

VIRGINIA CARRASCO SÁNCHEZ

Licenciada en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo.

Universidad de Barcelona

Master en Dirección de Recursos Humanos y Consultoría de las Organizaciones. Universidad de Barcelona

Coordinadora Técnica de Selección en FLEXIPLAN

Extracto:

EL presente estudio surgió a raíz de la implantación de un plan de mejora de la calidad del servicio en la Guardia Urbana de Barcelona.

Para llevar a cabo tal implantación eran precisos: la implicación, responsabilidad y compromiso de los agentes de dicho cuerpo. En la elaboración de este plan de calidad no se hacía referencia a las necesidades internas del personal que la organización debía cubrir -para que éste asumiera como propios los objetivos planteados-, todos ellos aplicables a un personal motivado por el trabajo que realizan.

Existía un problema de base: la falta de motivación necesaria en el personal y el hecho de encontrarse con un plan de calidad que debía cumplirse sin tener prácticamente en cuenta a su personal, ya que así era dispuesto por la central.

Ante esta situación se planteó este estudio, con el fin de mejorar el nivel motivacional de los integrantes de este distrito y facilitar la posterior implantación del plan de mejora en la calidad del servicio.

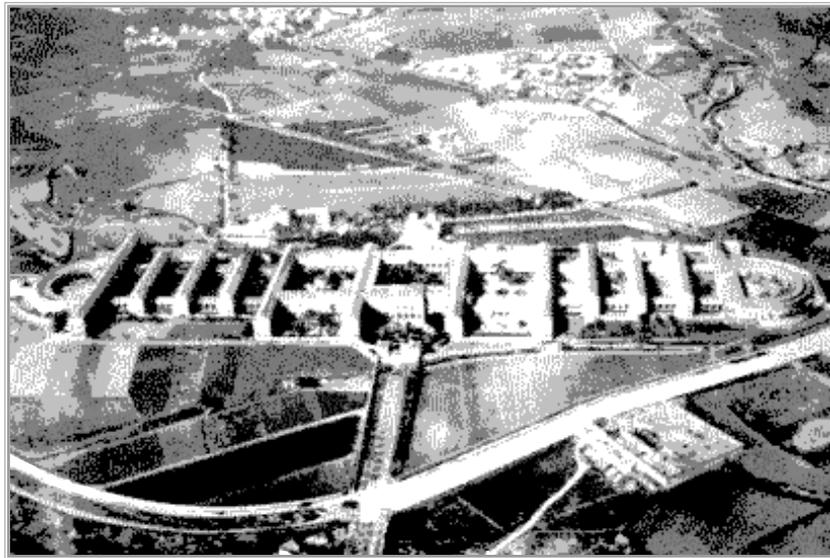
Sumario:

Introducción.

- I. Diagnóstico de necesidades en la organización.
 1. La población de este estudio.
- II. Objetivos.
- III. Descripción organizacional.
 1. Conceptualización y elementos de la organización.
 2. Desglose de elementos o niveles conceptuales.
- IV. Marco teórico.
 1. Necesidades psicológicas de las personas.
 2. Exigencias de MASLOW ante una teoría de la motivación.
 3. Jerarquía de las necesidades de MASLOW.
 4. Conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de las necesidades que tiene el trabajador.
 5. Procesos cognitivos necesarios para la motivación laboral.
- V. Metodología utilizada.
 1. Grupo de discusión.
- VI. Análisis de los resultados significativos en el test motivacional.
 1. Necesidades que motivan al personal de la Unidad Territorial 8, Nou Barris, y que perciben como parcialmente satisfechas según variable edad.
 2. Necesidades que motivan al personal de la Unidad Territorial 8, Nou Barris, y que perciben como parcialmente satisfechas según variable turno.
 3. Niveles de equidad percibida.
 4. Niveles de significado percibido.
 5. Niveles de motivación efectivos.
- VII. Conclusiones del estudio.
 1. Intervenciones a adoptar por la organización.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN



Sede del Distrito de Nou Barris. En el año 1885 se inició la construcción del Hospital de la Santa Creu. Un edificio de estilo neoclásico, sede del más moderno Hospital Mental de Europa. Sin embargo, el proyecto lo había iniciado 25 años antes el Dr. PI I MOLIST (1824-1892) y el arquitecto ORIOL BERNADET (1811-1860), los cuales no vieron su obra acabada, puesto que ésta no se finalizó hasta el año 1903, por los arquitectos J. ARTIGAS y E. ROGENT.

En la actualidad tan sólo queda en pie la parte central y la nave situada a su izquierda. En esta última nave, en el lado montaña, se ubican las dependencias correspondientes a Guardia Urbana de Barcelona, Distrito 8, Nou Barris.

I. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

El Ayuntamiento de Barcelona ha escogido el cuerpo de la Guardia Urbana de Barcelona para poner en marcha un «Plan de Mejora de la Calidad». Este nuevo proyecto representa un paso hacia delante en la mejora del servicio y en el proceso de transparencia y acercamiento de la Administración pública al ciudadano.



Logotipo del Ayuntamiento de Barcelona empleado en el «Plan de Mejora de Calidad»

Según describe el propio Ayuntamiento de Barcelona, este plan de calidad se define en los siguientes términos:

«La Guardia Urbana, especialmente significada por el valor emblemático de su uniformidad, es un servicio en el que cada uno de los diferentes componentes de la plantilla en sus acciones profesionales, representa de alguna manera a todo el colectivo.

Por tanto, es del todo básico y necesario que este reto de calidad sea asumido, de manera responsable, por parte de todos. Es decir, se trata de una cuestión que nos implica y nos compromete a todos por igual».

En esta definición se utilizan términos como reto de calidad, responsabilidad, implicación y compromiso; sin tener en cuenta cuáles van a ser las razones por las que los trabajadores llevarán a cabo esas conductas. No se hace referencia a las necesidades internas del personal que la organización debe cubrir, para que éste asuma como propios los objetivos planteados, todos ellos aplicables a un personal motivado por el trabajo que realizan. Recordemos el concepto de motivación: se define como un proceso que provoca determinado comportamiento o que modifica uno ya existente.

El proyecto de calidad en la Guardia Urbana queda concretado en los siguientes términos:

- «En primer lugar, los valores y objetivos permanentes, el trato correcto y adecuado con el ciudadano. Es decir, aquellos valores asociados a la tradición y exigencias de su profesionalidad.
- En segundo lugar, los objetivos específicos siguientes:
 - Atención personal en la vía pública.

- Atención personal en las dependencias.
- Urgencias y requerimientos.
- Búsqueda y retirada de vehículos abandonados.
- Ruidos nocturnos.
- Accidentes de circulación.
- Atención de quejas y sugerencias por escrito, y
- Atención telefónica».

Este programa de calidad comenzó a desarrollarse en marzo del año 1996. El estudio que a continuación se detalla surge de esta necesidad por implantar el citado programa mediante el compromiso motivacional de los empleados, tal y como él mismo indica, es trabajo de todos su puesta en funcionamiento para lo que se precisa la implicación de todo el personal.

1. La población de este estudio.

La población a la que va dirigida este estudio pertenece a la Unidad Territorial 8, Nou Barris, de la Guardia Urbana, concretada en tres turnos: mañana, tarde y noche; no se ha escogido una muestra mayor debido a la heterogeneidad de funciones, características profesionales y particularidades propias del territorio que abarca cada Unidad a pesar de pertenecer todos al mismo cuerpo.

Concretamente, la aplicación se ha dirigido a la base de la pirámide organizacional, ya que produce resultados esenciales debido al hecho de ser la más numerosa y la que mantiene mayor contacto con el público.

II. OBJETIVOS

Ante la necesidad de la organización descrita hasta el momento los objetivos de este estudio se han definido en los siguientes:

- Conocer si el personal está o no motivado.
- Saber si la desmotivación se puede concretar o no en un grupo de la población concreto (en función del turno de trabajo, edad...).
- Conocer en qué aspectos los trabajadores se muestran motivados y en cuáles no.

- El objetivo final se traducirá en un estudio mediante un grupo de discusión para profundizar en los datos más significativos extraídos de los cuestionarios y, de esta manera, averiguar las causas que provocan la falta de motivación en las personas que forman parte de este Distrito y poder elaborar unas propuestas de mejora en este aspecto.

III. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL

Para realizar un análisis motivacional de este Distrito es necesaria una breve aproximación tanto a la organización de la Guardia Urbana de Barcelona como a la de la Unidad Territorial en cuestión. Asimismo, se acompaña de un desglose de tareas a realizar por parte de los agentes en los distintos puestos que pueden desempeñar durante la prestación de su servicio.

1. Conceptualización y elementos de la organización.

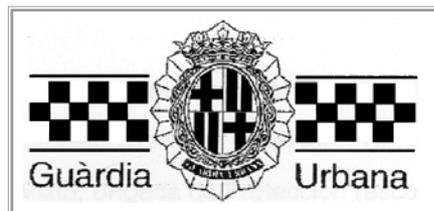
La Guardia Urbana de Barcelona es una organización sujeta a una ordenación jurídica normativa, que la determina en su estructura jerarquizada, pero no en su desarrollo organizacional, tanto en la dimensión operativa como en el soporte técnico.

En este apartado se pretende dar una visión de conjunto de la estructura general de la Guardia Urbana de la ciudad de Barcelona y, en particular, de cada una de las unidades territoriales, tratando de aclarar aquellos aspectos que pueden ser relevantes en la articulación de la Unidad Territorial a la que se dirige el presente estudio.

1.1. Estructura de la Guardia Urbana de Barcelona.



Alfonso Luís Vidal i Verge
Intendente Mayor Jefe
Guardia Urbana de Barcelona



En la actualidad la Jefatura del Cuerpo corresponde a un Intendente Mayor del que directamente depende la estructura básica de la Guardia Urbana de Barcelona; dos gabinetes y cuatro divisiones:

- a) Intendencia Mayor adjunta a la Jefatura. Realiza las tareas de soporte técnico.
- b) Gabinete Técnico, compuesto por:
- Servicio de Estudios y Proyectos. Su tarea consiste en dar soporte logístico-documental.
 - Oficina de Relaciones Públicas e Informativas. Canaliza las relaciones exteriores y de imagen de la Guardia Urbana y coordina la Oficina de Prensa.
- c) División de Servicios Generales. Se ocupa del control y mantenimiento de los recursos materiales, la distribución y optimización de los recursos humanos, la gestión de los servicios informáticos y la asistencia jurídica.
- d) División de Coordinación Operativa. Planifica los servicios y valora la efectividad del trabajo realizado. De ella depende la Inspección Nocturna y la Central de Mando.
- e) División de Especialidades y Soporte. Aglutina los servicios centralizados que dan soporte a las unidades territoriales (Sección Montada, Unidad Motorizada, Sección de Soporte, Sección Mixta, Brigada de Protección (escolta al Excelentísimo Sr. Alcalde) y el servicio de Asuntos Internos.
- f) División Territorial: agrupa a las diez unidades territoriales (una por cada Distrito municipal). Al mando de las mismas y estructuradas en cuatro zonas, se encuentra un Intendente Mayor. Estas cuatro zonas se encuentran divididas en dos grupos hallándose al frente de los mismos dos Intendentes. Estos dos grupos reúnen las siguientes Unidades Territoriales:
- Zonas 1 y 3:
 - Ciutat Vella.
 - Sants-Montjuich.
 - Les Corts.
 - Sarriá-Sant Gervasi.
 - Horta Guinardó.
 - Zonas 2 y 4:
 - Eixample.

- Gràcia.
- Nou Barris.
- Sant Andreu.
- Sant Martí.

1.2. Guardia Urbana de Nou Barris.

Se encuentra bajo el mando de un Intendente. El segundo jefe es un Inspector encargado de la gestión de personal, recursos materiales y funciones administrativas del Distrito.

1.2.1. Recursos humanos.

- Plantilla policial:

- Intendente	1
- Inspector	1
- Subinspector	1
- Sargentos	3
- Cabos	17
- Agentes	106
- Agentes en segunda actividad	15
Total	157

- Plantilla no policial:

- Administrativo	1
------------------------	---

1.2.2. Recursos materiales.

Los recursos materiales son los siguientes:

• Furgonetas	2 (1 copropiedad del Distrito)
• Turismos	10
• Motos y <i>scooters</i>	11
• Equipo de telecomunicaciones	45

El personal operativo se distribuye en tres turnos: mañana, tarde y noche -cada uno de ellos está bajo el mando de un sargento- y con 51, 43 y 27 agentes, respectivamente. La supervisión a nivel de asuntos operativos es efectuado por un Subinspector. Esta figura coordina los diferentes servicios.

El *staff* del Distrito incluye el Departamento de Administración y el Departamento de Logística que se encuentran coordinados por una cabo que depende directamente del Inspector segundo jefe del Distrito.

Los agentes prestan servicio distribuidos territorialmente en las siguientes zonas de Policía Comunitaria:

- Zona de Ciudad Meridiana-Vallbona-Torre Baró.
- Zona de Canyelles-Roquetes-Trinitat Nova.
- Zona de Guineueta-Verdúm-Prosperidad.
- Zona de Turó de la Peira-Porta-Vilapicina-Torre Llobeta.

El servicio se efectúa a pie, en moto, en coche o en puntos fijos. Contando con una grúa en el turno mañana y tarde para la retirada de vehículos por infracción los días laborables.

El personal en la vía pública trabaja bajo las ordenes de la Central de Mando (Hotel-0), sin perjuicio de los servicios que ordenen la propia unidad a través de los mandos correspondientes, disponiendo todos los agentes de equipos de radio para la realización de los servicios.

Las directrices generales que recibe el Jefe del Distrito proceden fundamentalmente a través de dos vías:

- a) A través de los Jefes de Zona y del Jefe de la División Territorial, las que proceden de la Jefatura del Cuerpo.
- b) A través del coordinador de servicios del Distrito, las que él mismo determine y las que proceden del regidor del Distrito.

Dentro de la distribución de los servicios, existen los denominados puntos de segunda actividad. Son los puntos que por sus características pueden ser desarrollados por agentes -que por motivos de salud- no poseen una situación apta para llevar a término los servicios habituales en la vía pública. Concretamente, en el Distrito de Nou Barris, los puntos son los siguientes:

- Vigilancia de la Sede del Consejo del Distrito.
- Módulo de control de humos y gases.
- Centralita de la Sede de esta Unidad Territorial.
- Mantenimiento.
- Vigilancia de la Sede de esta Unidad Territorial.
- Roulotte de la Plaza Roja.
- Centro Picasso.

1.2.3. Servicios de fin de semana.

- Servicios de ciudad:

Intendentes, Inspectores y Subinspectores que establecen turnos de guardia por zonas durante los fines de semana de forma que en cada zona -que engloba varias Unidades Territoriales- siempre hay un Intendente o Inspector, que se hace cargo de los servicios importantes (tanto de los programados como de los urgentes e imprevistos).

Al mando de todos los servicios de fin de semana se encuentra la figura del Intendente Mayor de servicios que es el que coordina la prestación de los mismos durante los fines de semana y días festivos entre semana.

El relevo del servicio de guardia se realiza los viernes al mediodía, de forma que el equipo entrante queda de guardia hasta el siguiente viernes.

Además de los servicios de fin de semana para actos programados en la ciudad, el equipo que está de guardia se hace cargo de los servicios imprevistos que surgen durante los hora-

rios en que los Jefes y los segundos Jefes de las Unidades Territoriales no se encuentran en las unidades.

- Servicios prestados por la Guardia Urbana de Nou Barris:

Durante los fines de semana los servicios operativos se reducen al 50 por 100 quedando siempre en cada turno, como mínimo, un mando (sargento o cabo).

1.2.4. Servicio nocturno.

Los servicios nocturnos dependen de la Inspección Nocturna bajo el mando de un Intendente Mayor. Siendo su ámbito territorial toda la ciudad con una franja horaria de 22.00 a 06.00 horas.

1.2.5. Información de emergencias.

Ante una urgencia importante en el Distrito de Nou Barris, son varias las posibilidades y mecanismos por los cuales el regidor y el coordinador del Distrito reciben de manera inmediata información de los sucesos:

1. Si es horario laborable diurno, a través del Intendente Jefe del Distrito
2. Si es horario no laborable diurno o día festivo, a través del mando de guardia.
3. Si es horario nocturno, a través del mando de la Inspección Nocturna.

Sin perjuicio de modificarlos a instancias del Regidor o Coordinador de Servicios de Concejalía, los criterios de información, en cualquier hora del día o de la noche, son los siguientes:

- Sucesos de gran magnitud que requieren un despliegue extraordinario de efectivos (inundaciones, nevadas, incendios...).
- En general, cualquier hecho que, por su magnitud, pueda adquirir notoriedad y trascendencia social que requiera un despliegue importante del servicio de la Guardia Urbana o en el que los daños humanos o materiales sean importantes.

2. Desglose de elementos o niveles conceptuales.

En la organización de la Guardia Urbana de Barcelona se pueden distinguir cinco elementos o niveles conceptuales, que corresponden a las diferentes partes y especificaciones funcionales que

la componen, si bien no tienen, en todos los casos, una traducción directa ni lineal en la estructura jerárquica ni en la funcional.

Estos elementos son:

1. Cúpula de mando.
2. Línea media.
3. Núcleo de operaciones.
4. Tecnoestructura.
5. Órganos de soporte.

2.1. Cúpula de mando.

Está integrada por el Jefe (Intendente Mayor) y otros mandos de nivel superior.

Asume las responsabilidades generales, marcando las directrices y estrategias de actuación en la relación con la globalidad de la organización. Vela por el debido funcionamiento de toda la organización como unidad integrada.

2.2. Línea media.

Es el nexo de unión entre la cúpula de mando y el núcleo de operaciones. Comprende desde los directivos superiores, situados bajo la cúpula, hasta los supervisores de primera línea.

Desarrolla tareas por encima y por debajo de su propio cargo. Recopila información respecto al rendimiento y funcionamiento de su unidad, transmitiéndola de forma estandarizada y específica a los mandos superiores; también eleva las propuestas de cambio y las decisiones que requieren una autorización superior, preocupándose personalmente del seguimiento de gran parte de ellas.

2.3. Núcleo de operaciones.

Constituye la base de la organización, es la más numerosa y la que produce los resultados esenciales.

Comprende aquellos miembros que realizan el trabajo directamente relacionado con el servicio en la dimensión operativa. Es el núcleo donde las funciones y las actividades están sometidas a

una mayor normalización y estandarización de los procedimientos, si bien también están presentes los márgenes de la discrecionalidad que caracterizan la función policial.

Precisamente por estas características, el resto de los elementos de la organización están configurados como estructura de amparo y garantía de este núcleo, ya que de alguna manera en él se concretiza «el producto» que ofrece y presta el servicio.

Sus funciones son las propias que caracterizan el servicio y vienen definidas por el marco legal.

2.4. La tecnoestructura.

Compuesta por los analistas y el personal técnico y administrativo. Pueden configurar órganos específicos o bien actuar en el conjunto de la organización.

Su función consiste en diseñar los aspectos generales del trabajo, lo planifican, lo modifican, preparan e incluso forman a las personas que deben realizarlo, pero sin participar de manera directa.

2.5. Órganos de soporte.

Se trata de órganos especializados que tienen como función proporcionar a la organización apoyo fuera del flujo de trabajo del núcleo de operaciones.

Su inserción en la estructura organizacional puede ser a diferentes niveles jerárquicos, en función de quién reciba sus servicios, o incluso, de quién sea la persona o servicio que los presta.

IV. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, el término motivación posee diferentes significados correspondientes a diferentes puntos de vista; el lenguaje común utiliza esta palabra en un sentido amplio, algunas veces de «causa» o «condición» de ciertos comportamientos. Por otro lado, el sentido científico de motivación se refiere a la fuerza del organismo que le impulsa a actuar y a perseguir determinados objetivos; es decir, la motivación es un proceso que provoca determinado comportamiento o que modifica uno ya existente. Desde el punto de vista psicológico, el comportamiento siempre es motivado, siendo éste dirigido a una meta prefijada o no. Todo comportamiento está determinado por transformaciones de energía provocadas por estímulos internos o externos.

El lenguaje común y el científico se refieren a la misma realidad con diferentes términos, formando ambos parte del conocimiento común del hombre. El método científico ha precisado las respuestas que ofrece la realidad del comportamiento, la cual ha permitido encontrar ciertos elementos comunes a los diferentes niveles del proceso motivacional.

La teoría motivacional en que se basará esta aplicación es la de MASLOW; este autor no se centró en motivación laboral, pero inició los estudios en este tema, y en ellos se basan las teorías actuales sobre el mismo.

A partir de las teorías de MASLOW, otro autor, HERZBERG desarrolló una teoría de motivación laboral basada en los conceptos de satisfacción e insatisfacción de las personas en sus puestos de trabajo; según este autor, el trabajador no es generador de motivación, por lo que se debe buscar una estrategia que genere esa motivación.

A continuación realizaremos un enmarque del modelo utilizado para el estudio de la motivación en la Guardia Urbana, para ello describiremos las tres fases que lo enmarcan:

1. Necesidades psicológicas de las personas.

MASLOW esbozó su teoría de la motivación humana a comienzos de los cuarenta, aceptó los datos de la teoría experimental y del psicoanálisis, pero rechazó su imagen del hombre. Para él, ni la conducta animal, ni la de las personas neuróticas, podía servir de punto de partida para una psicología general de la motivación humana.

En su libro publicado en EE.UU. con el título *Toward a psychology of being* (1954)¹, el autor escribe:

«Es un intento... de edificar sobre la base psicoanalítica general y científico positivista de la psicología experimental la superestructura europsíquica, psicológica y metamotivacional de que carecen estos dos sistemas.»

Su imagen del hombre, que considera comparte con otros «psicólogos humanistas» y, que frente a la defendida por el psicoanálisis representa, según él, el punto de partida de la «tercera fuerza» en psicología, describiéndola él mismo del siguiente modo:

«Esta naturaleza interna, por lo que hasta ahora sabemos, no parece ser primaria o necesariamente mala. Las necesidades básicas (de vida, seguridad e intimidad, pertenencia

¹ Versión en castellano: *El hombre autorrealizado*, Ed. Kairos, Barcelona, 1976.

e inclinación, consideración, autoestimación y autorrealización), las emociones y las capacidades fundamentales humanas o bien son neutrales, premorales o bien son positivamente "buenas". El destructivismo, el sadismo, la crueldad, la maldad, etc., no parecen ser inherentes, sino más bien reacciones violentas a frustraciones de nuestras necesidades, emociones y capacidades... La naturaleza humana no es, ni mucho menos, tan mala como se ha pensado hasta ahora. Se puede incluso decir que las posibilidades de la naturaleza humana se han vendido muy por debajo de su valor.»

MASLOW se sintió influido por una larga lista de antropólogos y psicólogos importantes a finales de los años treinta en Nueva York, a continuación citaré sólo aquellos con los que el autor se sentía más identificado: los funcionalistas JAMES y DEWEY, los psicólogos totalistas WERTHEIMER y GOLDSTEIN, y los representantes de la psicología dinámica FREUD y ADLER.

2. Exigencias de MASLOW ante una teoría de la motivación.

MASLOW formuló 16 teoremas que, en su opinión, debían ser parte integrante de cualquier teoría de la motivación:

1. *El individuo es un todo integrado y organizado.* Con ello quiere decir que el individuo es motivado, experimenta la satisfacción y no sólo determinados órganos. Por ejemplo, si alguien está hambriento, no es sólo un asunto del estómago: lo que cambia es su percepción (percibe los alimentos antes que otros objetos), su memoria (se acuerda de comidas opulentas), sus emociones (se siente más tenso, más nervioso que de costumbre), los contenidos de su pensamiento (piensa en las posibilidades de conseguir alimentos antes que en otros problemas).

2. *El hambre no es, desde el punto de vista teórico y práctico, ningún buen paradigma para los demás estados motivacionales.* La pulsión del hambre es más bien un caso especial de la motivación. Tiene un fundamento somático conocido, lo que no puede aplicarse a la mayoría de las motivaciones restantes. Por ello no está justificado considerar los resultados de la investigación de la motivación del hambre como paradigma de las demás motivaciones. MASLOW critica que esto es exactamente lo que sucede en la mayoría de las teorías de la motivación. El autor considera que la necesidad de amor puede aportar mucho más a la investigación de la motivación que todos los estudios sobre el hambre.

3. *El análisis preciso de nuestros deseos cotidianos demuestra que son más bien medios para un fin, y no fines en sí mismos.* Desearíamos tener dinero para comprarnos un coche. Quisiéramos comprarnos un coche para imponernos a otros... Prácticamente, detrás de cada deseo consciente se ocultan objetivos individuales precisos. El análisis de estos objetivos o necesidades es, por ello, mucho más importante que el tratamiento de los deseos. La psicología de la motivación debe ocuparse, por lo tanto, del problema de la motivación inconsciente.

4. *Los fines o las necesidades fundamentales del hombre no se diferencian tanto como sus deseos conscientes cotidianos.* Diferentes culturas satisfacen las mismas necesidades de muy diver-

sa manera. Son, pues, los caminos que llevan a la satisfacción de la necesidad, y no las necesidades, los que pueden variar de una cultura a otra.

5. *Las acciones, los deseos conscientes, suelen obedecer a una motivación múltiple.* Es poco corriente que una acción o un deseo consciente tenga sólo una motivación, concretamente, la psicología ha demostrado que los deseos conscientes pueden constituir una especie de canal a través del cual se expresan los distintos objetivos.

6. *Una característica universal de casi todas las situaciones vitales es que están motivadas.* Un estado de motivación no es un estado especial que pueda desvincularse nítidamente de otros acontecimientos.

7. *Las motivaciones están relacionadas entre sí.* Cuando un deseo se cumple, aparece otro en su lugar; cuando éste es satisfecho, aparece otro nuevo. Por ello es imposible considerar aisladamente los estados de motivación. Hasta ahora, las teorías de la motivación han olvidado que el hombre no puede tener nunca una satisfacción absoluta, sino solamente relativa, y que los deseos y las necesidades parecen susceptibles de ordenarse en una especie de jerarquía de «poder».

8. *Habría que renunciar al intento de elaborar listas de pulsiones o necesidades.* En estas listas se presupone que las necesidades son iguales en probabilidad de aparición y también presuponen que son independientes entre sí; ambas afirmaciones son falsas, ya que pasan por alto la relación entre los aspectos conscientes e inconscientes de las necesidades: determinadas necesidades pueden expresarse por los canales de otras.

9. *La única posibilidad de clasificar la motivación parece ser una clasificación según objetivos o necesidades fundamentales.* Sólo estos objetivos permanecen constantes. La conducta orientada a ellos puede variar en el mismo individuo, de individuo a individuo y de cultura a cultura.

10. *Los resultados de experimentos con animales no pueden servir como datos de partida para una teoría de la motivación humana.* Una teoría de la motivación debe centrarse en el hombre y no en animales. La influencia que el medio ambiente ejerce en la conducta motivada es mucho más fuerte en el hombre y no en los animales.

11. *Papel de la determinación cultural de la motivación.* La motivación humana se manifiesta en la conducta, hace referencia a la situación respectiva o a las personas. El papel de la situación, del medio ambiente, no debe ser sobrevalorado. Las necesidades fundamentales son relativamente constantes y relativamente independientes de la situación en que se encuentre el organismo. Tampoco debemos olvidar que las necesidades participan esencialmente en la organización y configuración de la realidad externa del individuo.

12. *El organismo se comporta normalmente como un todo integral, pero en ocasiones, tal integración puede faltar.* En determinadas circunstancias son posibles reacciones aisladas o no integradas en un análisis más profundo, y según los casos, pueden interpretarse como reacciones de un todo integrado. Incluso en el caso de que tales reacciones no estén integradas, no tienen que ser necesariamente patológicas sino que pueden referirse muy bien a cosas sin importancia.

13. *No todos los modos de conducta o reacciones están motivados.* Por lo menos no en el sentido de que están dirigidos a la satisfacción de una necesidad; existen otros determinantes de la conducta: madurez, crecimiento...

14. *Las posibilidades que se le ofrecen al hombre son un aspecto importante de motivación.* Por ejemplo, al aumentar los ingresos surgen deseos con los que antes ni siquiera se soñaba; MASLOW relaciona este aspecto de la motivación con las diferencias existentes entre las diversas clases sociales, castas, estratos y culturas.

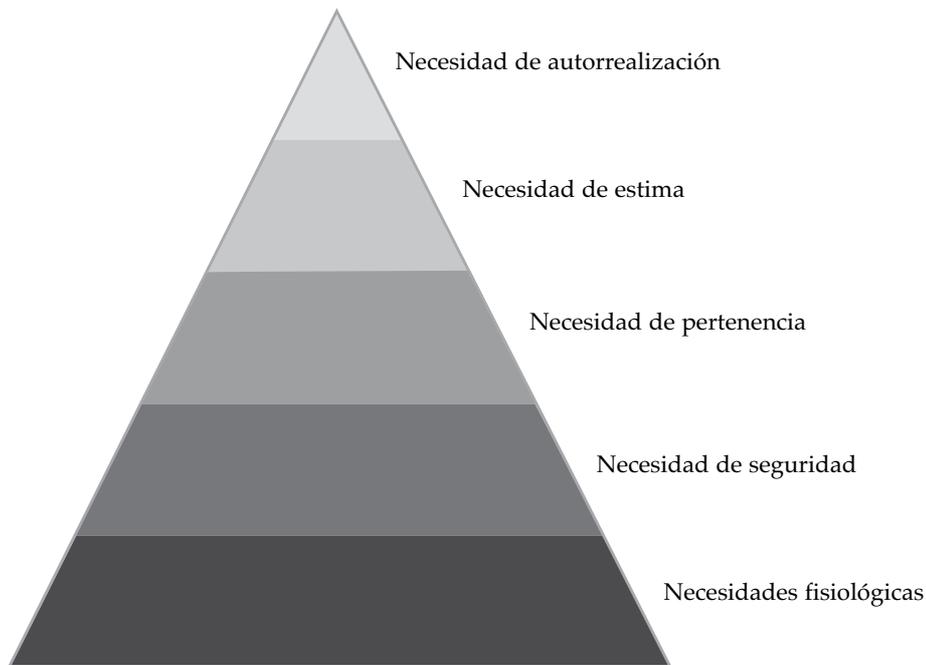
15. *La relación de los impulsos inconscientes con la realidad.* En este punto nos referimos al principio del placer en FREUD *versus* el principio de la realidad, lo que MASLOW considera uno de los problemas de la psicología de la motivación que hay que resolver, ya que duda de los intentos de solución ofrecidos por FREUD.

16. *La motivación de los pacientes neuróticos la rechaza MASLOW como paradigma de la motivación sana.* Toda teoría de la motivación debe ocuparse tanto de las capacidades de las personas sanas como de las formas de defensa de los enfermos psíquicos.

3. Jerarquía de las necesidades de MASLOW.

Respecto a las necesidades que las personas necesitan cubrir, MASLOW realizó una **jerarquía** en forma de pirámide, situando las **necesidades** más básicas, en las zonas inferiores, y, en las superiores, las más motivacionales.

Las necesidades inferiores deben ser satisfechas, al menos parcialmente, para que surja la inmediata superior. Una necesidad satisfecha deja de ser motivante, con lo que surge otra que la reemplaza. También se puede dar el caso de un retroceso en la jerarquía, no funciona tan sólo en sentido ascendente.



3.1. Necesidades fisiológicas.

Las necesidades fisiológicas (hambre, sed, etc.) son también para MASLOW las necesidades más imperiosas. Dominan nuestra vida, si no son satisfechas debidamente, pero cuando se satisfacen constantemente, como sucede normalmente en nuestra civilización, pierden toda su importancia.

Surgen nuevas necesidades que motivan nuestra conducta, pues sólo las necesidades que no son satisfechas son relevantes para la conducta.

MASLOW piensa, por ello, que las necesidades fisiológicas y sus características específicas de actuación aislada y de localización somática no pueden considerarse modelos de la motivación humana. En el ser humano desempeñan un papel general determinante de la conducta sólo en situaciones extraordinarias.

Con todo ello, el autor ataca las teorías de la mayoría de los investigadores de la motivación de su tiempo.

3.2. Necesidades de seguridad.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas surgen otras nuevas, denominadas necesidades de seguridad (referidas a estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, temor y caos, orden, ley, límites...). Cuando las necesidades fisiológicas han sido convenientemente satisfechas, pero no así las de seguridad, la búsqueda de esa seguridad sigue determinando la conducta del individuo.

En los adultos pueden comprobarse las motivaciones relativas a la seguridad manifestadas en la búsqueda de un puesto de trabajo seguro, en la conclusión de seguros de diversa índole, en la preferencia por cosas conocidas, en la decisión por una religión o una imagen del mundo que permita ordenar la multiplicidad de las propias concepciones. La ciencia y la filosofía pueden tener una motivación análoga, según MASLOW.

En situaciones de emergencia, como en caso de guerra, enfermedad, catástrofes naturales, neurosis..., las necesidades de seguridad desempeñan igualmente un papel muy importante.

3.3. Necesidades de pertenencia y de amor.

Esta categoría surge cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se han satisfecho de alguna forma.

Son reconocidos por la literatura sociológica los efectos negativos que en los niños tiene cualquier tipo de desarraigo de sus grupos de referencia -por ausencia o disolución de la familia-.

La frustración de la necesidad de amor es, en opinión de la mayoría de los psicopatólogos, la causa principal de una adaptación social defectuosa.

3.4. Necesidad de estima.

Salvo muy pocas excepciones, todos los individuos de nuestra sociedad sienten necesidad de una valoración de sí mismos estable, fundamentada y, a ser posible, elevada.

Esta necesidad puede dividirse en dos subtipos:

- Deseo de fuerza, rendimiento, competencia, independencia, libertad...
- Deseo de prestigio, posición, fama, dominio, reconocimiento.

Alfred ADLER resaltó de forma especial esta necesidad que, de no satisfacerse, puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad y desvalimiento y originar incluso desarrollos neuróticos.

3.5. Necesidades de autorrealización.

Aunque todas las necesidades mencionadas se hayan satisfecho, a menudo se observa la aparición de otras nuevas que hacen referencia al desarrollo de las propias posibilidades. Por este motivo, los efectos varían mucho de persona a persona.

Las cualidades de una persona totalmente desarrollada, según MASLOW, son las siguientes:

- Percepción más clara y eficaz de la realidad,
- Mayor apertura para las experiencias,
- Mayor integración, totalidad y unidad de la persona,
- Mayor espontaneidad y expresividad; total funcionamiento, viveza,
- Un yo real; una identidad sólida, autonomía, unicidad,
- Mayor objetividad, distancia y trascendencia del yo,
- Creatividad,
- Capacidad para unir lo abstracto y lo concreto,
- Estructura democrática del carácter,
- Capacidad de amor...

En el marco de la necesidad de autorrealización, el autor distingue todavía:

- La necesidad de adquirir conocimientos;
- La necesidad de comprender, de sistematizar, de analizar, de establecer relaciones, de encontrar significados, de construir un sistema de valores;
- Necesidades estéticas.

Dentro de esta jerarquía debemos diferenciar entre necesidades «superiores» e «inferiores», para MASLOW, la diferencia no consiste en que unas sean adquiridas y otras innatas, pues para él todas las necesidades son innatas, sin embargo, considera ciertas diferencias:

1. La necesidad «superior» se desarrolla filogenéticamente más tarde. Cuanto más elevada es la necesidad tanto más específicamente humana parece: esto es especialmente válido en el caso de la necesidad de autorrealización.
2. La necesidad «superior» se desarrolla también más tarde en el desarrollo individual. Al principio, es decir, en el lactante, dominan las necesidades fisiológicas. Sólo con el paso del tiempo cobra importancia la necesidad de seguridad. La de autorrealización aparece relativamente tarde.
3. Cuanto más elevada es una necesidad, tanta menos importancia tiene para la mera supervivencia y, por ello, se puede retrasar su satisfacción e incluso prescindir de ella por completo.

La deficiente satisfacción de las necesidades superiores no provoca reacciones de emergencia tan claras como las necesidades menos elevadas.

4. Un individuo cuya conducta esté determinada por necesidades superiores no suele estar enfermo con frecuencia, duerme mejor, vive más tiempo y biológicamente muestra mayor «eficiencia».
5. Las necesidades superiores son percibidas subjetivamente como menos urgentes; su manifestación es mucho menos equívoca.
6. La satisfacción de necesidades superiores es vivida subjetivamente como más positiva.
7. La actividad y la satisfacción de necesidades superiores representa una tendencia general saludable, una tendencia que se aparta de los fenómenos psicopatológicos.
8. La necesidad superior posee más requisitos y, antes de que resulte activada, es preciso satisfacer otras necesidades.
9. Las necesidades superiores exigen para su activación mejores condiciones externas, es decir, mejores condiciones familiares, económicas, políticas y educativas.

MASLOW se centró, desde el principio, en la categoría superior: la necesidad de autorrealización o crecimiento; las demás necesidades, eran consideradas por él motivos de «déficit», sirviéndole tan sólo como punto de partida.

Como características de las necesidades deficitarias MASLOW destacó:

- Su no satisfacción es causa de enfermedad;
- Su satisfacción evita la enfermedad;

- La satisfacción repetida cura la enfermedad;
- En los individuos sanos son inactivas, están poco marcadas o funcionalmente ausentes;
- Provocan un sentimiento de déficit o de carencia.

4. Conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de las necesidades que tiene el trabajador.

En el mundo organizacional podemos diferenciar siete niveles de motivación en función de las experiencias vividas por las personas en sus puestos de trabajo, a continuación pasaremos a definir las:

Puede considerarse negativo, más que positivo, ya que la persona rinde mucho en su puesto de trabajo, pero puede llegar a ser obsesivo , con lo cual sufre una pérdida de visión global y creatividad ..	+ 300
La persona siente cierto entusiasmo hacia el trabajo que realiza ...	+ 200
Existe satisfacción por el trabajo realizado, le gusta trabajar	+ 100
Considerada la media normal de la persona que trabaja	0
Indiferencia hacia el trabajo realizado	- 100
La persona siente frustración por el trabajo que realiza, no le satisface	- 200
Puede llegarse en este punto a la agresión, la depresión (autoagresión) e incluso al sabotaje en la organización, debido a la elevada insatisfacción de la persona	- 300

A continuación realizaremos la clasificación anterior basada en algunas de las experiencias que viven los sujetos y su influencia en cada uno de los intervalos descritos en el cuadro anterior, lo que puede ayudarnos a comprender mejor cada uno de ellos.

<p>+ 300</p> <p>Promoción</p> <p>Nuevo trabajo</p> <p>Problemas personales que hacen a la persona dedicarse plenamente al trabajo</p> <p>Responsabilidad en temas importantes de cuya solución dependen otros</p> <p>Puesta en marcha de proyectos</p>	<p>- 300</p> <p>Injusticias percibidas</p> <p>Sospechas de despido</p> <p>Agresión psicológica</p> <p>Denegada promoción esperada</p> <p>Descalificación de iniciativas</p> <p>Mala relación jerárquica</p> <p>Soledad profesional</p>
<p>+ 200</p> <p>Autonomía</p> <p>Aprendizaje, formación determinada</p> <p>Expectativas de futuro</p> <p>Participación en decisiones</p> <p>Reconocimiento del trabajo bien hecho</p> <p>Desarrollo profesional</p>	<p>- 200</p> <p>Sentimiento de infravaloración</p> <p>Poca autonomía</p> <p>Relaciones negativas con mandos</p> <p>Falta de expectativas</p> <p>Rutina, múltiples desplazamientos</p> <p>Resaltar los errores</p> <p>Falta de ocupación</p>
<p>+100</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Realización del trabajo bien hecho</p> <p>Obtención de resultados</p> <p>Buenas relaciones laborales</p>	<p>- 100</p> <p>Presión constante hacia los resultados</p> <p>Salario insuficiente</p> <p>Rutina</p> <p>Futuro profesional no claro</p> <p>Desconocimiento de los propios objetivos a nivel organizacional</p> <p>Falta de autonomía</p>

Estos niveles se basan en la Teoría del doble factor de HERZBERG, basada en los principios descritos anteriormente por MASLOW. Estos niveles forman parte de los siguientes factores:

+ 300	Factores motivadores
+ 200	
+ 100	
- 100	Factores higiénicos
- 200	
- 300	

Para HERZBERG, la actividad más importante de un individuo es su trabajo, actividad social en la cual se presentan o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de autoestima, aprobación...

Este autor encontró en su investigación una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Estos factores están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo; son los llamados **factores motivadores**.

Los factores motivadores son los siguientes:

- Logro: desempeño exitoso de la tarea.
- Reconocimiento por el logro.
- El trabajo mismo: tarea interesante y desafiante.
- Avance o crecimiento.
- Responsabilidad.

La ausencia de estos motivadores en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción, ya que ésta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los **factores higiénicos** que son:

- Políticas administrativas de la organización.
- Supervisión.

- Relaciones interpersonales con compañeros, jefes y subalternos.
- Condiciones de trabajo.
- Salario.
- Categoría.
- Estabilidad en el puesto.

Si el empleado considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Es importante destacar que los llamados factores motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de la jerarquía de MASLOW.

Según HERZBERG, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso -primer elemento de la motivación- será generado internamente por el individuo, en lugar de ser externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente de trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo.

5. Procesos cognitivos necesarios para la motivación laboral.

En este estudio se han considerado los siguientes procesos cognitivos:

5.1. Autoeficacia.

La persona debe sentirse capaz de poder desempeñar correctamente las tareas propias de su puesto.

La autoestima y las experiencias anteriores pueden ser fundamentales en este sentido; cuanto mayor sea la autoestima del individuo y cuanto mayores hayan sido sus resultados, en situaciones anteriores similares, mayor será la expectativa del individuo con relación a la conexión esfuerzo-nivel de ejecución.

5.2. Equidad.

Este concepto se basa en el proceso de comparación social realizado por las personas y en su sentido innato de la justicia; cada vez que una persona percibe como desigual la relación entre su contribución y su resultado, en comparación con los de otros, se da una situación de iniquidad:

$$C / R = \text{INIQUIDAD}$$

Según el principio de equidad, a las personas no sólo les interesa la cantidad absoluta de premios que reciben por su esfuerzo, sino también la relación que éste tiene con la que reciben los otros.

Cuando se advierte un desequilibrio en la razón de esfuerzo y resultados, al hacer la comparación, el sentimiento de iniquidad produce una tensión que el sujeto tratará de reducir:

- Alterando sus aportaciones o resultados,
- Alterando las aportaciones o resultados ajenos,
- Escogiendo otro punto de referencia, o bien
- Abandonando el empleo en cuanto pueda.

5.3. Conciencia de resultados. Responsabilidad de los mismos.

Las metas de ejecución que la dirección desea obtener de cada grupo o individuo deben estar definidas con claridad y precisión, evitando los objetivos generalizados, como por ejemplo: «pon todo tu empeño».

Cuanto más difíciles sean las metas, mayor será el esfuerzo, siempre que éstas aparezcan como realizables, y los sujetos las perciban como tal.

La organización debe asegurarse de que estas metas han sido conscientemente aceptadas por los sujetos, para lograr un compromiso real con las mismas.

Se obtienen mejores resultados cuando el sujeto obtiene retroalimentación sobre su progreso en la consecución de un objetivo.

5.4. Significado percibido.

Las personas deben considerar su trabajo como una actividad importante para la empresa, reconocida por las personas de su entorno y cuyos resultados tienen impacto sobre otras personas de dentro o fuera de la empresa.

V. METODOLOGÍA UTILIZADA

A partir de la demanda realizada por la organización se realizaron los siguientes pasos:

1. Búsqueda de un **cuestionario** que pudiera ofrecernos diferentes visiones de la Unidad Territorial a la que está destinada nuestro estudio -siempre en consonancia con los objetivos del mismo-.

En un primer momento se pensó en la posibilidad de crear un instrumento de medición específico para la Guardia Urbana, pero el cuestionario utilizado por la Universidad de Barcelona para realizar el análisis de diferentes empresas en diferentes ámbitos y conocer los contenidos del concerniente a la motivación del personal, es muy adecuado para la exploración de la población con la que estamos trabajando. Además la utilización de este cuestionario permite conseguir unos resultados -los obtenidos en su estudio- de referencia.

2. Elección del **diseño** adecuado para extraer la muestra ² (personas que cumplimentarán el cuestionario) de la población (total de agentes), siendo la primera representativa de la segunda. Se ha utilizado un diseño de bloques con más de una variable independiente, realizado de la siguiente forma:

- Las personas fueron seleccionadas en base a la primera variable de bloqueo: turno en el que trabajan -mañana, tarde o noche-.
- Una vez formados los bloques en base a la primera variable de bloqueo, dentro de cada bloque (mañana, tarde o noche) se seleccionaron los sujetos en base a una segunda variable de bloqueo: la edad distribuida en tres intervalos (26-40 años, 41-50 años, 51-60 años).
- Otra variable tenida en cuenta en este estudio fue la del sexo, a pesar de su reducido porcentaje.

Una vez formados los bloques, se extrajo la muestra de forma aleatoria, teniendo en cuenta la proporcionalidad de los sujetos en cada caso, para que la muestra fuera realmente representativa de la población ³.

3. Se informó a las personas escogidas en la muestra sobre la finalidad de este estudio y, posteriormente, se les **entregó el cuestionario** ⁴, concertando al mismo tiempo una fecha de entrega aceptada por ambas partes.

² Página número 1 del anexo.

³ La población que cumplimentó el cuestionario es del 50 por 100 del total del Distrito.

⁴ El cuestionario de este estudio es el utilizado en el Departamento de Psicología social para realizar análisis de motivación en las organizaciones.

4. Una vez recogidos todos los cuestionarios se realizó un análisis estadístico de la siguiente manera: se introdujeron los **datos** en el programa SPSS y se extrajeron las **gráficas** ⁵ y **listados** que mostraban diferencias significativas en los bloques ya formados.

5. En último lugar, se realizó un **estudio** de los **resultados** obtenidos y se listaron para, posteriormente, poder realizar un grupo de discusión con personas de la muestra (que han contestado al cuestionario) y, de esta manera, poder conocer cuáles son las razones de las conclusiones obtenidas mediante el estudio estadístico y, finalmente, poder definir las causas de la desmotivación del personal -de encontrarse éste desmotivado- y determinar las posibles soluciones a este problema.

1. Grupo de discusión.

El objetivo principal de este grupo de discusión fue averiguar las causas de la insatisfacción motivacional de los agentes. Se trataron los temas más relevantes -descritos en el siguiente punto- y se intentó focalizar en los motivos comunes de insatisfacción.

Este grupo de personas se eligió en proporción a las diferentes plantillas de cada turno. El desglose de los componentes de dicho grupo es el siguiente:

- Tres agentes del turno mañana:
 - Tomando una persona por cada grupo de edad.
 - Uno de los agentes era femenino.

- Tres agentes del turno tarde:
 - Tomando una persona por cada grupo de edad.

- Dos agentes del turno noche:
 - Un agente de 40 años.
 - Un agente perteneciente al grupo de mayores de 50 años.

⁵ Mostradas en el epígrafe referido al análisis.

Intentando el análisis de los diferentes aspectos que afectan a la motivación y desde los diferentes puntos de vista que aportan el turno en el que se encuentran adscritos, su edad... Los aspectos tratados fueron:

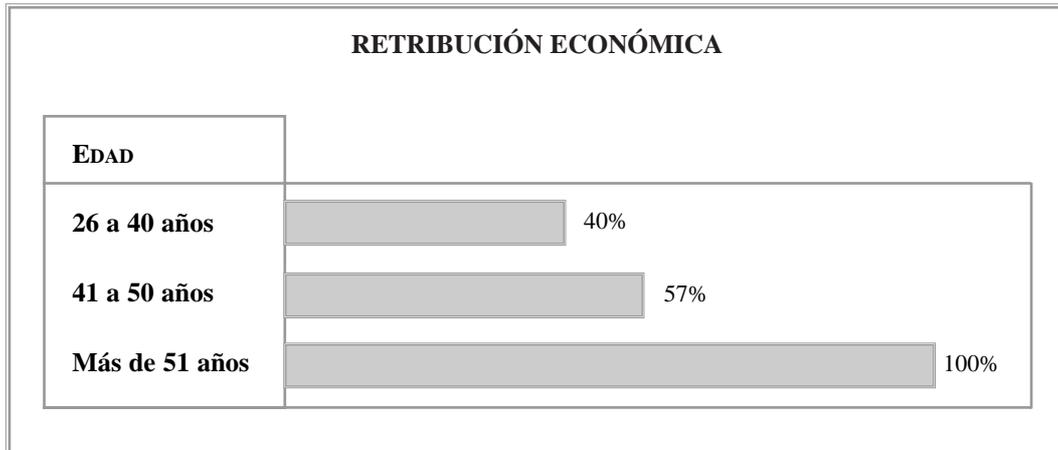
1. La retribución económica.
2. La seguridad y estabilidad en el empleo.
3. El desarrollo personal.
4. Los niveles de autoeficacia.
5. La equidad percibida.
6. El apoyo y respeto de los superiores.
7. El reconocimiento de los superiores.
8. Los niveles de significado percibido.
9. La relación con los compañeros.
10. Las condiciones físicas del trabajo.

Dicha reunión -grabada mediante registro magnetofónico para su posterior estudio- tuvo una duración de dos horas y quince minutos y fue conducida por mí, Psicóloga de las Organizaciones y del Trabajo, para reconducir el grupo en los temas que interesan al presente estudio.

VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SIGNIFICATIVOS EN EL TEST MOTIVACIONAL

A continuación, mostraré las gráficas más representativas extraídas de este estudio. El resto de gráficas o listados que en un primer momento pudieron parecer relevantes, pero posteriormente no han sido utilizadas en este apartado, pueden encontrarse en el anexo de este estudio.

1. Necesidades que motivan al personal de la Unidad Territorial 8, Nou Barris, y que perciben como parcialmente satisfechas según variable edad.



La retribución económica aparece como una necesidad satisfecha en un menor grado en el tramo de edad comprendido entre los 26-40 años, sin embargo, las personas con edades comprendidas entre 41-50 años se consideran más satisfechas con el salario que perciben. Contrasta con el grupo de 51-65 años donde se considera que esta necesidad es satisfecha en un 100 por 100. Es decir, a medida que la edad es mayor, el nivel de satisfacción en relación con el salario se incrementa.

La diferencia en el sueldo de los agentes más veteranos radica en los trienios percibidos. Cada trienio es abonado con un incremento de unas 2.340 pesetas. Dos agentes -del mismo turno- con una diferencia de antigüedad en el cuerpo de 18 años (seis trienios) poseen una diferencia en su nómina de 14.000 pesetas. Se observa que el sueldo prácticamente no varía contando con 20 años de servicio, lo que varía es la percepción que los propios agentes poseen de su salario en relación con otros factores:

- El salario propio en relación con el salario de otras empresas.

El sueldo que perciben está por encima de la media del resto de asalariados.

- El salario propio en relación con las actividades realizadas.

No valoran económicamente la responsabilidad que implica llevar arma o un mayor riesgo, como consecuencia de las propias funciones, sino que colocan en un lugar preeminente el hecho de que sus tareas no conlleven un gran desgaste físico.

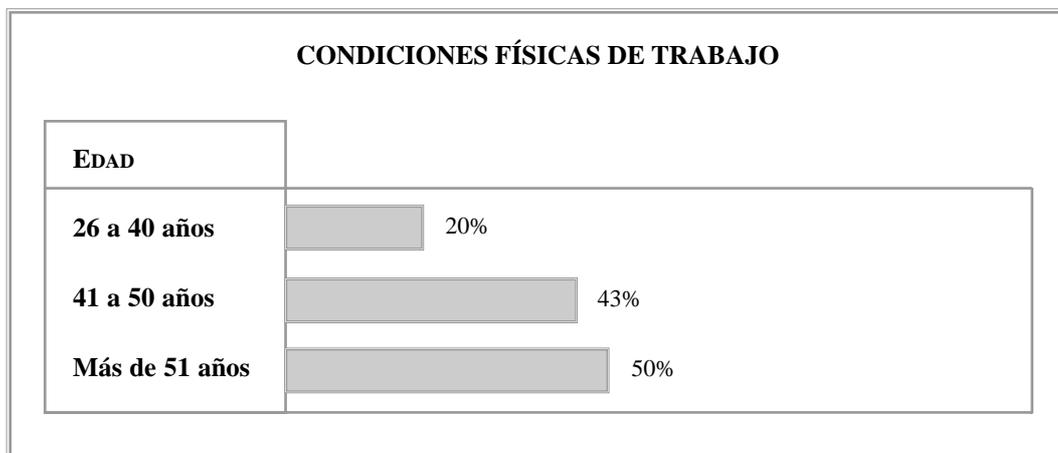
- El salario propio en relación con sus gastos.

Generalmente, a menor edad mayor posibilidad de gastos. El ingreso como agentes de la Guardia Urbana de Barcelona significa disponer por primera vez ⁶ -en la mayoría de casos- de un sueldo estable. Se ven con posibilidades de adquirir una vivienda y otros bienes. Además, por norma general, la edad en la que se tiene descendencia es aproximadamente hasta los 35 años, con lo que se constituye como un factor más a sumar en el capítulo de gastos.

Por otro lado, las personas con más edad entran en una dinámica en la que todos los gastos, antes comentados, ya han finalizado. Es factible observar la siguiente secuencia:

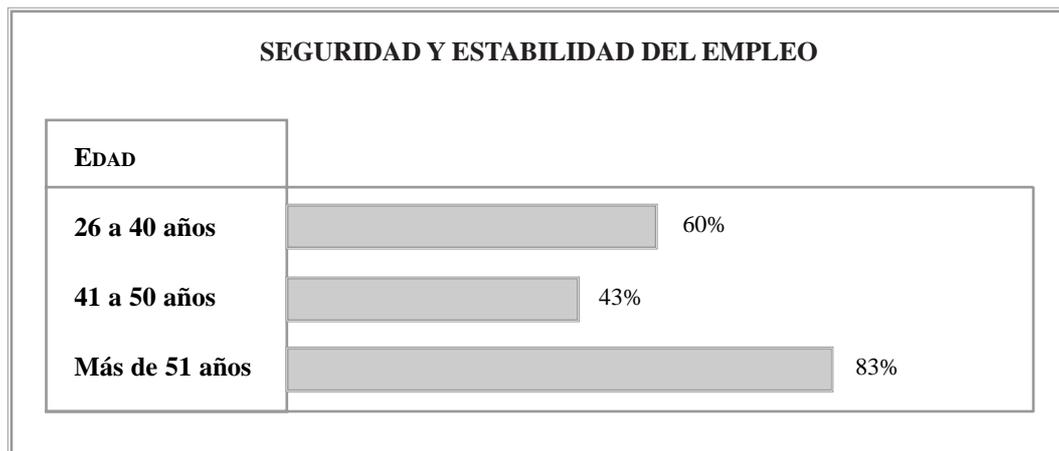
EDAD 20	40		41	50		51 ...
Gastos		>	Gastos		>	Gastos
Ingresos			Ingresos			Ingresos

Se reduce la parte del sueldo destinada a unos gastos fijos. Los gastos divididos entre los ingresos tienden cada vez menos a acercarse a 1. Este hecho contribuye a que se obtenga una percepción de percibir un sueldo mejor y a explicar por qué se refleja en las gráficas una evolución en la satisfacción de los haberes percibidos en relación con la edad en cuestión. Mientras que en la primera franja, al existir unas mayores necesidades económicas, se considera la retribución insuficiente y, en consecuencia, más difícil de satisfacer.



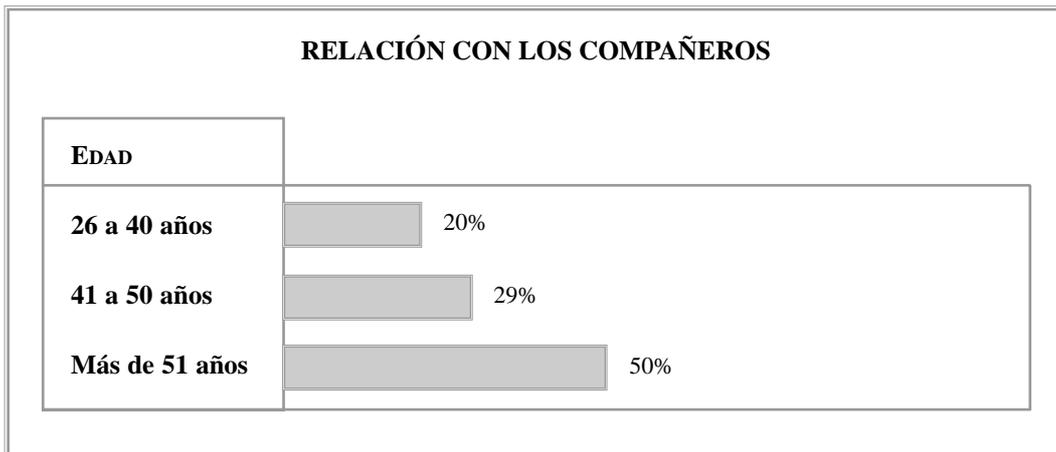
⁶ El límite de edad para el acceso a las oposiciones está situado en 30 años.

Las condiciones físicas de trabajo en el grupo comprendido entre 26-40 años se consideran satisfechas tan sólo en un 20 por 100, contrastando con los otros dos grupos, donde los valores giran alrededor del 50 por 100. Está en relación con el factor de desarrollo personal. En los primeros años en los que se ejerce como agente de la Guardia Urbana las expectativas de desarrollo personal realizando sus tareas -ayuda y asistencia a una comunidad- son muy elevadas. Se desea aportar lo mejor a los demás sobrevalorando el propio papel en las intervenciones. No se es tan crítico con las carencias materiales que sufre en su puesto de trabajo. Un material insuficiente o inadecuado repercute en una disminución de la calidad del servicio prestado. El paso de los años disminuye las expectativas, acrecienta la experiencia y, en consecuencia, se ve acentuada la capacidad crítica en este aspecto.

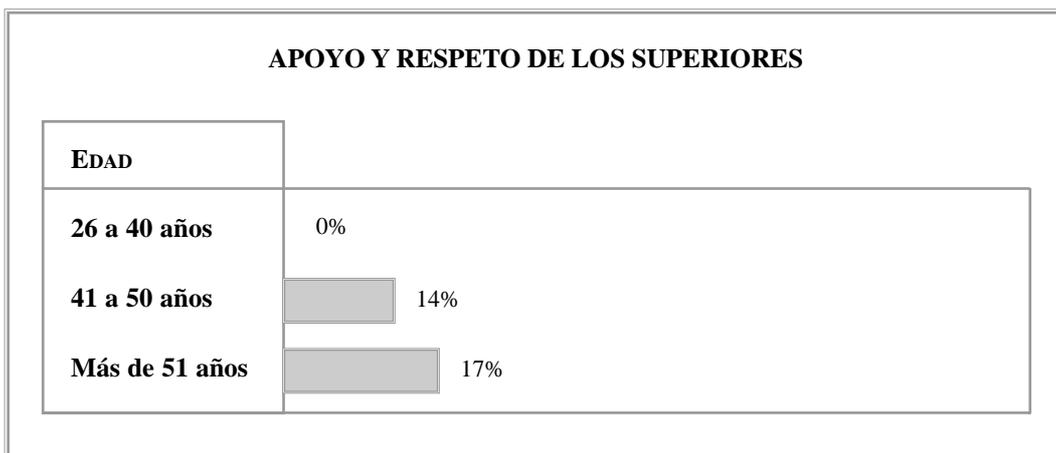


La seguridad y estabilidad del empleo, en general, es considerada como importante, especialmente en la franja de edad comprendida entre 51-60 años. En esta franja las expectativas de buscar un nuevo empleo se reducen prácticamente a cero. Se busca la tranquilidad que da el saber que pase lo que pase mantendrán su puesto de trabajo y su salario. Se es consciente de que una persona con más de 50 años, si tuviese que salir al mercado laboral, no tendría muchas oportunidades y menos en las condiciones económicas de las que goza en la actualidad.

Los más jóvenes valoran la estabilidad de su puesto de trabajo en relación con el apartado, comentado ya, sobre la retribución económica. Al tener un mayor porcentaje de gastos fijos, tienen un mayor interés en un sueldo estable que les permita hacer frente a los gastos en los que se encuentran inmersos.

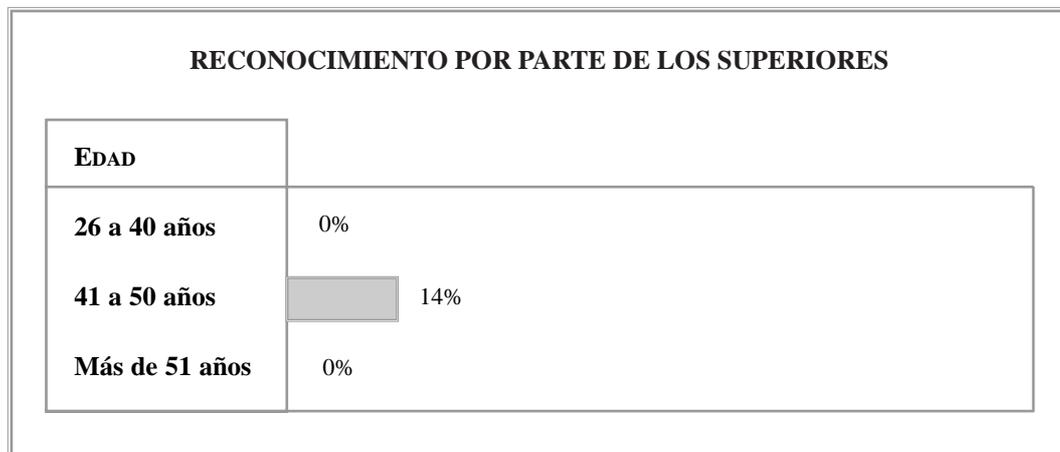


Las necesidades de relación con los compañeros, en los dos primeros grupos, edades entre 26-50 años se considera difícil de satisfacer, con unos valores del 20 al 29 por 100. Por norma general, los agentes con más antigüedad en el cuerpo, también poseen más antigüedad en el Distrito, con lo que la relación entre estos agentes es mayor como consecuencia del mayor tiempo de convivencia a nivel profesional.



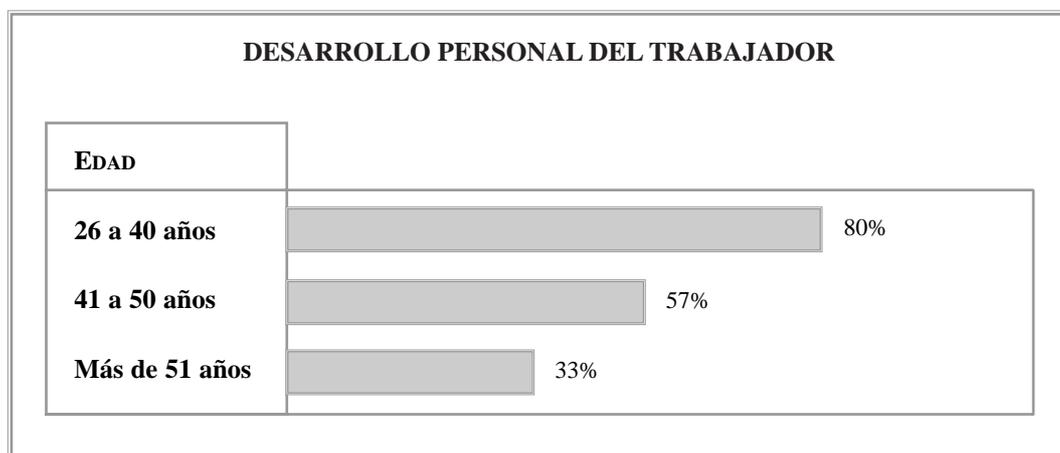
El apoyo y respeto de los superiores es una necesidad no cubierta para estos trabajadores, ya que en el grupo de edad comprendido entre 26-40 años no aparece en el gráfico, es inexistente y consideran que no existe ninguna necesidad de que sea cubierta. Los otros dos grupos de edad consideran que esta necesidad puede ser cubierta con valores inferiores al 20 por 100.

Los agentes perciben un distanciamiento -entre ellos y sus superiores- que se va incrementando a medida que se aumenta en función del grado del mando. Es decir, a mayor graduación mayor distanciamiento.



La necesidad de reconocimiento por parte de los superiores, aparece como imposible de satisfacer en las franjas de edad más extremas, siendo un porcentaje muy bajo en la franja intermedia (41-50 años).

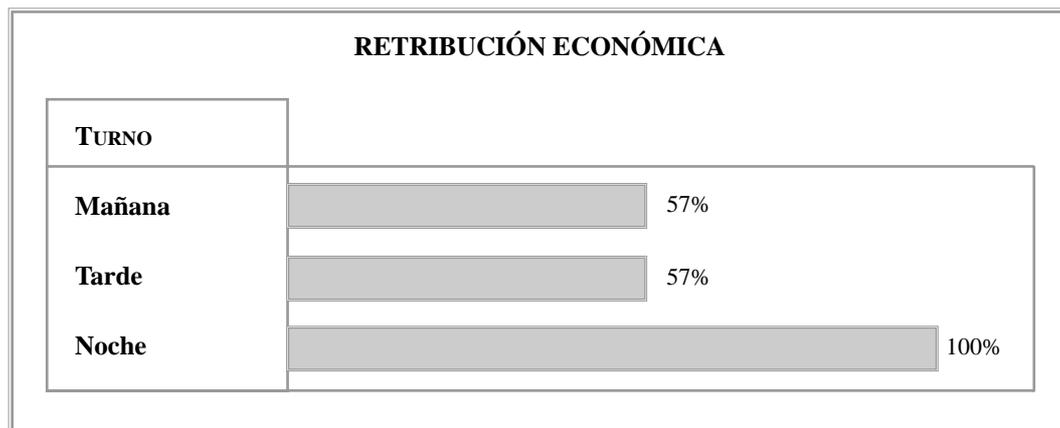
Estos resultados tienen gran relación con los resultados obtenidos en el punto anterior. El distanciamiento que se observa con respecto a los superiores incide en la necesidad de reconocimiento por parte de los superiores. Se considera la distancia como sinónimo de indiferencia con lo que los agentes ven poco satisfecho este apartado y difícil que los niveles percibidos se vean acrecentados.



Respecto al desarrollo personal de los trabajadores, los más jóvenes consideran que es una necesidad que su trabajo satisfice. Sus valores elevados, los cuales van disminuyendo con la edad -casi el 30% menos en cada uno de los grupos de edades superiores-. Los años de servicio disminuyen este valor.

2. Necesidades que motivan al personal de la Unidad Territorial 8, Nou Barris, y que perciben como parcialmente satisfechas según variable turno.

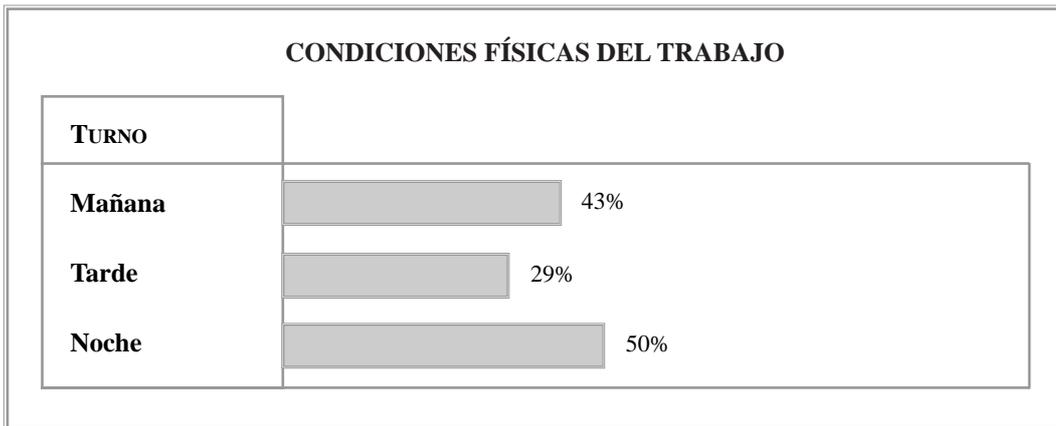
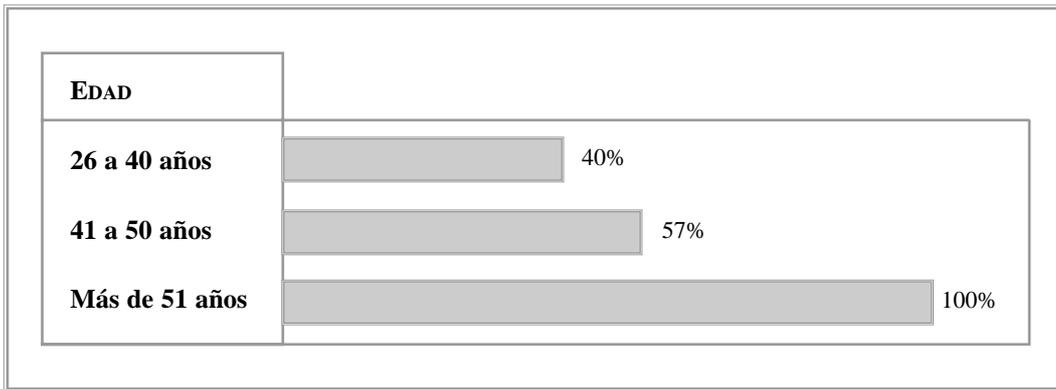
Es importante destacar, además de los valores comentados en el apartado anterior, los más significativos según los turnos de trabajo:



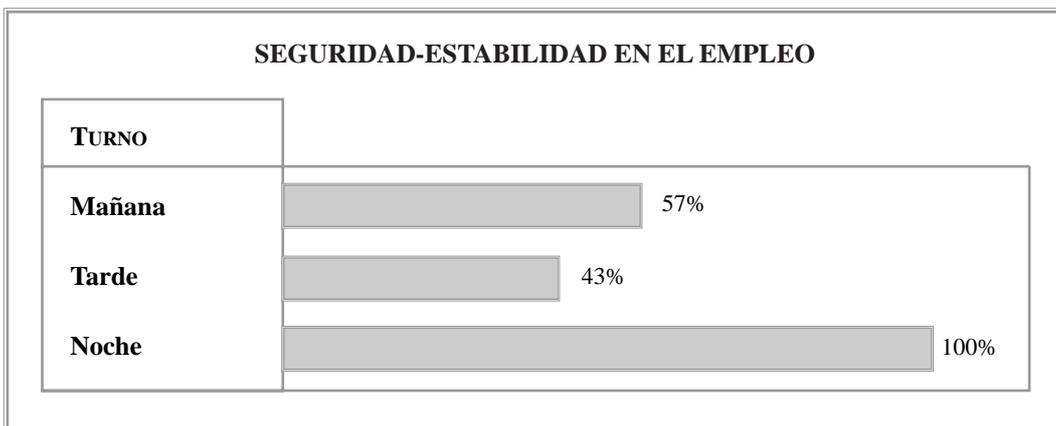
El turno de noche considera la retribución económica en el empleo como una necesidad muy importante, otorgándole un 100 por 100. Se ha de hacer mención a que los agentes que desarrollan sus actividades en horario nocturno perciben un plus de nocturnidad -aproximadamente unas 20.000 pesetas-. Este plus facilita que sean los que consideren como posible de ser satisfecho este factor.

El que los porcentajes sean elevados, en relación a la retribución económica según los turnos de trabajo, viene condicionado por los resultados obtenidos en el mismo concepto según la edad. Como se observa, a mayor edad, mayor es la satisfacción por el salario. A la mayor retribución económica se le ha de añadir el dato de la edad. El turno de noche posee una media de edad elevada ⁷ lo que condiciona también el resultado final sobre este concepto.

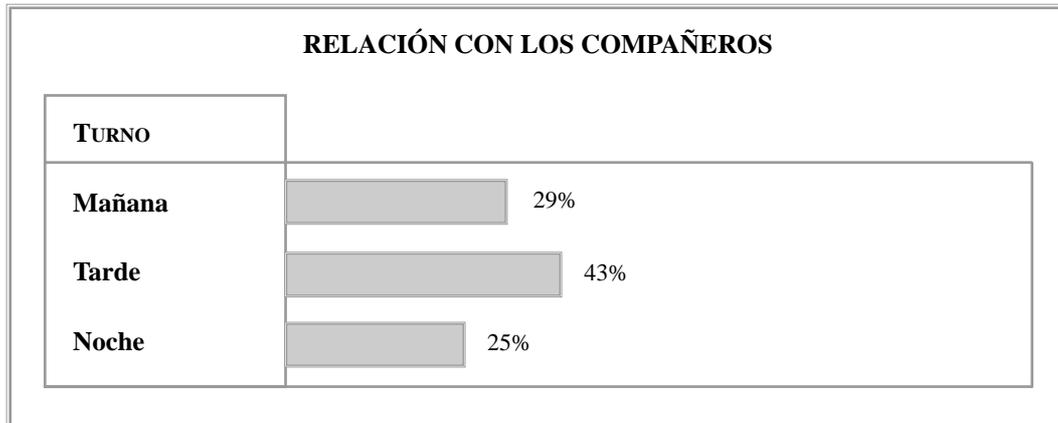
⁷ La del turno de mañana es similar pero este turno carece del citado plus.



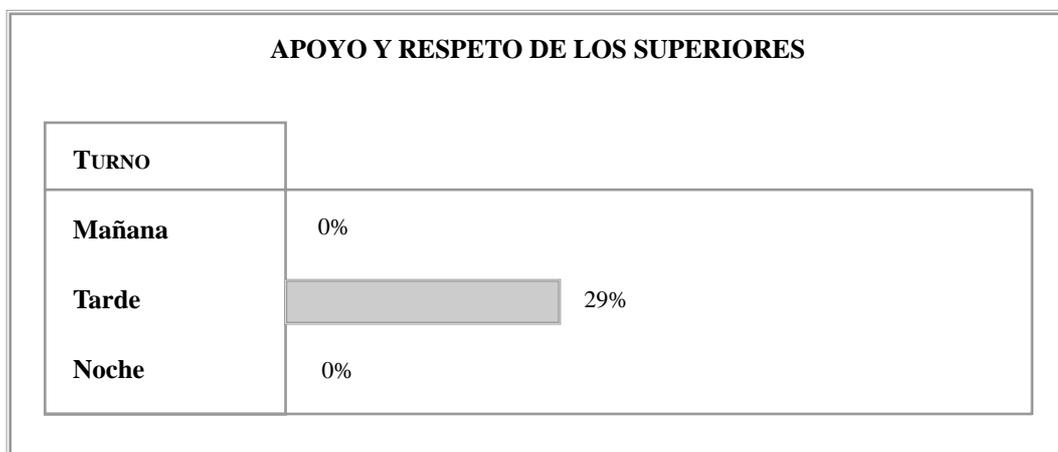
Este dato se halla en consonancia con la edad. Tal como se muestra en las gráficas de edad por turnos, el turno de tarde es el turno más joven. El grupo de edad comprendido entre los 26 y 40 años, muestra una actitud crítica menos acentuada que en el resto de tramos de edad.



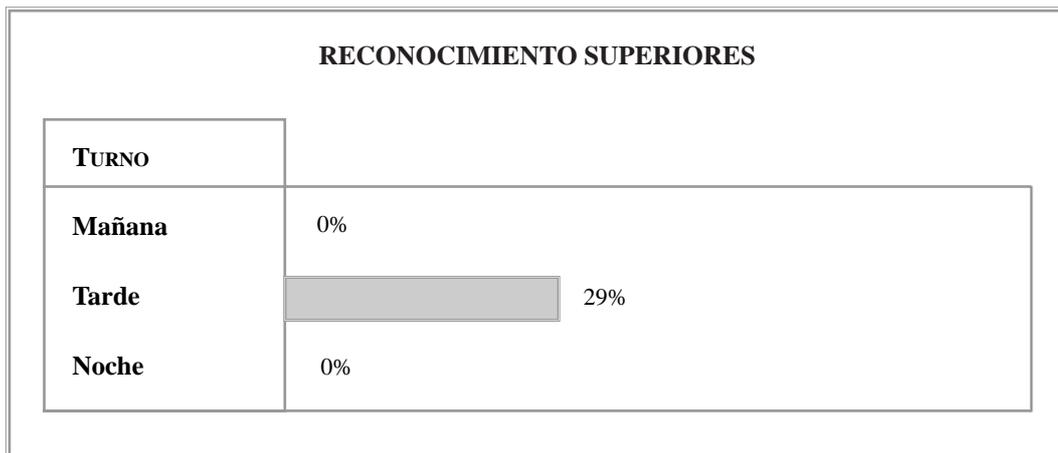
La seguridad-estabilidad en el empleo son necesidades con un 100 por 100 de satisfacción en el turno nocturno. Los otros dos turnos consideran que esta posibilidad sólo oscila alrededor del 50 por 100. El resultado en este aspecto se ve influido por la elevada media en la edad de dicho turno.



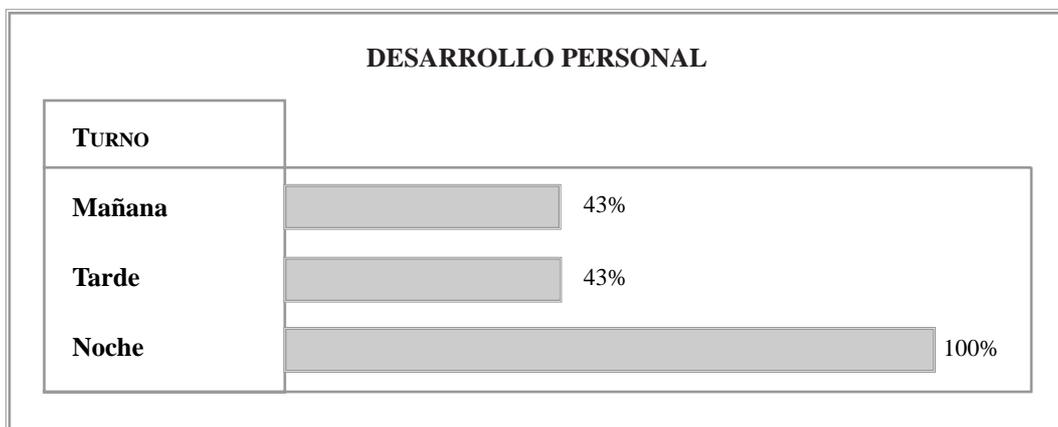
El turno de tarde realiza un horario de 14.00 a 22.00 horas ⁸, este horario condiciona a los agentes en sus relaciones externas. Normalmente los horarios laborables ocupan la mañana y unas horas de la tarde, mientras que los agentes de este turno tienen toda la mañana libre y las posibilidades de relación con personas externas al Cuerpo se ve muy reducida. Esta limitación restringe - fuera del horario laboral- la relación con otras personas que no posean el mismo horario. Por esta condición se tiende a realizar ciertas actividades extralaborales -actividades deportivas en mayor medida- con los compañeros de turno.



⁸ Por cuestiones de desfase existe una parte de los agentes que realizan horario de 15.00 a 23.00 horas.



Como muestran todas las gráficas, en conexión con temas relacionados con los superiores, los niveles de satisfacción son muy reducidos.



El desarrollo personal también es una necesidad que el turno de noche ha descrito como satisfecha en un 100 por 100, cuando los otros turnos sólo lo perciben con un 43 por 100 de posibilidades.

En el turno de noche la presencia de mandos es menor -normalmente dos cabos y un sargento-, esta menor presencia otorga a los agentes un mayor poder de decisión, en consecuencia una asunción de mayores responsabilidades y una menor supeditación a un control efectuado por superiores. A ello se suma un menor número de servicios fijos -control de puntos de tráfico, salida-entrada colegios, puntos de venta ambulante...-, lo que permite que los agentes sean poseedores de una mayor

autonomía y se sientan más identificados con su trabajo. Ellos deciden lo que es importante realizar durante su horario de servicio, lo que facilita que consideren el apartado de desarrollo personal como satisfecho a diferencia del resto de turnos.

3. Niveles de equidad percibida.

Este valor es muy significativo, todos los sujetos a los que se ha aplicado este estudio consideran que el nivel de equidad es muy elevado, incluso comparándolo con el de otras organizaciones en las que actualmente se encuentra trabajando el departamento de psicología social perteneciente a la Universidad de Barcelona -de donde se ha extraído el cuestionario aplicado a la muestra de población que nos ocupa-.

Este resultado se debe al hecho de que todos los trabajadores son funcionarios, por lo que las personas con igual categoría siempre perciben el mismo salario, existiendo tan sólo diferencias por turno y antigüedad -trienios-, todos los trabajadores son conscientes de ello, por lo que no perciben desequilibrios en este aspecto.

Si bien en cada turno se aprecian diferencias en los niveles de equidad percibidos. En los turnos de mañana y noche este nivel es elevado, mientras que en el de tarde predomina un resultado medio. Estas diferencias se deben a otros factores que ocasionan que el efecto nivelador del salario se vea distorsionado.

Estos factores son los siguientes:

- Distribución de las fiestas que les deben: como consecuencia del carácter del servicio que presta la Guardia Urbana -24 horas, todos los días del año- se producen acumulaciones de fiestas por parte de los agentes.

Estas fiestas se distribuyen a lo largo del año a petición del agente. El problema surge los días festivos, cuando el volumen del personal que presta servicio está al 50 por 100, con lo que las fiestas que se pueden otorgar son pocas. También se da este problema los días laborables que se sitúan entre un fin de semana y una celebración festiva. Son días muy solicitados ya que con una o dos fiestas se consigue un tramo de fiesta considerable.

Las peticiones estos días aumentan y el mando correspondiente debe distribuir las en función de criterios subjetivos: número de veces que ha otorgado la fiesta a un agente determinado, niveles de responsabilidad y eficacia en el trabajo del agente... El resultado es que siempre surgen discrepancias en el seno de los agentes debido a la falta de evidencias realmente objetivas para la toma de decisiones. Los agentes tienen la percepción de que se otorgan los días festivos siempre a los mismos agentes.

- Distribución de horas remuneradas. El caso que nos ocupa es similar al anterior. Los servicios remunerados son escasos y su distribución, según los agentes, no siempre se basa en criterios objetivos.
- Distribución de los servicios. El variado ámbito de actuación de la Guardia Urbana genera la prestación de diferentes servicios -regulación del tráfico, venta ambulante, atención al ciudadano, servicios a pie, servicios en vehículo...-. No todas estas prestaciones son del agrado de los agentes, y ellos consideran que son los mismos los que realizan dichas tareas ⁹.

En el turno de noche la diferencia se debe a la siguiente exposición: los agentes que poseen mejor calidad de vida en el trabajo son los que alegan una enfermedad, problemas psíquicos o simplemente personalidades conflictivas, -apareciendo como sujetos problemáticos-, ya que los mandos no se atreven a asignarles ciertos servicios por las complicaciones que se pudiesen generar ¹⁰.

En el conjunto de la plantilla, los niveles de equidad percibida es elevado, pero los agentes manifiestan la existencia de ciertos favoritismos, siempre en relación a las mismas personas, ocasionando las variaciones que se observan en las gráficas que se adjuntan a continuación.

4. Niveles de significado percibido.

El significado percibido en el turno de mañana es bajo. Los trabajadores no consideran su labor como una actividad importante para la empresa; los resultados no tienen impacto dentro o fuera de ella, según su opinión. Mientras que los mejores resultados se dan en el turno de tarde.

Este resultado es consecuencia de diversos factores. La edad media es inferior en el turno de tarde comparado con el turno de mañana. En el servicio de tarde no existe la problemática de venta ambulante que en cierto modo les aleja de su comunidad, al sentir que están realizando una labor no apreciada en su medida por la sociedad, ni por las autoridades competentes que no dotan a este servicio de los medios suficientes -humanos, materiales y de continuidad en el tiempo-, para erradicar este problema.

⁹ Estas tareas más desagradables, entre otras, son:

- Venta ambulante: en el que hay un continuo enfrentamiento con otras personas -vendedores y población general-.
- Servicio de grúas: enfrentamiento con conductores afectados por su actuación.
- Regulación continua del tráfico: siete horas en el mismo punto, sin autonomía para moverse, rodeado de ruidos, humos y sujeto a las inclemencias del tiempo.

¹⁰ Esta exposición es consecuencia de algunos precedentes ocurridos en años anteriores en dicho turno.

5. Niveles de motivación efectivos.

Con el fin de obtener un punto de referencia en relación a los niveles de motivación se han tomado los datos obtenidos en el estudio que se está realizando sobre este tema en el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona. A estos resultados de referencia se les ha denominado niveles esperados.

Otro dato a tener en cuenta es el carácter privado de las empresas que han estudiado, utilizándose por primera vez este cuestionario para empleados en un sector público. Se han tomado como referencia los niveles de motivación esperada ofrecida por el sistema informático, pero hasta la obtención de los niveles efectivos -descritos por los trabajadores a los que se ha pasado el cuestionario- no se ha podido conocer si realmente existía una semejanza entre los resultados obtenidos en cada colectivo. De este modo, es posible vislumbrar posibles puntos de divergencia entre el nivel de motivación de un trabajador privado o público.

Sólo el 11 por 100 de la plantilla considera que los niveles de motivación son efectivos en los trabajadores, otro porcentaje igual considera que es bajo, manteniéndose el resto de la población en un nivel intermedio.

Es preciso destacar que en el turno de mañana los niveles de motivación efectivos son bajos en un 14,3% y medios en el resto, coincidiendo totalmente con los niveles de motivación obtenidos en otras empresas de carácter no público. No existe ningún sector de la población del turno mañana con un nivel de motivación alto.

En el turno de tarde, encontramos el 14 por 100 alto, otro tanto bajo y el resto medio, siendo los niveles de motivación efectivos superiores a los esperados, debido al porcentaje esperado de motivación baja equivalente al 28,6, cuando éste realmente es del 14,3 por 100, justo la mitad.

En el turno de noche ocurre todo lo contrario que en el turno anterior, ya que los niveles de motivación esperados dividían la población en dos grupos: el 50 por 100 con motivación alta y el otro 50 por 100 con motivación media, siendo los resultados reales de motivación efectiva de un 25 por 100 con motivación alta y un 75 por 100 con motivación media. Este dato es muy significativo, ya que el 25 por 100 de la población se mantiene dentro de la motivación media cuando debería encontrarse con una motivación elevada.

En el conjunto de la plantilla los resultados son los siguientes:

ÍNDICES DE MOTIVACIÓN	NIVELES ESPERADOS	NIVELES OBTENIDOS
Alta	21	13
Media	64	78
Baja	15	9

En relación a otras empresas los niveles de motivación son bastantes similares. Los resultados obtenidos en las categorías de alta y baja son inferiores. Este hecho produce que los resultados medios sean más elevados. Puede considerarse que la motivación de los agentes de esta Unidad Territorial, en relación a otras empresas, se encuentra en una cota de motivación ligeramente superior que en el de otras empresas, ya que los valores de motivación baja alcanzan valores inferiores.

VII. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Tal como se ha indicado en el apartado anterior, los niveles de motivación de los agentes de la Unidad Territorial de Nou Barris se encuentran cercanos a la media que presentan otras empresas del sector privado.

El turno de tarde presenta una motivación más elevada de la esperada mientras que el turno de noche -sin llegar a presentar unos resultados negativos- no llega a las cotas señaladas por la media de otras empresas.

La explicación a estos dos resultados viene dada por dos elementos:

- La edad: el turno de tarde esta compuesto por el personal más joven del Distrito.
- El turno: en relación al aislamiento con respecto a los ciudadanos ¹¹.

Los aspectos en que los agentes se muestran *más motivados* son los siguientes:

- La **retribución económica**: especialmente en el turno de noche y en la franja de edad de las personas que se encuentran entre los 50 y 65 años.
- La **seguridad y estabilidad** en el empleo: destacando el turno de noche con un 100 por 100 de motivación en este aspecto, duplicando prácticamente a los otros dos turnos.
- El **desarrollo personal**: los niveles de desarrollo personal van disminuyendo a medida que los grupos de edad van aumentando. Del grupo más joven con un 80 por 100 pasan a unas cotas del 33 por 100 en el grupo de mayor edad. Según este parámetro el turno de noche debería presentar unos valores inferiores al del resto de turnos por tratarse de personal con una media de edad alta.

¹¹ Las características de los ciudadanos que se encuentran en la vía pública varían en función del horario de que se trate. En general, las relaciones que se establecen entre ciudadano-policía, son de menor carga positiva que en otros turnos. Además, la posibilidad de establecer una relación -enmarcada en un ámbito de no conflicto o de no tensión- se va reduciendo a medida que se va entrando en la noche. De este modo y en sentido negativo se ven afectados los niveles de motivación.

- Los **niveles de autoeficacia** de los trabajadores son elevados, se sienten capaces de desempeñar correctamente las tareas propias de sus puestos de trabajo. En este aspecto un factor determinante es la estabilidad en el empleo que conlleva años de antigüedad en el desempeño de sus funciones. Esta antigüedad aporta una experiencia con la que creen poseer una capacitación suficiente para las tareas a realizar.
- La **equidad percibida** presenta unos valores elevados. A este dato contribuye el carácter público de la organización, por lo que no existen diferencias significativas entre las personas que desempeñan un mismo cargo y un mismo turno. Los elementos que afectan a este factor vienen dados por la distribución de los servicios, servicios remunerados y fiestas a débito.

En este aspecto no sólo influye la edad y antigüedad en el cuerpo, sino que es muy importante la capacidad de decisión y autonomía que poseen. Este factor influye de forma que el resultado obtenido en relación al desarrollo personal es el mejor de los tres turnos.

Por otro lado, los resultados en que los agentes se muestran *menos motivados* son:

- **Apoyo y respeto de los superiores**, junto con el **reconocimiento** de los mismos, son factores con una puntuación muy baja en el test motivacional. Es una de las intervenciones prioritarias a realizar para poder incrementar el nivel de motivación de estos trabajadores.
- Los **niveles de significado percibido** también ofrecen unas cotas muy bajas, los trabajadores no consideran su trabajo una actividad importante para la empresa, en su opinión, los resultados no tienen impacto dentro o fuera de ella, lo que influye directamente en su motivación (¿trabajar para qué?).
- La **relación con los compañeros** presenta unos niveles bajos que aumentan en función del incremento de la edad del grupo. Es de destacar el turno de tarde en el que el propio horario condiciona una acentuación en la relación con los compañeros.
- Las **condiciones físicas del trabajo** -aunque en menor medida que los parámetros arriba comentados- obtienen una puntuación negativa que afecta a los niveles de motivación. Se considera que las carencias materiales influyen en la calidad de los servicios prestados y en la propia seguridad personal del agente.

1. Intervenciones a adoptar por la organización.

En el presente apartado se relacionan las intervenciones a realizar por la organización. Se detallan en orden de prioridad, en función de los valores obtenidos en este estudio. Se ha de tener en cuenta que las intervenciones a realizar se deben efectuar de modo simultáneo, para permitir la adap-

tación de todo el personal a cada uno de los cambios, intentando que en ellos, los mismos agentes se sientan partícipes, involucrados y aporten sus puntos de vista para la consecución de los objetivos organizacionales.

1.1. Apoyo y respeto de los superiores.

Este factor es el que menor puntuación ha obtenido en el test motivacional. Todos los turnos y todas las franjas de edad hacen hincapié en la falta de apoyo por parte de sus superiores.

Sería preciso realizar un sistema de formación a los mandos en temas relacionados con liderazgo -formal e informal-, habilidades comunicativas y sociales.

Respecto al liderazgo es importante lograr resultados de equipo, donde los agentes puedan sentirse reconocidos tanto a nivel individual como grupal.

Las habilidades comunicativas pueden permitirles la transmisión de información tanto ascendente como descendente de forma adecuada y la generación de colaboración por parte de los agentes.

Las habilidades sociales permitirían directamente a los mandos generar, hacia el agente, un ambiente de colaboración en el que ambas partes tienen «algo» que decir. Incrementando los niveles observados en relación al apoyo y respeto de los superiores.

1.2. Niveles de significado percibido.

Queda patente que con el paso del tiempo los agentes consideran cada vez menos importante la actividad que realizan, tanto a nivel intraorganizacional como extraorganizacional.

A partir del plan de formación a los mandos, y estableciendo los mecanismos necesarios, es posible revertir hacia los agentes los resultados de sus intervenciones, tanto positivas -que son generadoras de satisfacción- como negativas -por su importancia en la mejora de futuras intervenciones-.

1.3. Relación con los compañeros.

Debido al aislamiento con los propios compañeros que produce el tipo de trabajo realizado (los agentes patrullan en pareja o en solitario), los vínculos entre compañeros se ven afectados negativamente.

Sería preciso la realización de reuniones, con una frecuencia a determinar en función de las necesidades propias del Distrito y la posibilidad de realizarlas por cuestiones de efectivos humanos («cuando el servicio lo permita»), donde los agentes pudieran intercambiar sus impresiones tanto a nivel laboral como extralaboral, donde se pudieran fomentar los vínculos de solidaridad. En estas reuniones comprobarían los puntos en común de su problemática en el ámbito laboral y podrían intercambiar experiencias. Todo ello mejoraría la relación entre los compañeros y favorecería el trabajo en equipo -a pesar del aislamiento que conlleva su jornada laboral-.

En caso de tener éxito esta iniciativa, fácilmente aparecerían propuestas por parte de los agentes para la realización de actividades conjuntas en un ámbito extralaboral ¹² -celebraciones, actividades deportivas...-.

1.4. Condiciones físicas del trabajo.

En las reuniones de los agentes descritas en el punto anterior, éste podría ser uno de los temas a tratar. Son los propios agentes los que mejor conocen los recursos de que disponen y aquellos de los que carecen, encontrando puntos en común entre ellos. Será en estos puntos en común sobre los que habrá que incidir para mejorar las condiciones físicas en el trabajo.

Además, y como efecto secundario, los agentes se verán más involucrados en la organización puesto que ésta les consulta sobre temas que hasta el momento había decidido sin tener en cuenta su opinión.

Por otro lado, si las peticiones son atendidas -positiva o negativamente- por parte de sus superiores, los niveles de reconocimiento, apoyo y respeto de sus superiores serán valores al alza.

Es muy importante que la dirección de la empresa sea favorable a este cambio, incluso que participe activamente en el mismo y se involucre en esta iniciativa. Si los trabajadores perciben un interés por parte de toda la dirección y además se implican en las decisiones finales, aceptarán de buen grado las medidas de reforma para mejorar la motivación y, en consecuencia, los resultados obtenidos en su trabajo.

Si los trabajadores percibieran estas medidas de reforma como una imposición de los mandos que tan sólo se hace de «cara a la galería», es decir, para dar un tipo de imagen, probablemente se podrían sentir atacados y responder mediante la pasividad o introduciendo trabas en los procesos de cambio. Con lo que los resultados perseguidos se verían comprometidos. No sólo no se conseguiría una mejora sino que la situación se podría empeorar.

¹² Todo ello sin pretender llegar al concepto de «gran familia» ya que la iniciativa partiría de los trabajadores, no de una intención organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- TORRE LLOBETA. De Palau Medieval a Centre Cívic. Consell del Districte de Nou Barris. Ajuntament de Barcelona, 1993.
- PROGRAMA: «Comunicació i participació». Perteneciente al plan de mejora de la G.U. Ajuntament de Barcelona, 1994.
- PROGRAMA: «Minimització de l'absentisme laboral». Perteneciente al plan estratègic de mejora organizacional en la G.U. Ajuntament de Barcelona, 1994.
- PROGRAMA: «Programa de Calidad de la Guardia Urbana». Ajuntament de Barcelona, 1996.
- ARNAU, J. *Motivación y conducta*. Barcelona, 1979. Fontanella. 2.ª edición.
- BERTRATÉN, M., y CHAVARRÍA, R. *Ergonomía*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 1996.
- FABRE, J. y HUERTAS, J. M. Nou Barris. *La Penúltima Barcelona*. Ajuntament de Barcelona, 1991.
- FABRE, J. y HUERTAS, J. M. *Tots el Barris de Barcelona*. Edicions 62. Barcelona, 1977. Volum. VII.
- FOURNIES, F. *Técnicas de dirección de personal: cómo construir para aumentar el rendimiento*. Madrid, 1990. McGraw-Hill de management.
- HERNÁNDEZ, F. X. *Història d'una ciutat*. Editorial Llibres de l'Index. Barcelona, 1992.
- MANKELIUNAS, Mateo V. *Psicología de la motivación*. México, 1987. Ed. Trillas.
- MASLOW. *El hombre autorrealizado*. Barcelona, 1976. Ed. Kairos.
- MATEU, M. *La nueva organización del trabajo*. Hispano Europea, 1984.
- McCLELLAND, David C. *Estudio de la motivación humana*. Madrid, 1989. Ed. Narcea.
- MUNDUATE, L., PEIRÓ, J.M. y RAMOS, J. *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona, 1994. PPU.
- TODT, Eberhard. «La motivación». *Biblioteca de Psicología*. Núm. 88. Barcelona, 1982. Ed. Herder.
- SENLE, Andrés. *Calidad y liderazgo*. Capellades. Gestión 2.000, 1992.
- STRASSER, MUNDUATE, L. *Seminario de motivación. Master en dirección de RR.HH. y consultoría de las organizaciones*. Palau de les Heures-U.B.,1996.