotecas, que es uno de los puestos que aparecen en la muestra.

La legislación correspondiente a la Administración Estatal y Municipal viene a decir lo mismo respecto a lo indicado anteriormente.

Respecto al **personal laboral**, de acuerdo con el art. 41 del Convenio Colectivo de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y de las restantes Administraciones, se clasifica en:

Grupo I: Requieren titulación académica universitaria de grado superior o equivalente.

Grupo II: Requieren titulación académica de grado medio o equivalente.

Grupo III: Requieren titulación académica equivalente a bachillerato, bachillerato unificado polivalente o formación profesional de técnico superior o técnico especialista, o bien capacitación probada en relación con el puesto de trabajo.

Dentro de este grupo, se encuentra, entre otros el Cuerpo de Auxiliar de Bibliotecas, que es al que pertenecen 2 personas de la muestra.

Grupo IV: Requieren titulación académica equivalente a Graduado en Educación Secundaria, Educación General Básica o Formación Profesional de Técnico o de Técnico Auxiliar, o bien capacitación probada en relación con el puesto de trabajo.

Grupo V: Requieren un nivel de formación básico equivalente a certificado de escolaridad o certificado de haber cursado un programa de garantía social o similar.

Dentro de este grupo, se encuentra, entre otros el Cuerpo de Personal Subalterno, al que pertenece 1 persona entrevistada.

3.3 Descripción de la muestra:

Tabla3.1: Muestra de trabajadores seleccionada

GRUPO/ SUBGRUPO	PUESTO OCUPADO	TIPO RELACIÓN LABORAL	Nº
A1	DIRECTORA	FUNCIONARIA DE CARRERA	1
A2	DIRECTORA	FUNCIONARIA DE CARRERA	1
A2	SECRETARIO TÉCNICO	FUNCIONARIO DE CARRERA	1
A2	ENFERMERA	INTERINA	1
A2	JEFE DE SECCIÓN	FUNCIONARIO DE CARRERA	1
A1	PROFESOR UNIVERSIDAD	INTERINO	1
C2	JEFE DE NEGOCIADO	FUNCIONARIO DE CARRERA	1
C1	ADMINISTRATIVO ADMINISTRACIÓN	FUNCIONARIO	2

	ESTATAL	DE CARRERA	
C1	ADMINISTRATIVO ADMINISTRACION MUNICIPAL	FUNCIONARIO DE CARRERA	1
C1	ADMINISTRATIVO ADMINISTRACION AUTONÓMICA CYL	FUNCIONARIO DE CARRERA	1
III	AUXILIAR DE BIBLIOTECAS	P. LABORAL FIJO	2
V	PERSONAL SUBALTERNO (ORDENANZA)	P. LABORAL FIJO	1
A1	MEDICO	INTERINO	1
A1	PROFESOR INSTITUTO	FUNCIONARIO DE CARRERA	1
V	LIMPIADORA	P. LABORAL TEMPORAL	1
A2	AYUDANTE DE B.	FUNCIONARIO PERMANENTE	1
A1	TECNICO ADMON. CYL	FUNCIONARIO PERMANENTE	1
C2	AUXILIAR	FUNCIONARIO PERMANENTE	1
TOTAL			20

Fuente: Elaboración propia

3.4 Técnica de investigación

En la realización del Trabajo he utilizado una entrevista de elaboración propia, seleccionando ítems de distintos cuestionarios publicados en otras investigaciones en la que los empleados públicos responden a una serie de cuestiones sobre su situación laboral, sus expectativas.....

La entrevista puede definirse como una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador pero tendrá un esquema flexible no estándar. Corbetta, P. (2007)

La entrevista es una técnica de recogida de información de tipo cualitativo que al contrario que la metodología cuantitativa, más que variables exactas se valoran conceptos amplios, cuyo contenido no se detecta solamente a través de mediciones.

3.5 Fases de la investigación

- Planificación: Elaboración de un borrador con las líneas básicas del trabajo a realizar, que se consensua con el tutor.
- Selección de la técnica de investigación y diseño de la entrevista.
- Desarrollo de las entrevistas: Clima de familiaridad y confianza, actitud del entrevistador, registro de la información elaboración de un guión...
- Valoración de los resultados y obtención de conclusiones.

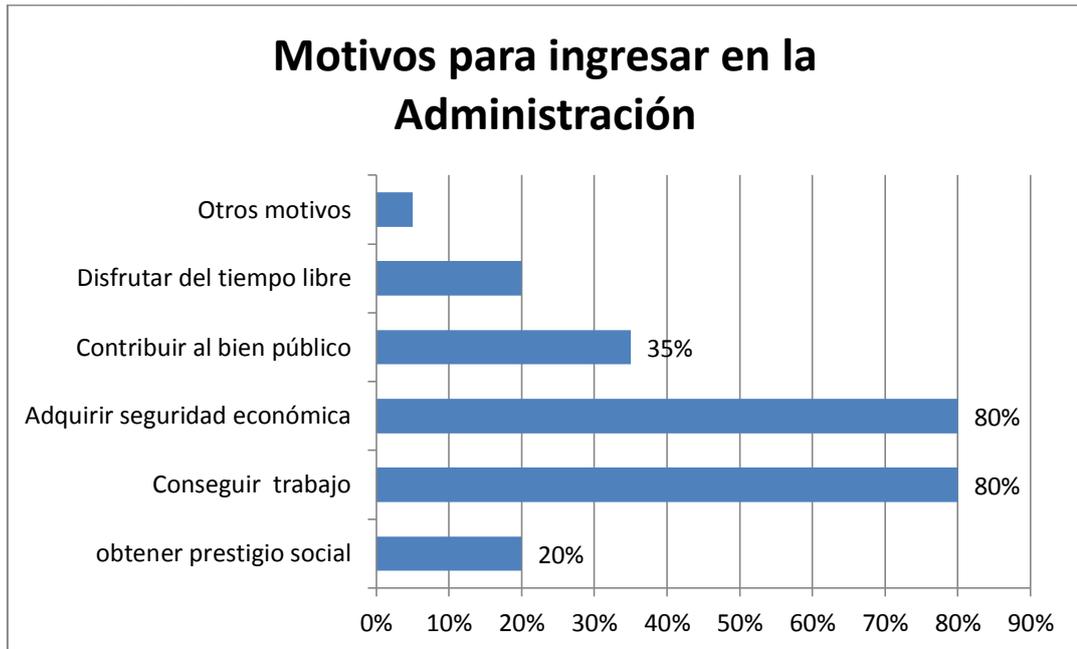
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE CÓMO MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CAPITULO IV

4.1 Resultados: Análisis de las respuestas

1ª pregunta

Gráfico 4.1: Composición de la muestra según motivos para ingresar en la Administración.



Fuente: Elaboración propia

Las veinte personas entrevistadas han manifestado motivos para trabajar en la Administración pública relacionados con la seguridad laboral, la obtención de una buena remuneración económica, la posibilidad de disfrutar de tiempo libre, contribuir al bien público, obtener prestigio social o disfrutar con su trabajo.

La motivación más extendida entre los encuestados es conseguir un trabajo y adquirir seguridad económica (80%) seguido de la pretensión de contribuir al bien público (35%) y en menor medida obtener prestigio social (20%), solo una persona ha expuesto como principal causa de sus aspiraciones laborales el disfrutar con su trabajo (otros motivos). Por tanto se corrobora una idea muy extendida en la sociedad: las personas que aspiran a vivir sin “sobresaltos” priorizan buscar trabajo como funcionarios aunque el conseguirlo les suponga una gran inversión de esfuerzo y sacrificio.

2ª pregunta

Gráfico 4.2 : Composición de la muestra según satisfacción con los beneficios económicos recibidos.

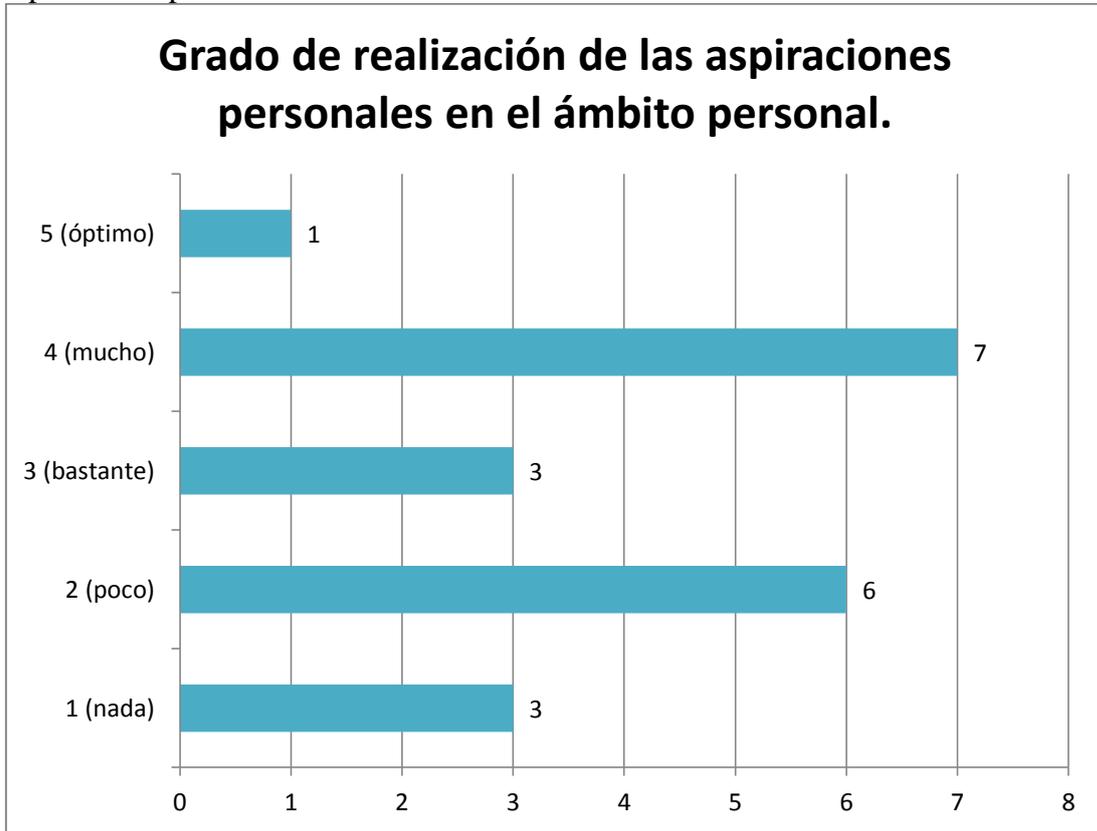


Fuente: Elaboración propia

Un tema de discusión que aparece con relativa frecuencia en distintos foros (tertulias en medios de comunicación, conversaciones de café, foros de Internet,...) es el de las ventajas e inconvenientes derivados de trabajar en la empresa pública o en la empresa privada, con respecto a la remuneración económica parece que no hay mucha diferencia en el grado de satisfacción que experimentan unos y otros trabajadores, ésta es directamente proporcional a la categoría del trabajador, si bien en el caso de las personas con mayores responsabilidades los salarios y por tanto la satisfacción suele ser mayor en el ámbito de la empresa privada. En nuestra investigación las respuestas de la muestra elegida ponen de manifiesto que existe un empate entre los trabajadores satisfechos y los no satisfechos con las retribuciones económicas recibidas (cinco muy satisfechos, cinco bastante satisfechos, ocho poco satisfechos y dos nada satisfechos).

3ª pregunta

Gráfico 4.3.: Composición de la muestra según el grado de realización de las aspiraciones personales en el ámbito laboral.

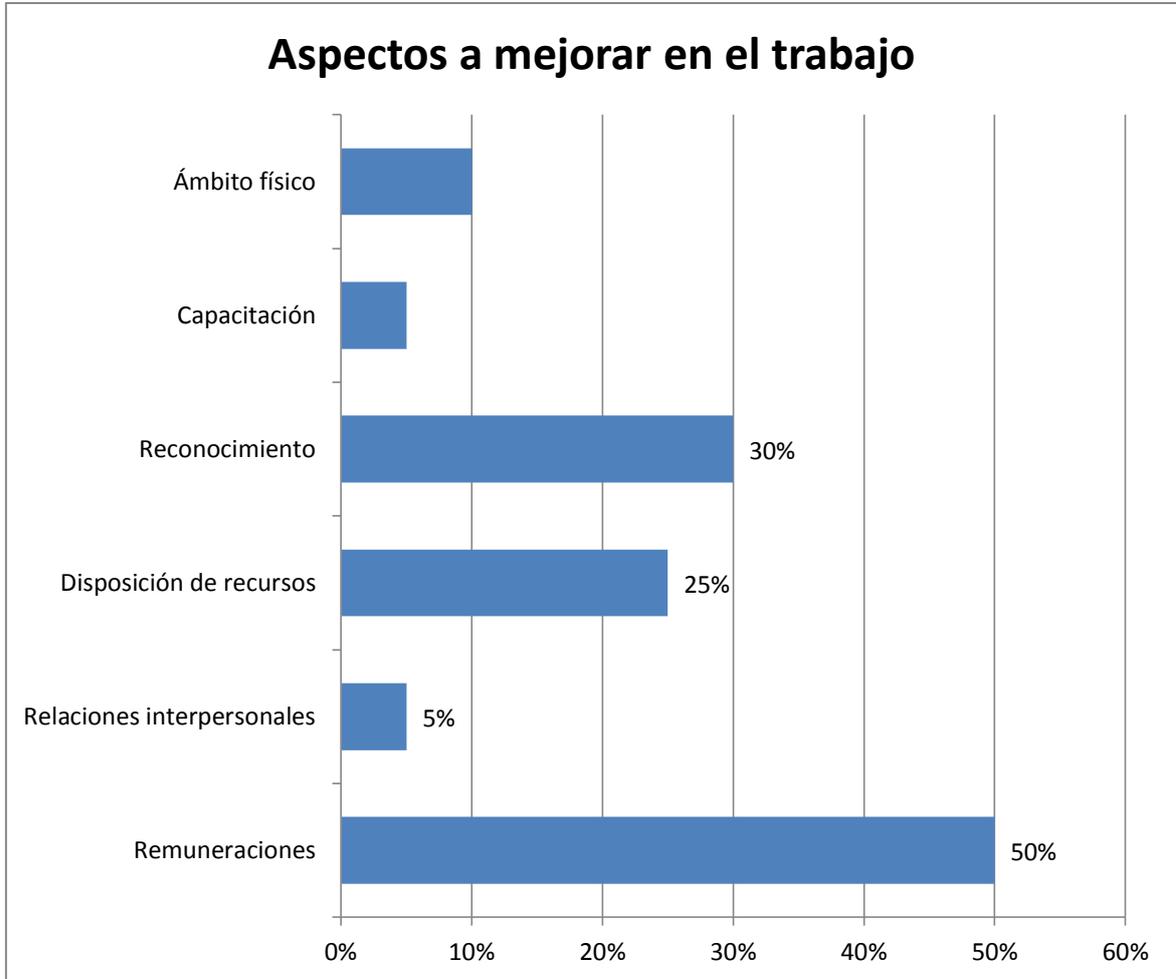


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al grado de cumplimiento de las expectativas de los trabajadores encuestados, parece que prevalece el cumplimiento de las aspiraciones personales (11 respuestas se manifiestan en términos de “óptimo”, “mucho” o “bastante”) frente a 9 personas poco o nada satisfechos, por tanto en general, el grado de frustración de los empleados públicos no es tan alto como a priori podría parecer.

Pregunta n° 4

Gráfico 4.4.: Composición de la muestra según los aspectos a mejorar en el trabajo

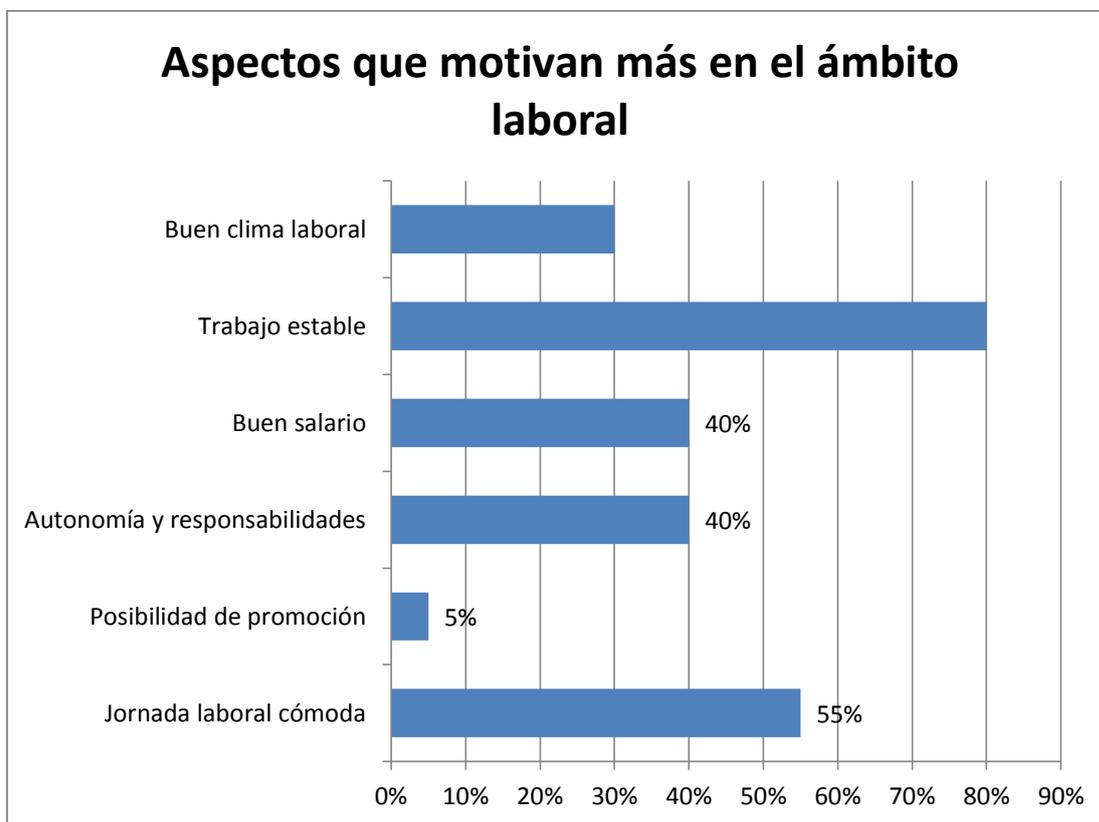


Fuente: Elaboración propia

Entre las respuestas ofrecidas por la muestra entrevistada con respecto a los aspectos a mejorar en el trabajo, sigue poniéndose de manifiesto que la mitad de los entrevistados creen que no tienen una remuneración adecuada, el cincuenta por ciento restante se reparte entre la necesidad de reconocimiento (30%) disponer de recursos (25%) mejorar las condiciones físicas (10%) capacitación y relaciones interpersonales (5%).

Pregunta nº 5

Gráfico 4.5.: Composición de la muestra según los aspectos que motivan más en el ámbito laboral.

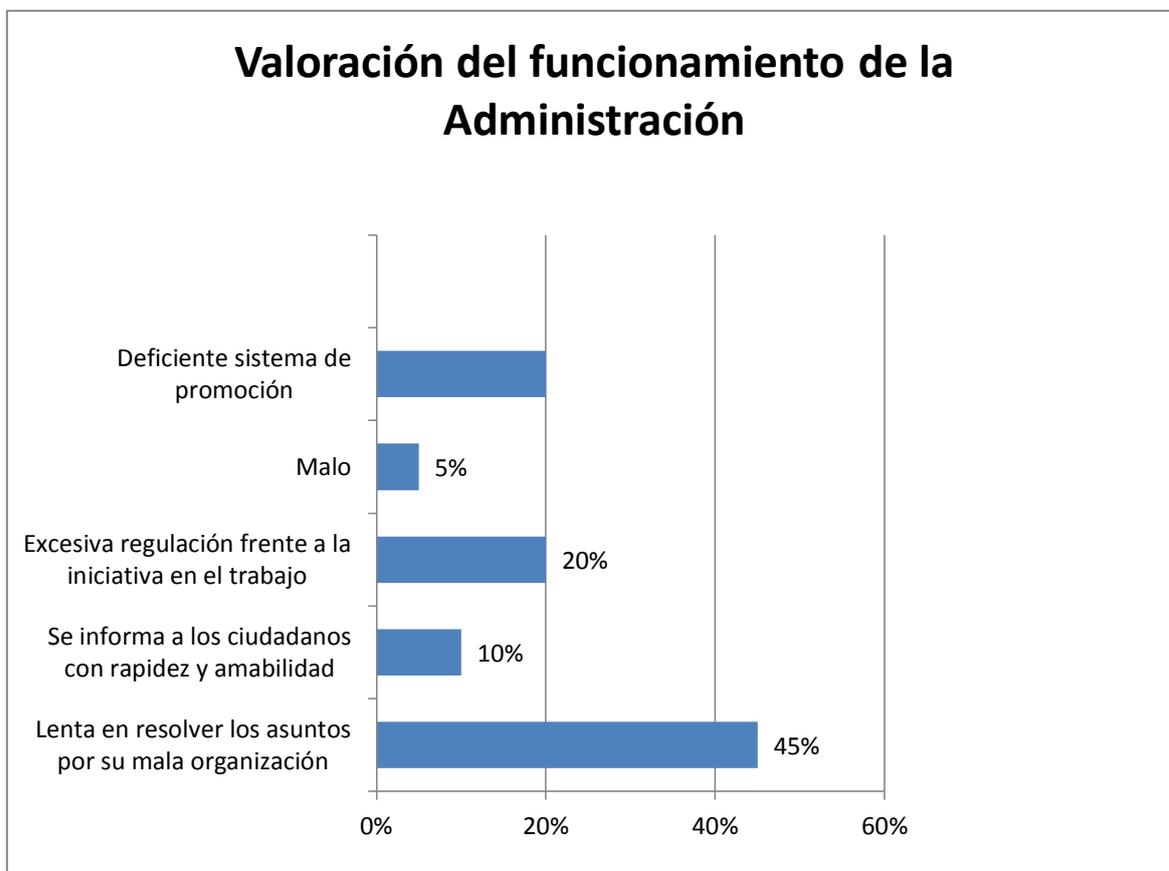


Fuente: Elaboración propia

Entre los aspectos motivacionales de los trabajadores públicos destaca el disponer de un trabajo estable (80%) seguido de una jornada laboral cómoda (55%), buen salario y disponer de autonomía y responsabilidad (40%), los aspectos menos valorados fueron el gozar de un buen clima laboral (30%) y sobre todo la posibilidad de promoción (5%).

Pregunta n° 6

Gráfico 4.6: Composición de la muestra según la valoración del funcionamiento de la Administración.

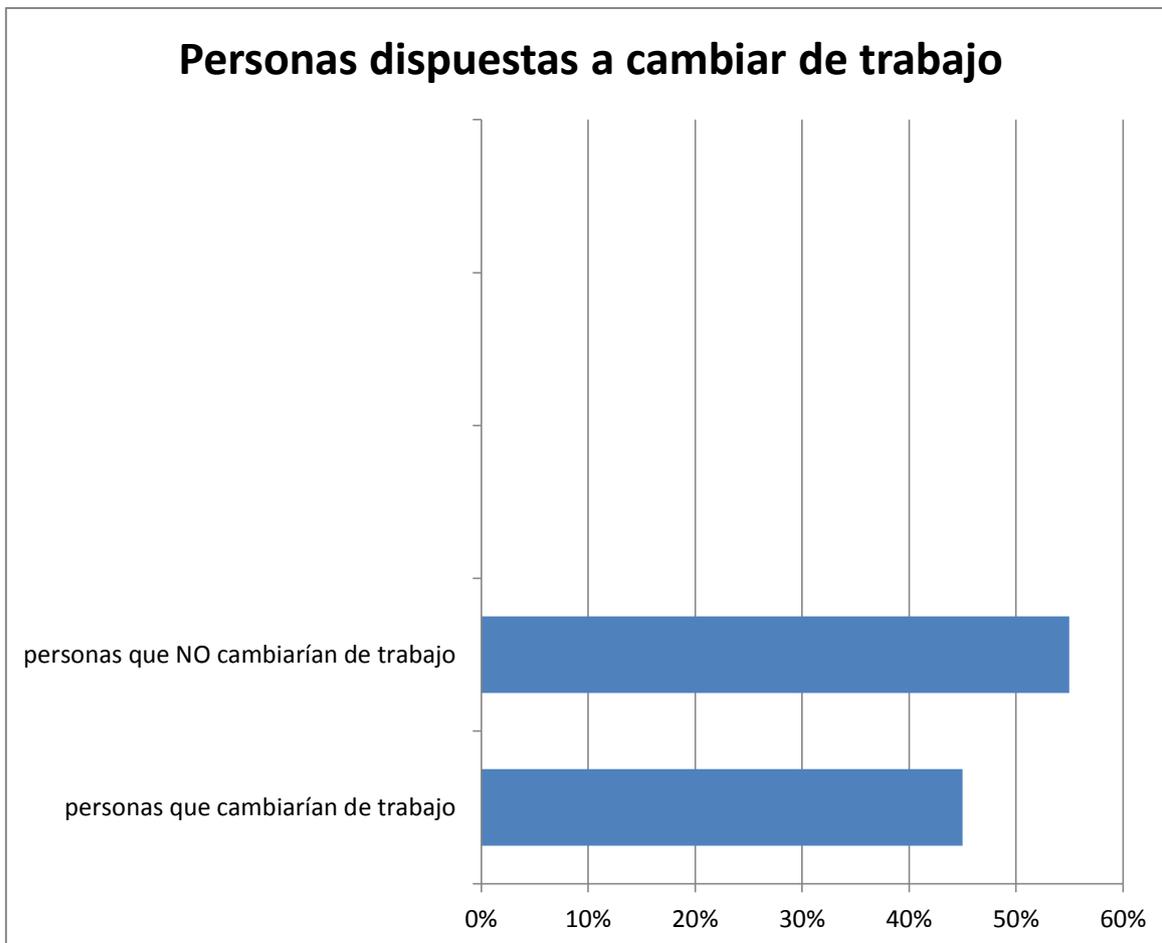


Fuente: Elaboración propia

El funcionamiento de la Administración se percibe por parte de los empleados entrevistados como lenta al resolver los asuntos por su mala organización (45%) con un deficiente sistema de promoción (20%) o incluso como malo en algún caso (5%), solo el 10% de los entrevistados piensa que se informa a los ciudadanos con rapidez y amabilidad. Resulta un tanto preocupante que los propios empleados de la “empresa pública” perciban su empresa mayoritariamente como una empresa con un funcionamiento deficiente y frecuentemente se hace poco para resolverlo.

Pregunta n° 7

Gráfico 4.7: Composición de la muestra según la disposición a cambiar de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas a esta pregunta están en consonancia con las respuestas de la pregunta n° 3, el 55% de los entrevistados no cambiarían de trabajo.

Pregunta nº 8

Tabla 4.1: Existencia de factores en la Unidad Administrativa.

Puntúe de 1 a 5 la existencia en su opinión de los siguientes factores en su unidad administrativa	1 nada	2 poco	3 bastante	4 mucho	5 óptimo
Reparto equitativo del trabajo (nº de respuestas)	2	3	4	5	1
Ausencias en el puesto laboral (nº de respuestas)	8	6	2	1	
Rotación en los puestos de trabajo (nº de respuestas)	10		4	1	
No sabe/no contesta (nº de respuestas)	1				

Fuente: Elaboración propia

Cada entrevistado manifiesta su opinión sobre la unidad administrativa en la que trabaja destacando el valor que los entrevistados le confieren a reparto equitativo del trabajo y la valoración de la frecuencia en las ausencias en el trabajo (los entrevistados no están de acuerdo con el tópico de que “los funcionarios faltan más a su trabajo que el resto de trabajadores” ya que se valoran mayoritariamente ,14 personas, como nada o poco frecuentes. Con respecto a la rotación en el puesto de trabajo es muy poco frecuente en todas las categorías

Pregunta nº 9

Tabla 4.2: Cumplimiento de factores en el trabajo.

Puntúe de 1 a 5 el cumplimiento en su trabajo de los siguientes factores	1	2	3	4	5
Favorece el contacto con los compañeros		2	4	5	6
Permite la introducción de ideas propias	2	3	4	5	
Es variado e interesante	2	5	4	5	
Se puede supervisar y evaluar		3	3	6	3
Permite identificarse con la A.P.	4	5	4	2	
Compagina la vida fuera del trabajo		4		5	6

Fuente: Elaboración propia

Los factores más valorados por los entrevistados con respecto al trabajo que desempeñan son que favorece el contacto con los compañero y compagina la vida fuera del trabajo. Y el menos valorado la falta de variedad e interés.

Pregunta n° 10

Tabla 4.3: Aspectos que más afectan al trabajo cotidiano.

De los aspectos indicados, señale los tres que más afectan a su trabajo	1	2	3	4	5
Falta de personal suficiente	4	5	2	2	1
Escasa motivación	2	3	4	3	5
Falta de presupuestos	1	4		7	2
Jefes Profesionales poco competentes	3	5		2	2
Jefes Profesionales muy competentes pero con escasas habilidades para dirigir	3	4		2	1
Diferencia en el trato	1	5	2		3

Fuente: Elaboración propia

El trabajo desempeñado por los trabajadores entrevistados se ve afectado fundamentalmente por la falta de motivación y la falta de presupuesto.

Aspectos que a priori parece que podrían influir bastante no son valorados como tales:

Falta de personal suficiente.

Jefes Profesionales poco competentes

Jefes Profesionales muy competentes pero con escasas habilidades para dirigir

Diferencia en el trato

Pregunta nº 11

Tabla 4.4.: Aspectos que cumple el Jefe inmediato

De los aspectos indicados, señale tres que cumple su Jefe inmediato	1	2	3	4	5
Permite efectuar el trabajo con autonomía y si hace falta, decidir	1			4	10
Son constructivas sus críticas sobre el trabajo	3	2	3	6	1
Es competente	1		4	4	5
Se comporta como un compañero	2			7	3
Se hace respetar	2		3	4	8

Fuente: Elaboración propia

Las características más valoradas en un Jefe es que permite efectuar el trabajo con autonomía y si hace falta, decidir junto con que se hace respetar.

Pregunta nº 12

Gráfico 4.8: Composición de la muestra según los factores que posibilitan la promoción laboral.



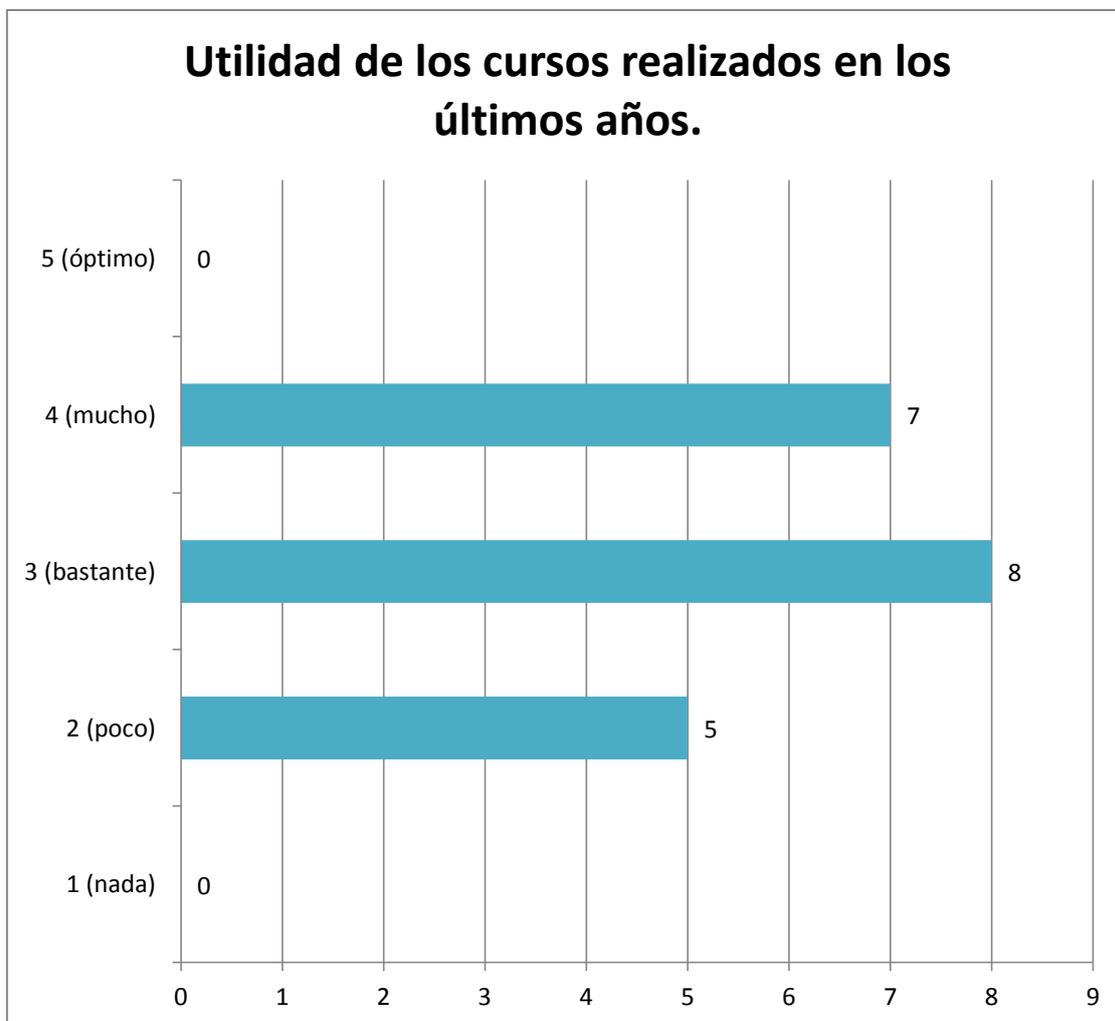
Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la promoción laboral. El 60% de los entrevistados está de acuerdo en señalar la formación como el factor más influyente seguido de la antigüedad (30%) y el “trabajar mucho aunque sea rutinario” (20%), los factores citados en menor medida fueron “las amistades” (10%) y “no plantear problemas a los jefes” (5%). Esto datos ponen de manifiesto que los trabajadores públicos siguen dando la mayor importancia a lo que les permitió acceder a su trabajo: una buena formación que demostraron en las pruebas de acceso y a la actualización de la misma.

Mención especial merece la valoración que hace referencia a la consideración de la “iniciativa e ideas propias”. Un 15% lo cual corrobora de alguna manera la idea de que la Administración prima la rutina de sus empleados.

Pregunta n° 13

Gráfico 4.9: Composición de la muestra según la utilidad de los cursos realizados.

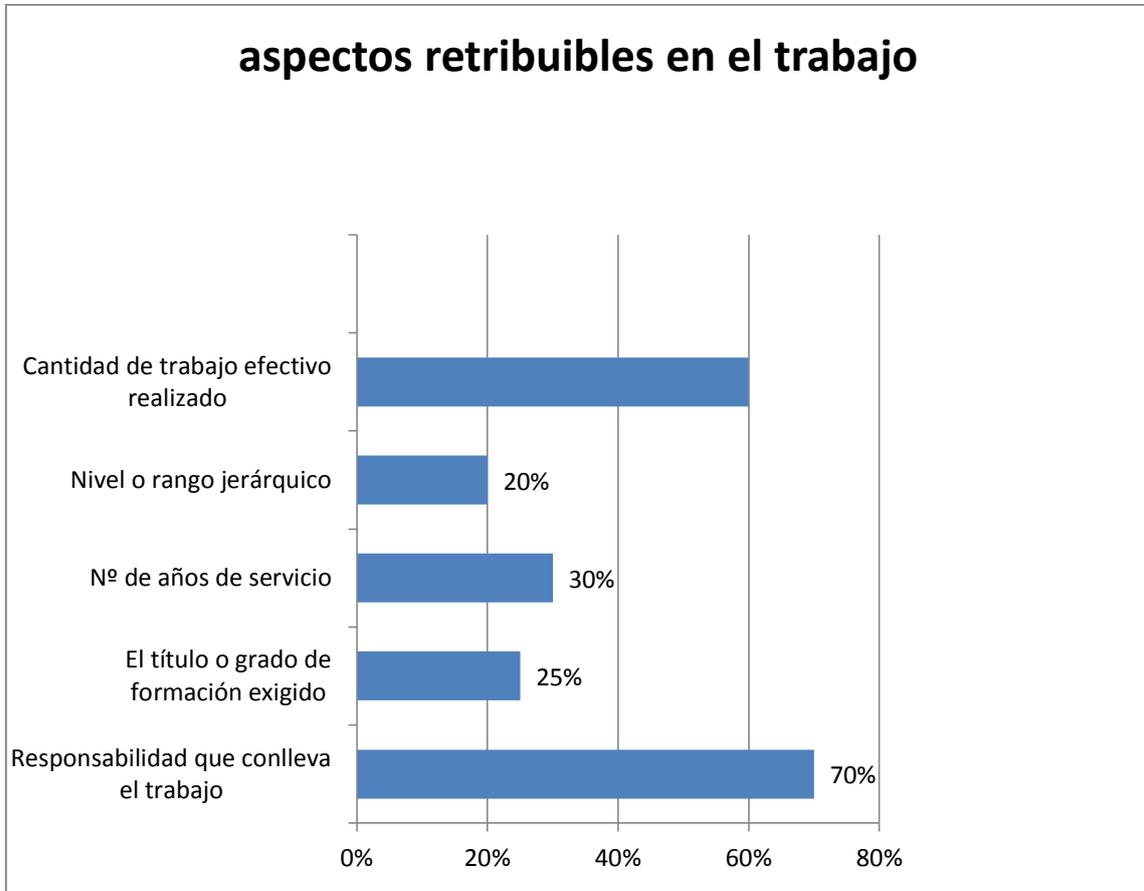


Fuente: Elaboración propia

Los resultados expuestos en esta pregunta están en consonancia con los de la anterior, 15 de las 20 personas entrevistadas manifiestan que la formación que se les ha proporcionado ha sido bastante o “mucho” útil en su trabajo frente a los 5 que la consideran poco apropiada. Destaca, entre las opiniones recogidas, la buena valoración que manifiestan la totalidad de los entrevistados sobre el acceso igualitario de todos los trabajadores a la formación ofertada independientemente del cuerpo y escala a la que pertenezcan.

Pregunta nº 14

Gráfico 4.10: Composición de la muestra según los aspectos retribuibiles en el trabajo.



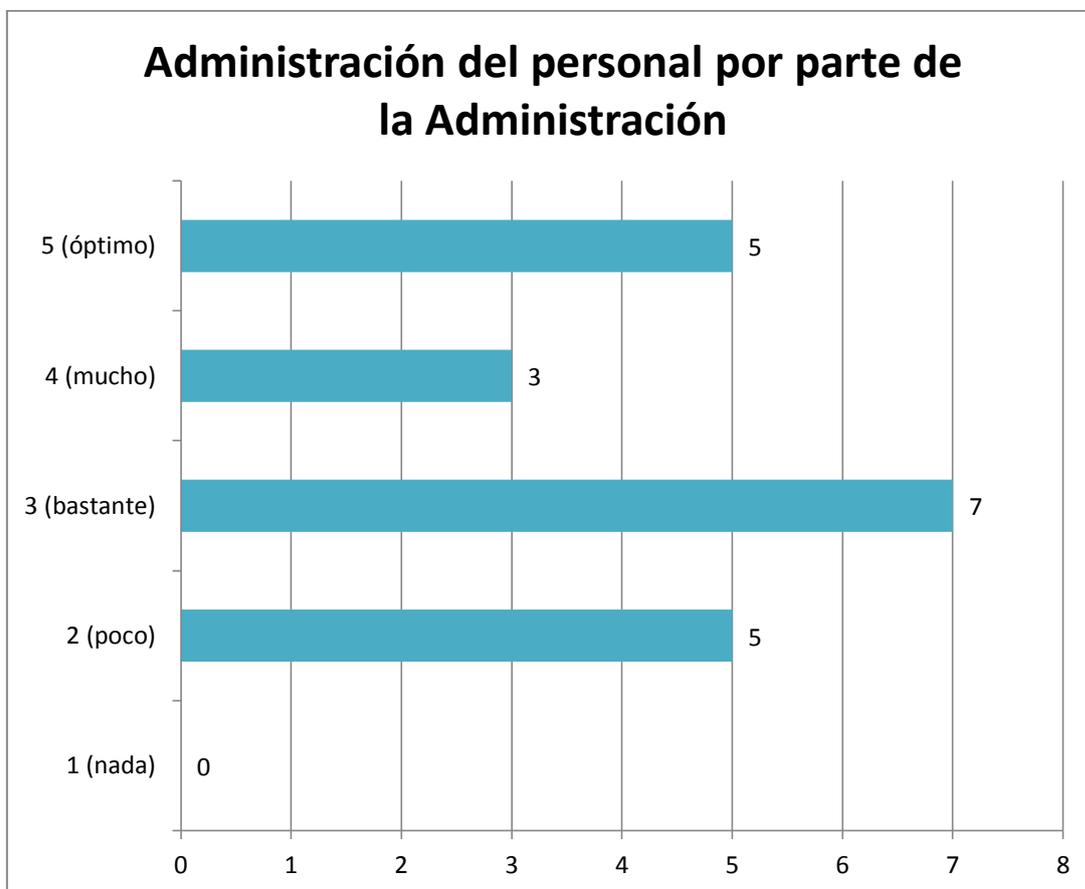
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las opiniones emitidas apuntan como factores de máxima influencia en la retribución de un trabajador la responsabilidad que conlleva el trabajo y la cantidad de trabajo efectivo realizado. Es destacable que factores que tienen un peso específico en las nóminas actuales de los empleados públicos como nivel o rango jerárquico o el nº de años de servicio se valoren bastante por debajo.

Con respecto al título o grado de formación exigido, se hace constar que este aspecto ya se primó en el momento de acceso a su trabajo por lo que debería tenerse menos en cuenta, no así la participación en las actividades de perfeccionamiento ofertadas a lo largo de su vida laboral.

Pregunta n° 15

Gráfico 4.11: Composición de la muestra según la administración del personal por la Administración.



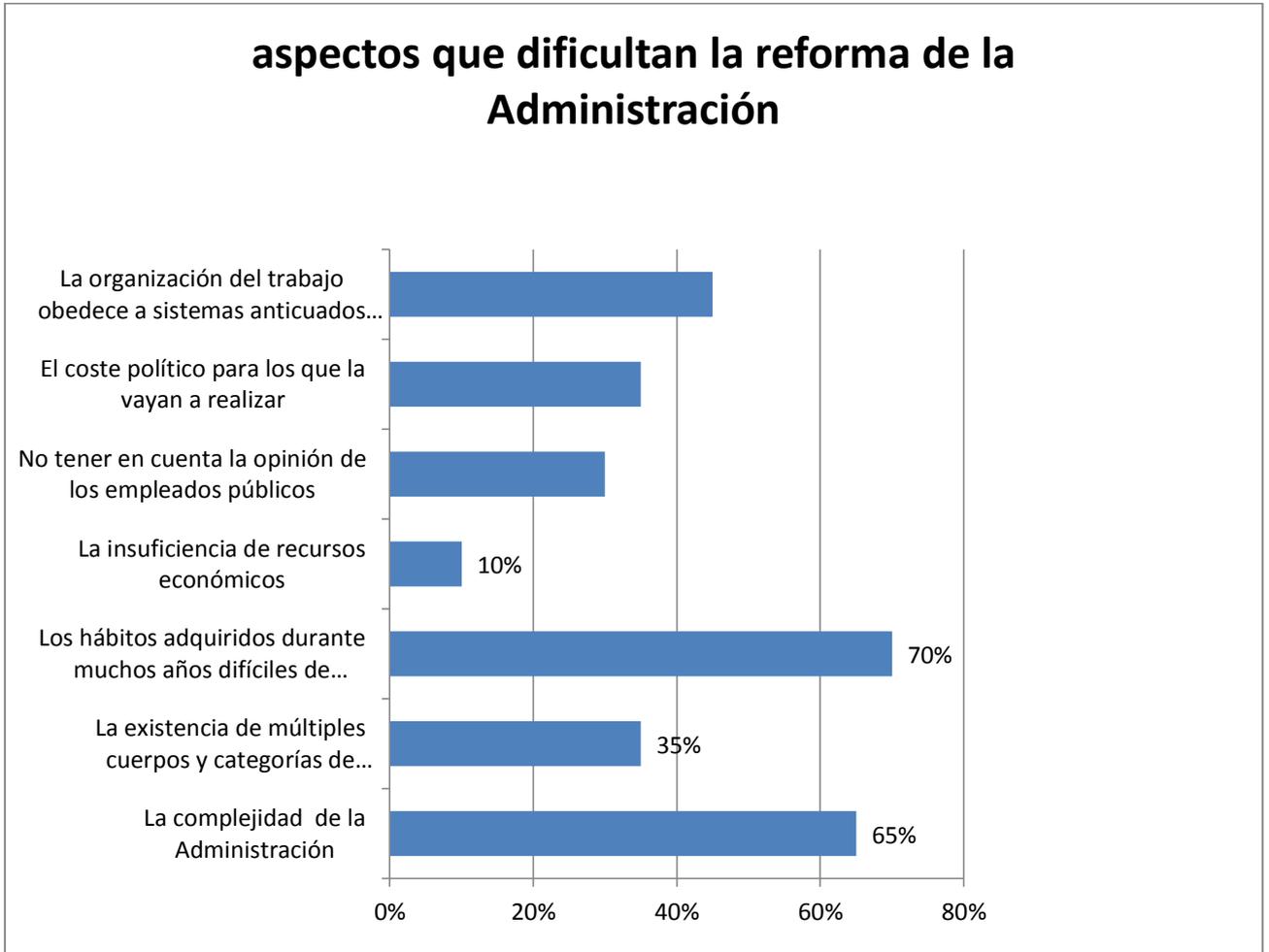
Fuente: Elaboración propia

*La Administración, en materia de personal, cree que administra al personal **sin** establecer unas líneas estratégicas a seguir.*

La mayoría manifiesta su descontento por la falta de establecimiento de unas líneas estratégicas a seguir claras a medio y largo plazo o por lo menos si existen por no ser dadas a conocer suficientemente a sus trabajadores.

Pregunta nº 16

Gráfico 4.12: Composición de la muestra según aspectos que dificultan la reforma de la Administración.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la reforma de la Administración y los aspectos que la dificultan, aparecen en la mayoría de las entrevistas “los hábitos adquiridos durante muchos años” y “la complejidad” de la misma, como los más entorpecedores, de nuevo se deja entrever el peso que tiene la “rutina”. Mención especial merece el aspecto relacionado con “el coste político” ya que el 35% de los entrevistados lo exponen como un facto muy importante poniendo de manifiesto que piensan que se prefiere optar por un funcionamiento menos efectivo por razones externas al propio trabajo.

Pregunta nº 17

Tabla 4.5: Factores de mejora a introducir en el trabajo.

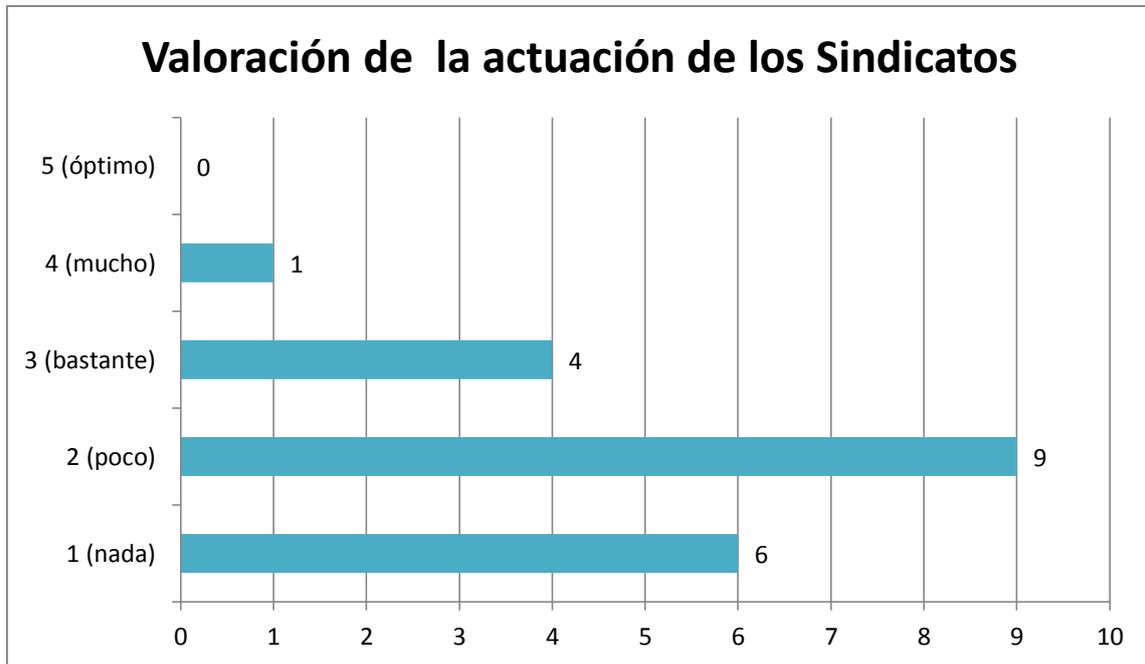
Señale tres de los siguientes factores de mejora que introduciría en su trabajo	1	2	3	4	5
Para agilizar los trámites, cambiar por una red multiservicio el soporte de papel.	2	2	6	5	
Llegar a conocer lo que opinan los ciudadanos mediante el suministro de encuestas con el objeto de mejorar los servicios que se les ofrece.		1	9	4	4
Establecer unas metas en el trabajo en las que también participen los empleados para dar un mejor servicio, una vez evaluadas.		3	3	5	7
Establecer un sistema de rotación para todos los trabajadores que conlleve cambiar de actividad.	4		2	2	2

Fuente: Elaboración propia

Entre los factores que podrían mejorar el trabajo realizado por los entrevistados, destacan tener en cuenta la opinión de los ciudadanos, y dar protagonismo a los empleados en la planificación y fijación de objetivos del mismo, parece que se aboga por una política de actuación menos prefijada y más contextualizada en cada campo de trabajo. La utilización de medios tecnológicos aparece menos valorada porque la mayoría manifiesta que en su trabajo ya se ha producido una importante inclusión de estos medios.

Pregunta nº 18

Gráfico 4.13: Composición de la muestra según valoración actuación Sindicatos.



Fuente: Elaboración propia

La percepción del trabajo realizado por los sindicatos es bastante negativa 15 personas manifiestan que los consideran poco o nada efectivos.

4.2 Conclusiones y Propuesta de Mejora

- **Conclusiones extraídas de las preguntas de la entrevista**

De la información obtenida en las entrevistas realizadas, se puede deducir:

- Respecto a los motivos para ingresar en la Administración, el personal de las Administraciones Públicas cuando desean ingresar en la Administración, buscan trabajo seguro, para toda la vida, para ello son capaces de superar un proceso selectivo duro, que les supone un gran esfuerzo y muchas horas de estudio.
- Prefieren cobrar “menos” pero tener la seguridad de no perder su trabajo, aunque consideran que uno de los aspectos a mejorar es su remuneración.
- Respecto a la realización de sus aspiraciones personales, de los resultados de la entrevista, se deriva que el grado de frustración de los empleados públicos no es tan alto como se podría pensar en un principio.
- El 50% de los entrevistados manifiestan que es necesario mejorar su remuneración.
- Como motivación principal en su trabajo, se desprende que es la estabilidad laboral, la jornada “cómoda” y un buen salario
- Es preocupante observar cómo los propios empleados de la Administración no están contentos con su funcionamiento, lo encuentran deficiente.
- En cuanto a la disposición a cambiar de puesto de trabajo, el 55% de los entrevistados no lo harían.
- Los empleados públicos valoran ante todo el reparto equitativo del trabajo; una opinión muy generalizada que existe es la constancia de un desequilibrio muy manifiesto entre el trabajo existente en unas Secciones de la Unidad Administrativa respecto de otras. No obstante, de acuerdo con lo derivado de la entrevista, no desean andar rotando de puesto en puesto.
- Consideran que, en materia de personal, la Administración en general administra su personal sin establecer unas líneas estratégicas a seguir. Llegando a la conclusión que debería asignarse los efectivos acorde con el trabajo real existente en cada una de las Secciones de la Unidad Administrativa.
- Respecto a los factores que hace posible la promoción laboral, se deduce que los empleados públicos continúan dando mucha importancia a la formación y a la antigüedad como modos de llegar a promocionarse. De la entrevista se deja entrever que, debido a que hasta el momento siempre ha primado aprobar y años de servicio, han estado esperando muchos años para poder acceder a puestos, para que de repente no se valore su antigüedad a la hora de conseguir una mejora laboral, no les parece justo.
- Respecto a la formación que les proporciona la Administración, de los resultados obtenidos, se observa que los trabajadores públicos, en general, están contentos con ella, y considera que el acceso a los cursos de formación es objetivo e igualitario.
- Otro punto a tener en cuenta derivado de los resultados, es que el personal de la Administración no falta más a su trabajo que el resto de los trabajadores. Los entrevistados no están de acuerdo con el citado tópico.
- De los factores que se cumplen en su trabajo propuestos en la entrevista, el que se trate de un trabajo variado e interesante es el factor menos valorado, de lo

que se concluye que consideran que su trabajo es rutinario, que se trabaja “a salto de mata”, no obstante sí que compagina la vida fuera del trabajo y favorece el contacto con los compañeros.

- Muy interesante es la deducción que se saca de los resultados de la pregunta 10 de la entrevista: La falta de motivación es el principal motivo que afecta al desempeño del trabajo cotidiano, junto con la falta de presupuesto.
- Los aspectos que cumplen más los Jefes inmediatos son que permiten efectuar el trabajo con autonomía y si hace falta, hasta decidir (aunque de la entrevista se deduce que también piensan que es por comodidad) y que a la vez se hacen respetar.
- Aspectos como tener en cuenta la opinión de los ciudadanos y la participación de los empleados en el establecimiento de unas metas de trabajo para dar un mejor servicio son los más mencionados como factores de mejora a introducir en el trabajo.
- La valoración de la actuación de los Sindicatos es en general negativa, de la entrevista se deduce que una notable mayoría de los empleados públicos, no están contentos con la tarea que desarrolla la representación sindical, no obstante también existe una parte de los mismos que hace una valoración más positiva.
- Respecto a los aspectos que dificultan la reforma de la Administración, los más indicados son los hábitos adquiridos durante muchos años y la complejidad de la Administración.
- Además no podemos olvidar la importancia del matiz político que lleva aparejado cualquier proceso de la Administración.

Conclusiones en general:

De los diversos estudios publicados sobre el funcionamiento de las Administraciones Públicas, como el «Estudio Delphi: La modernización de los procedimientos de actuación en la Administración Pública»; puede deducirse que desde sus inicios su estructura ha estado altamente burocratizada, usándose incluso actualmente el término “burocracia” para referirse a los aspectos negativos de su funcionamiento como indica en este sentido Mayntz R. (1994).

Nos encontramos ante una organización rígida, basada en el principio de jerarquía de mando, que parece caracterizarse por la lentitud de trámites, la rutinización del trabajo, la falta de planificación de los directivos, algunos desajustes entre las características del puesto y la formación recibida y, como consecuencia de todo ello, la desmotivación y falta de satisfacción en el trabajo. Al utilizar como criterio de elección para la muestra de mi TFG la pertenencia a distintos cuerpos y escalafones se observa que el cumplimiento de las premisas anteriores es más alto en los empleados pertenecientes a la administración general: auxiliares, administrativos, y personal laboral que los pertenecientes a la administración especial: docentes, médicos,.... Especial mención merecen estos dos últimos porque tienen un componente vocacional alto.

De todas las contestaciones dadas a las preguntas de la entrevista efectuada, se llega a la conclusión de que los empleados públicos se encuentran actualmente en unos

niveles en muchos casos preocupantes de falta de ánimo y de expectativas de que la situación cambie en el futuro; existe bastante desilusión.

En la Administración existen trabajadores (funcionarios y laborales) proactivos, con visión de futuro, y especialmente con total conciencia de servicio al ciudadano. Pero, también existen trabajadores casi nulos, que viven de las rentas, con falta de ideas y de visión, y lo que es peor, que interfieren con su resistencia y negatividad en la dinámica de los proyectos de mejora.

Tanto unos como otros, en su momento ingresaron en su puesto de trabajo, con ganas de aportar ideas nuevas y también con miedo a no tener las habilidades y conocimientos suficientes para desempeñar su puesto, incluso puede ocurrir que se llegaran a plantear si el proceso de selección fue el correcto, puesto que a veces su contenido, no se corresponde con las funciones del puesto. Pero lo que no cabe duda es que fueron los mejores preparados y capacitados para llegar a superar una selección en la que el número de aspirantes es generalmente elevadísimo.

Sus máximo Jefes (políticos en su mayoría) deben creer en el potencial y las capacidades de sus empleados y saberles sacar el máximo partido, no contratar servicios y proyectos con empresas, porque consideran que lo hacen mejor, resultado que en general, supone un elevadísimo coste y unos resultados no tan excelentes como suponían. Se tiene que valorar e incentivar lo que su personal hace; se debe reconocer y se debe dar oportunidades.

PROPUESTA DE MEJORA

Conseguir una Administración ágil, económica, innovadora, moderna y totalmente orientada al ciudadano, es una tarea que todas la Administraciones Públicas son conscientes que es necesario.

Para ello, son piezas fundamentales aspectos como la motivación, el rendimiento, los procesos de selección y la formación de los empleados públicos.

En la actualidad, son varias las medidas aplicadas en las diferentes Administraciones Públicas para su modernización y obtener un nivel óptimo de calidad: Incorporación del sistema de Ventanilla Única, de procedimiento de recogida de quejas y sugerencias ciudadanas, la aplicación de metodología de gestión de procesos, de procedimientos para encuestar a los ciudadanos, implantación de grupos de mejora entre los empleados, de Cartas de Servicios/Compromisos, de modelos de gestión de calidad (ISO, EFQM, CAF...), de modelos de Gestión integrada (calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales).

Concretamente, en la **Administración General del Estado**, ya en 1989 el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) publicó un documento que se titulaba "Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado", que dos años después conllevó al Primer Plan de Modernización, y desde el 2008, cada dos años la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL) convoca premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, que

incluyen las categorías de Excelencia, Ciudadanía y Buenas Prácticas de Gestión Interna.

Las **Administraciones Autonómicas**, están invirtiendo muchos recursos en planes de calidad y de modernización en los distintos sectores: asistencial, educación, productivo, sanidad, transportes.....

De este modo, en nuestra Comunidad Autónoma, en la Consejería de Hacienda , dentro de la Viceconsejería de Función Pública y Modernización, se encuentra la Dirección General de Atención al Ciudadano, Calidad y Modernización, encargada de todos los temas relacionados con la modernización de la Administración de Castilla y León.

Entre otras acciones, impulsa y coordina los Grupos de Mejora , que son el cauce de participación de los empleados públicos en la modernización de los servicios públicos.

Por otra parte, también cuenta con un Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León.

Respecto a la **Administración Local**, desde que en 1999 la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) publicara el documento “Consideraciones sobre la calidad de la Administración Local”, las entidades locales como es el caso de nuestro Ayuntamiento o nuestra Diputación, están implantando Sistemas de Gestión de Calidad, publicando Cartas de Servicio....

No obstante, pese a todos los pasos dados ya en este tema por las Administraciones Públicas, queda mucho por hacer.

Como ya he indicado al principio, la motivación de los empleados públicos , es una pieza fundamental para conseguir un servicio eficaz y moderno. Ellos son los que harán posible su reforma.

Mi propuesta de mejora de la motivación laboral en las Administraciones Públicas, partiría de que **es necesario incentivar** a esos miles de trabajadores (funcionarios y laborales) para que se sientan más implicados en la actividad pública.

Para ello, es muy importante **el papel del Jefe**, se necesita que no exista una carencia de liderazgo que además se acompaña muchas veces de autoritarismo y arbitrariedad.

De acuerdo con el art. 103.1 de la Constitución Española, la Administración ha de funcionar con el principio de jerarquía, para que funcione una organización de gran tamaño, pero es excesivo el número de estratos directivos que a veces se dan.

Es necesario implicar al personal, darle la opción de sugerir mejoras, y así se aprovecharán mejor sus capacidades y se favorecerá su motivación.

Los cargos públicos y responsables de recursos humanos deberían tener en cuenta y no perder de vista lo importante que es disponer de empleados contentos, que se sientan parte de su empresa o en este caso organización, a pesar de que muchas veces prima la desconfianza de aquellos hacia un colectivo profesional cuyo objetivo real es el servicio al ciudadano.

Se requeriría *“contar con el apoyo del responsable máximo de la Administración y del órgano de gobierno respectivo, y que trasmita credibilidad externa e interna para afrontar los recursos presupuestarios en el seno de la Administración”*. Arenilla Saez M.(1996).

De acuerdo con lo indicado por la Escuela de Administración Pública de Castilla y León, “la motivación en el trabajo” <http://www.eclap.jcyl.es>, sería fundamental para la motivación y satisfacción de los empleados públicos al igual que para su rendimiento y productividad, que el Jefe:

- Apreciara el buen trabajo y lo reconociera.
- Confiara en la opinión de su equipo y en la capacidad para desarrollar trabajos de mayor responsabilidad.
- Informara de los temas relevantes de la Unidad Administrativa.
- Se centrara en las conductas y no en las personas.
- Estimulara la participación en la fijación de objetivos.
- Mantuviera reuniones para “tomar el pulso” a los empleados e intercambiara ideas.
- Escuchara a la plantilla de sus trabajadores. Nadie ha de ser ignorado ni sentirse como tal.

Igualmente, **sería conveniente** estimular la responsabilidad personal tanto positiva, reconociendo los méritos cuando las cosas salen bien, como negativa cuando se producen fallos y errores.

Actualmente, salvo que se incurra en desviación de poder no se tiene ningún tipo de responsabilidad por el uso poco eficaz e insuficiente de los recursos, por la toma de decisiones erróneas - dentro de la legalidad- o de informes o actuaciones desacertadas.

Sería necesario dar paso a una **dirección mediante objetivos**, Siempre que alguien destaque deber tener reconocimiento, recompensa y estímulo: Mejora de retribución, mejora del estatus, reconocimiento en público por un buen trabajo, ser designado para un trabajo especial, participar en una reunión con Jefes de departamento.... Se debe requerir el constante mejoramiento, el trabajo en grupo, *“el desempeño bueno de ayer debe convertirse en el mínimo de hoy, lo destacado de ayer es lo común de hoy”*(Drucker, P.F.1991).

En el caso de grupos de trabajo, para que no aparezca la idea de que sólo unos pocos se llevan el mérito, sería interesante incluir junto con los premios individuales, otros de carácter colectivo.

Se debería realizar una gestión pública orientada al logro de resultados y a evaluar el desempeño.

Frente a la idea arraigada en la Administración de que siempre ha de seguirse el procedimiento establecido (principio de legalidad), sería muy interesante que se cumpliera el procedimiento en tanto sirviera para algo, ya que ocurre que se pueden encontrar en la Administración personas que se esfuerzan diligentemente durante años haciendo cosas que no tienen ninguna utilidad real.

La evaluación del desempeño tendría que realizarse con transparencia, y de la forma más simple posible, que los trabajadores públicos confiaran tanto en los gestores intermedios (Jefes de Negociado...) como en los superiores, debería hacerse por los superiores inmediatos y tendría una periodicidad, por ejemplo, anual y las calificaciones serían revisables ante las instancias administrativas y jurisdiccionales procedentes.

Como indica el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), los resultados de la evaluación del desempeño laboral se plasmarán en el complemento de productividad, que será el concepto retributivo en que se materializará el reconocimiento (art. 20.3 y 24 EBEP), no ya del trabajo habitual, medio o normal sino aquel que esté por encima de esa media y suponga la obtención de un resultado mayor PARA CONSEGUIR mejorar el servicio prestado a los usuarios, premiando ideas y procedimientos para conseguirlo.

En una época como la actual de recortes salariales y sociales a los empleados públicos **habría que** reconocer el talento, la iniciativa, el buen hacer, la calidad en el trabajo.

Es imprescindible que se impulse el talento de los empleados a través de otro tipo de medidas como es el **salario emocional**, es decir, aquella retribución que no tiene carácter pecuniario sino que está relacionada con medidas, por ejemplo, de conciliación familiar, de flexibilidad horaria, permisos, ventajas en determinados servicios, Todo ello tiene un gran impacto en la motivación del trabajador, y refuerza el sentimiento de pertenencia a la organización y de que hace algo útil, al referirnos a las Administraciones Públicas, a la Sociedad.

El dinero no es lo único que importa, como ya indicó Herberg en su teoría motivacional.

“ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial, no es tan importante como optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con la organización” (Barragan Codina, J. y otros, 2009).

Sería necesario establecer una política coherente de recursos humanos para que la **cobertura de vacantes** se haga en función de las necesidades reales de personal y no de la disponibilidad presupuestaria.

Se debería modificar el **sistema de selección de personal**, ya que la Administración con su pesado engranaje se vuelve opaca a la hora de seleccionar a sus trabajadores. Las oposiciones deberían ajustarse a la realidad del puesto a desempeñar. El puesto de trabajo debe definirse más como base de ascenso y permanencia en el escalafón que de seguridad para toda la vida y hay que reforzar la idea de que el público debe ser considerado como **cliente** según la lógica empresarial; puesto que reclama la eficacia de unos servicios que paga.

Los **sistemas de promoción** en la Administración Pública, que de acuerdo con las teorías motivacionales de Maslow y Herberg es uno de los principales factores motivacionales de la persona, deberían contemplar la calidad del desempeño en el puesto de trabajo actual como un factor determinante, pues no es extraño encontrar a empleados públicos dedicados a conseguir “puntos” para los concursos de promoción, realizando cursos... relativamente ajenos a su puesto de trabajo actual e incluso al que aspiran, mientras que el empleado público volcado en realizar bien su trabajo se da cuenta que está dedicando sus energías a algo que no le es exigido ni compensado.

Para concluir mi propuesta de mejora, he de mencionar que el personal de las Administraciones Públicas, no dejan de ser trabajadores que en su momento empezaron su vida laboral orgullosos de superar un proceso selectivo durísimo y que a veces conlleva años de sumo trabajo y esfuerzo y que sólo superan un pequeño porcentaje del número tan elevado de aspirantes que se presentan: los mejores respecto a las pruebas a superar pedidas por la Administración, y siempre cumpliendo los requisitos exigidos: titulación, edad,....

Para ello se tiene que estar verdaderamente motivado de que ese esfuerzo merece la pena.

Con la aplicación entre otras posibles de las medidas propuestas, quizá se conseguiría que este colectivo laboral, cuya finalidad es prestar un servicio público como ya he mencionado, volvieran a pensar o sigan pensando que hicieron la mejor elección al decidir presentarse a una prueba selectiva de acceso a la Función Pública.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J.S. (1963) «Toward and understanding of inequity». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Alderder, C.P. *Human needs in organizational settings*. New York: Free Press, 1972.
- Aoiz Iriarte, María Rosario. *Técnicas psicosociales en la administración pública: su aplicación a la selección de personal*. Colección Biblioteca Básica de Administración Pública. Alcalá de Henares, Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública, 1984.
- Arenilla Saez, M (1996) «La modernización de las Administraciones Autonómicas como decisión conformadora». *Gestión y Análisis de Políticas Públicas (GAPP)*, 7-8.
- Arenilla Saez M. *La reforma administrativa desde el ciudadano*. Madrid: Colección Estudios, 2013.
- Arguyáis, C.P. *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder, 1972.
- Bandura, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman, 1997.
- Barragán Codina, J. Castillo Villarreal, J. (2009) «La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados». *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4 : 145-59.
- Barreto Véliz P. «La motivación: elemento importante en la administración de personal y en el comportamiento organizacional». <http://www.monografias.com>, última entrada 1 de agosto de 2014.
- Cardona, F. (OCDE). «¿Es posible motivar a los funcionarios públicos para aumentar su rendimiento?» <http://www.dgaepgor.pt>, última entrada 24 de agosto de 2014.
- Cerejido I. *Desmotivados=Improductivos. Las verdaderas razones de la falta de productividad. Cómo mejorar la competitividad con el compromiso de todos*. Argentina; Estados Unidos: Empresa Activa, 2012.
- Corbetta, P. *Metodología y técnicas de investigación*. Italia: McGraw-Hill, 2007.
- Diputación de Alicante. Departamento de Formación y Calidad. «La gestión de la calidad. La calidad en la Administración Pública». <http://www2.congreso.gob.pe>, última entrada 1 de agosto de 2014.
- Drucker, P.F. *La gerencia de empresas*. 1ª ed., 2ª reimp. Barcelona: Edhasa, 1991.

- Ellemers, N., De gilder, D. y Haslam, S.A.(2004) «Motivating individuals and groups at work: A social identityperspective on leadership an group performance». *Academy of Managemnt Review*, 29(3): 459-478.
- Escuela de Administración Pública de Castilla y León (ECLAP). «La motivación en el trabajo». <http://www.eclap.jcyl.es>, última entrada 1 de agosto de 2014.
- España. Constitución Española de 1978. *Boletín Oficial del Estado 29 de diciembre de 1978*. 29316-29424
- España. Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León. *Boletín Oficial de Castilla y León 31 de mayo de 2005*. 103, 2-28 y suplementos.
- España. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público .*Boletín Oficial del Estado 13 de abril de2007*. 16270-16299.
- España. Resolución de 9 de octubre de 2013, por la que se dispone la inscripción en el Registro Central de Convenios Colectivos de Trabajo, el depósito y la publicación del Convenio Colectivo para el personal laboral de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y Organismos Autónomos dependientes de ésta .*Boletín Oficial de Castilla y León 28 de octubre de 2013*, 208: 69385-69553.
- Galofré Isart A. «“La Calidad. La Modernización y la Mejora Continua en las Administraciones Públicas: La Orientación al Ciudadano”» <http://www.navarra.es>, última entrada 21 de agosto de 2014.
- Galofré Isart, A. *La modernización de las Administraciones Públicas en España*. Colecciones monográficas. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia. Escola Gallega de Administración Pública, 1997.
- Generalitat de Catalunya. Función Pública. «¿Existe la motivación laboral en la Administración Pública?» <http://www.factorhuma.org>, última entrada 11 de agosto de 2014.
- Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. y Jones , N.W.(1957) «A path goal approach to productivity». *Journal of Applied Psychology*, 14.
- Glasser, W. *Reaching the unmotivated*. Science Teacher, March, 1971.
- Gonzalo, P.y Esteban L (2004). «La motivación profesional de los empleados de las Administraciones Públicas». *Capital Humano*. 181:92
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R.(1976) «Motivation through the desig of work: Test a theory». *Organizational Behavior and Human Perfomance*. 16: 250-279.

- Haslam, S.A., Powell, C. y Turner, J.C. (2000) «Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes». *Psychology: An international review*. 49:319-339.
- Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Worlds Publishing Company. Cleveland, 1966.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. *The motivation to work*. Nueva York: Wiley, 1959.
- Jiménez Morillo, Cristóbal (2009). «Motivación y Habilidades de dirección». *Revista Electrónica CEMCI* .4
- José Antonio Marina. *El vuelo de la inteligencia*. Plaza&Jonés, 2000.
- Junta de Castilla y León. «"Marco Jurídico de la Modernización en la Administración de la Comunidad de Castilla y León. Volumen 1 y 2»». <http://www.jcyl.es/web/jcyl/Administración Pública>, última entrada 1 de agosto de 2014.
- Junta de Castilla y León. «"Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León" (2008-2011)»». <http://www.jcyl.es/web/jcyl/Administración Pública>, última entrada 12 de agosto de 2014.
- Kanfer, R. y Ackerman, P. (2000). «Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework». *Applied Psychology: An International Review*. 33: 430-446.
- Kehr, H.M.(2004). «"Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition". » *Academy of Management Review*, 29(3): 479-499.
- Locke, E.A. «Toward a theory of task motivation and incentives». *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968.
- López A. «La Motivación». <Http://www.monografias.com>, última entrada 31 de julio de 2014.
- López C. « La motivación en la Administración entre funcionarios y laborales». *Blog de Comunicación Institucional*, 19.11.2007. <http://comunicacion-estatal.blogspot.com.es/2007/11/la-motivacin-en-la-administracin-entre.html>, última entrada 31 de agosto de 2014.
- Marcelino Sibrían O. «Motivación». <Http://www.monografias.com>, última entrada 1 de agosto de 2014.

- Martín, Ricardo. «Hacia una Administración Pública moderna (III): La motivación de los empleados». *La bitácora personal de Ricardo Martín desde 2004*, 18 de julio de 2008. [Http://bitacora.ricardomartin.info,ultimaentrada](http://bitacora.ricardomartin.info,ultimaentrada) 20 de julio de 2014.
- Maslow, A.H. *Motivation and personality*. New York: Harper&Row, 1954.
- Mayntz, R. *Sociología de la Administración Pública*. Madrid:Alianza , 1994.
- Mayo, E. *The human problems of industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933.
- McClelland, D.C. «*The achieving society*». *Princeton*. New York: D. von Nostrand, 1961.
- McGregor, D. *El lado humano de la empresa*. México: Diana, 1968.
- Méndez A. (2013) «Motivación según autores». [Http://motivacion.euroresidentes.com](http://motivacion.euroresidentes.com), última entrada 29de agosto de 2014.
- Ministerio de Administraciones Públicas. «Estudio Delphi: La modernización de los procedimientos de actuación en la Administración Pública», 1991.
- Montesa, Sergio. «La motivación de los empleados públicos». [Http://wika2.blogspot.com.es](http://wika2.blogspot.com.es), última entrada 3 de julio de 2013.
- Muchinsky P. *Psicología Aplicada al Trabajo*. Paraninfo. Tjomsom Learning, 2001.
- Murillo Torrecilla, Javier. «La entrevista». [Http://www.uca.edu.sv/](http://www.uca.edu.sv/),última entrada 12 de agosto.
- Navarro J. y Quijano,S.D. (2003) «Dinámica no-lineal en la motivación en el trabajo: Propuesta de un modelo y resultados preliminares». *Psicothema*, 15(4): 643-649
- Nieto, A. *La «nueva» organización del desgobierno*. Ariel, 1997.
- Padilla Rui , P. «La gestión del reconocimiento en la Administración Pública». [Http://www.ceflegal.com](http://www.ceflegal.com), última entrada . 4 de julio de 2014.
- Parres García, A. (2013) «Sobre la motivación en la Administración». [Http://nuevagerenciapublica.blogspot.com.es](http://nuevagerenciapublica.blogspot.com.es), última entrada 4 de julio de 2014.
- Pena González, R. (2012) «La motivación de los empleados públicos: un instrumento al alcance de muy pocos». [Http://www.andaluciaeconomica.com](http://www.andaluciaeconomica.com), última entrada 4 de agosto de 2014.

- Pons Peregort O., Morales Tamaral A.(2002) «Influencia de la organización en la motivación laboral: Aplicación al caso de una Administración Pública». *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 151:26-37.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, III: Dorsey, 1968.
- Robina Ramírez, R. «Condiciones sociolaborales de los empleados públicos : Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña». [Http://www.pcid.es/public.htm](http://www.pcid.es/public.htm), última entrada 21 de agosto de 2014.
- Rodríguez Fernández A., Zarco Martín V. , González González J.M. *Psicología del Trabajo*. Pirámide, 2009.
- Taylor, F. W. *Principles and methods of scientific management*. New York: Harper & Bros, 1911.
- Trinchán Gómez, V. «La revolución pendiente de la Administración Pública en el siglo XXI». [Http://www.opositor.com](http://www.opositor.com). *Opositor.com*, última entrada 6 de julio de 2013.
- Vroom, V.H. *Work and motivation*. New York: Willey, 1964.

ANEXO I: CUESTIONES PLANTEADAS EN LA ENTREVISTA

Puesto de trabajo:

Edad:

Sexo:

1. Al querer ingresar en la Administración, qué motivos le llevaron a ello?

- Obtener prestigio social
- Conseguir trabajo
- Adquirir seguridad económica
- Contribuir al bien público
- Disfrutar del tiempo libre
- Hacer “carrera profesional”
- Si lo considera conveniente, especifique otras, por favor:

2.- ¿Son satisfactorios los beneficios económicos que percibe?. Puntúe de 1 a 5

3.- ¿En el ámbito laboral se ven realizadas sus aspiraciones?

4.- ¿En su trabajo que considera que habría que mejorar?

5.- De los aspectos indicados, elija los tres que más le motiven en el ámbito laboral

- Jornada laboral cómoda
- Posibilidad de promoción
- Autonomía y responsabilidades
- Buen salario
- Formación
- Trabajo estable
- Buen clima laboral

6.- ¿Cómo considera el funcionamiento de la Administración?

7.- ¿Cambiaría su trabajo por otros?

8.- Puntúe de 1 a 5 la existencia en su opinión de los siguientes factores en su Unidad Administrativa:

- Reparto equitativo del trabajo
- Ausencias en el puesto laboral
- Rotación en los puestos de trabajo
- No sabe/no contesta

9.- Puntúa de 1 a 5 el cumplimiento en su trabajo de los siguientes factores:

- Favorece el contacto con los compañeros
- Permite la introducción de ideas propias
- Es variado e interesante
- Se puede supervisar y evaluar
- Permite identificarse con la A.P.
- Compagina la vida fuera del trabajo

10.- De los aspectos indicados, señale los tres que más afectan a su trabajo cotidiano

- Falta de personal suficiente
- Escasa motivación
- Falta de presupuestos
- Jefes Profesionales poco competentes
- Jefes Profesionales muy competentes pero con escasas habilidades para dirigir
- Diferencia en el trato

11.- De los aspectos indicados, señale tres que cumple su Jefe inmediato:

- Permite efectuar el trabajo con autonomía y si hace falta, decidir.
- Son constructivas sus críticas sobre el trabajo
- Es competente
- Se comporta como un compañero
- Se hace respetar

12.- ¿Qué factores hace posible para usted la promoción laboral?

13.- ¿Le resultan útiles los cursos de formación recibidos en los últimos años? Valore de 1 a 5.

14.- ¿Qué cree usted que se debe retribuir en el puesto de trabajo?

15.- ¿La Administración, en materia de personal, cree que administra al personal sin establecer unas líneas estratégicas a seguir?. Valore de 1 a 5.

16.- Señale de los motivos indicados, tres que según su opinión son los más indicativos de la dificultad de la reforma de la Administración

- La complejidad de la Administración
- La existencia de múltiples cuerpos y categorías de funcionarios
- Los hábitos adquiridos durante muchos años difíciles de desarraigar
- La insuficiencia de recursos económicos
- No tener en cuenta la opinión de los empleados públicos

- El coste político para los que la vayan a realizar
- La organización del trabajo obedece a sistemas anticuados e ineficaces

17.- Señale tres de los siguientes factores de mejora que introduciría en su trabajo:

- Para agilizar los trámites, cambiar por una red multiservicio el soporte de papel.
- Llegar a conocer lo que opinan los ciudadanos mediante el suministro de encuestas con el objeto de mejorar los servicios que se les ofrece.
- Establecer unas metas en el trabajo en las que también participen los empleados para dar un mejor servicio, una vez evaluadas.
- Establecer un sistema de rotación para todos los trabajadores que conlleve cambiar de actividad.

18.- ¿Considera que es eficaz la actuación de los Sindicatos?

ANEXO II: VACIADO DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

PREGUNTAS	VACIADO DE RESPUESTAS				
1.- Al querer ingresar en la Administración, ¿qué motivos le llevaron a ello?					
Obtener prestigio social	4				
Conseguir trabajo	16				
Adquirir seguridad económica	16				
Contribuir al bien público	7				
Disfrutar del tiempo libre	4				
Hacer “carrera profesional”					
Si lo considera conveniente, especifique otras por favor	1				
2.-¿Son satisfactorios los beneficios que percibe?	1 (nada)	2 (poco)	3 (bastante)	4 (mucho)	5 (óptimo)
		7	5	5	
3.- ¿En el ámbito laboral se ven realizadas sus aspiraciones?		6	3	7	1
4.- ¿En su trabajo qué considera que habría que mejorar?					
Remuneraciones	10				
Relaciones interpersonales	1				
Disposición de recursos	5				
Reconocimiento	6				
Capacitación	1				
Ámbito físico	2				
5.- De los aspectos indicados, elija los tres que más le motiven en el ámbito laboral					
Jornada laboral cómoda	11				
Posibilidad de promoción	1				
Autonomía y responsabilidades	8				
Buen salario	8				
Formación					
Trabajo Estable	16				
Buen clima laboral	6				
6.- ¿Cómo considera el funcionamiento de la Administración?					
Lenta en resolver los asuntos por su mala organización	9				

Se informa a los ciudadanos con rapidez y amabilidad	2				
Excesiva regulación frente a la iniciativa en el trabajo	4				
Malo	1				
Deficiente sistema de promoción	4				
7.- ¿Cambiaría su trabajo por otros?					
Sí	8				
No	9				
8.- Puntúe de 1 a 5 la existencia en su opinión de los siguientes factores en su Unidad Administrativa	1 (nada)	2 (poco)	3 (bastante)	4 (mucho)	5 (óptimo)
Reparto equitativo del trabajo	2	3	4	5	1
Ausencias en el puesto laboral	8	6	2	1	
Rotación en los puestos de trabajo	10		4	1	
No sabe/no contesta	1				
9.- Puntúa de 1 a 5 el cumplimiento en su trabajo de los siguientes factores:	1 (nada)	2 (poco)	3 (bastante)	4 (mucho)	5 (óptimo)
Favorece el contacto con los compañeros		2	4	5	6
Permite la introducción de ideas propias	2	3	4	5	
Es variado e interesante	2	5	4	5	
Se puede supervisar y evaluar		3	3	6	3
Permite identificarse con la A.P.	4	5	4	2	
Compagina la vida fuera del trabajo		4		5	6
10.- De los aspectos indicados, señale los tres que más afectan a su trabajo cotidiano	1 (nada)	2 (poco)	3 (bastante)	4 (mucho)	5 (óptimo)
Falta de personal suficiente	4	5	2	2	1
Escasa motivación	2	3	4	3	5
Falta de presupuestos	1	4		7	2
Jefes Profesionales poco competentes	3	5		2	2

Jefes Profesionales muy competentes pero con escasas habilidades para dirigir	3	4		2	1
Diferencia en el trato	1	5	2		3
11.- De los aspectos indicados, señale tres que cumple su jefe inmediato	1 (nada)	2 (poco)	3 (bastante)	4 (mucho)	5 (óptimo)
Permite efectuar el trabajo con autonomía y si hace falta, decidir	1			4	10
Son constructivas sus críticas sobre el trabajo	3	2	3	6	1
Es competente	1		4	4	5
Se comporta como un compañero	2			7	3
Se hace respetar	2		3	4	8
12.- ¿Qué factores hace posible para usted la promoción laboral?					
Formación	12				
Antigüedad	6				
Iniciativa e ideas propias	3				
Trabajar mucho aunque sea rutinario	4				
Amistades	2				
No plantear problemas a los jefes	1				
13.- ¿Le resultan útiles los cursos de formación recibidos en los últimos años?	1 (nada)	2 (poco)	3 (bastante)	4 (mucho)	5 (óptimo)
		4	8	7	
14.- ¿Qué cree usted que se debe retribuir en el puesto de trabajo?					

Responsabilidad que conlleva el trabajo	14				
El título o grado de formación exigido	5				
Nº de años de servicio	6				
Nivel o rango jerárquico	4				
Cantidad de trabajo efectivo realizado	12				
15.- ¿La Admon. , en materia de personal, cree que administra el personal sin establecer unas líneas estratégica a seguir?	1 (nada)	2 (poco)	3 (bastante)	4 (mucho)	5 (óptimo)
		5	7	3	5
16.- Señale de los motivos indicados, tres que según su opinión son los más indicativos de la dificultad de la reforma de la Administración					
La complejidad de la Administración	13				
La existencia de múltiples cuerpos y categorías de funcionarios	7				
Los hábitos adquiridos durante muchos años difíciles de desarraigar	14				
La insuficiencia de recursos económicos	2				
No tener en cuenta la opinión de los empleados públicos	6				
El coste político para los que la vayan a realizar	7				
La organización del trabajo obedece a sistemas anticuados e ineficaces	9				

17.- Señale tres de los siguientes factores de mejora que introduciría en su trabajo	1	2	3	4	5
Para agilizar los trámites, cambiar por una red multiservicio el soporte de papel	2	2	6	5	
Llegar a conocer lo que opinan los ciudadanos mediante el suministro de encuestas con el objeto de mejorar los servicios que se les ofrece		1	9	4	4
Establecer unas metas en el trabajo en las que también participen los empleados para dar un mejor servicio , una vez evaluadas		3	3	5	7
Establecer un sistema de rotación para todos los trabajadores que conlleve cambiar de actividad	4		2	2	2
18.-¿Considera que es eficaz la actuación de los Sindicatos	1	2	3	4	5
	6	9	4	1	

ANEXO III: RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Composición de la muestra según motivos para ingresar en la Administración.

Gráfico 4.2 : Composición de la muestra según satisfacción con los beneficios económicos recibidos.

Gráfico 4.3: Composición de la muestra según el grado de realización de las aspiraciones personales en el ámbito laboral.

Gráfico 4.4: Composición de la muestra según los aspectos a mejorar en el trabajo.

Gráfico 4.5: Composición de la muestra según los aspectos en el que motivan más en el ámbito laboral.

Gráfico 4.6: Composición de la muestra según la valoración del funcionamiento de la Administración.

Gráfico 4.7: Composición de la muestra según la disposición a cambiar de trabajo.

Gráfico 4.8: Composición de la muestra según los factores que posibilitan la promoción laboral.

Gráfico 4.9: Composición de la muestra según la utilidad de los cursos realizados.

Gráfico 4.10: Composición de la muestra según los aspectos retribuíbles en el trabajo.

Gráfico 4.11: Composición de la muestra según la administración del personal por la Administración.

Gráfico 4.12: Composición de la muestra según aspectos que dificultan la reforma de la Administración.

Gráfico 4.13: Composición de la muestra según valoración actuación Sindicatos.

ANEXO IV: RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 3.1: Muestra de los trabajadores seleccionada.

Tabla 4.1: Existencia de factores en la Unidad Administrativa.

Tabla 4.2: Cumplimiento de factores en el trabajo.

Tabla 4.3: Aspectos que más afectan al trabajo cotidiano.

Tabla 4.4: Aspectos que cumple el Jefe inmediato.

Tabla 4.5: Factores de mejora a introducir en su trabajo.

ANEXO V: RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 2.1: Proceso básico de motivación.

Figura 2.2: Teorías fundamentales de la motivación.

Figura 2.3: Estructura de las necesidades según la Escuela de Relaciones Humanas.

Figura 2.4: Pirámide de necesidades de Maslow.

Figura 2.5: Teoría E-R-C.

Figura 2.6: Estructura dual de las necesidades de Herzberg.

Figura 2.7: Diferencias esenciales entre organizaciones públicas y privadas.