

## LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL EMPLEADO PÚBLICO: CÓMO POTENCIARLA

**Ana Barrera Picón**

*Funcionaria de la Administración Civil del Estado. Jefa de Área de Gestión de Personal  
Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense y en Psicología por la UNED*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan CHOZAS PEDRERO, don Alfonso GORDON GARCÍA-SALCEDO, don Juan Carlos LÓPEZ GONZÁLEZ y don Alfonso MERINO HIJOSA.

---

### EXTRACTO

El empleado público es uno de los colectivos de trabajadores más numerosos a nivel mundial. En España el número de empleados públicos supone un porcentaje muy elevado de la totalidad de la población activa. Pese a ser un sector tan importante, son pocos los estudios específicos que se centran no solo en los aspectos organizativos propios de una Administración pública, sino también en los aspectos psicosociales que intervienen en el desempeño de la actividad laboral por parte del ser humano. Este estudio pretende abordar uno de los factores más importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar una actividad laboral, desde la perspectiva tanto del trabajador, como de la organización en la que se trabaja. Este factor es la motivación del empleado, factor fundamental para desarrollar un trabajo eficaz y de calidad en las organizaciones.

En la primera parte de este estudio, para poder comprender cómo funcionan los mecanismos del proceso de motivación, nos vamos a detener en los factores fundamentales que intervienen en dicho proceso, centrándonos posteriormente en el concepto de motivación laboral y las principales teorías que intentan explicar este tipo de motivación. A continuación, se hará un análisis de qué se entiende por entorno organizativo y de las peculiaridades que se presentan en el entorno organizativo del empleado público frente a otro tipo de organizaciones y cuál es el contexto actual en la Administración pública española. Finalmente, con base en todo ello, se plantean propuestas para potenciar la motivación del empleado que presta sus servicios en el ámbito de la Administración pública.

**Palabras claves:** motivación laboral, organizaciones públicas y privadas, Administración pública y empleado público.

---

*Fecha de entrada: 30-04-2014 / Fecha de aceptación: 10-07-2014*

## THE IMPORTANT OF WORK MOTIVATION IN THE PUBLIC EMPLOYEE: HOW TO PROMOTE IT

Ana Barrera Picón

---

### ABSTRACT

The public employee is one of the most numerous groups of workers worldwide. In Spain the number of public employees is a very high level of the entire working population percentage. Despite being a very important sector, few specific studies that focus not only on own organizational aspects of public Administration but also on psychosocial aspects involved in the performance of labor activity by the human being. This study talks about one of the most important factors that must be taken into account when developing a work activity from the perspective of both, the employee and the organization in which you work. This factor is work motivation, fundamental factor to developing effective and quality work in organizations.

In the first part of this study, to understand how the mechanisms work motivation process, we will stop in fundamental factors involved in this process, then focusing on the concept of work motivation and main theories to explain this type of motivation. Then we will analyze what is meant by organizational environment and peculiarities that arise in the organizational environment of public employees versus other organizations and what is the current situation in the Spanish public Administration. Finally, based on the above, proposals are made to enhance employee motivation that provides services in the field of public Administration.

**Keywords:** work motivation, public and private organizations, public Administration and public employee.

---

---

## Sumario

1. Concepto y factores que intervienen en la motivación
  - 1.1. Concepto de motivación. Factores fundamentales que intervienen en el proceso de motivación
2. La motivación laboral. Principales teorías
  - 2.1. Concepto de motivación laboral. Funciones psicosociales del trabajo
  - 2.2. Teorías sobre motivación laboral
    - 2.2.1. Tylor. Ley del efecto o principio de refuerzo
    - 2.2.2. Teorías X e Y de McGregor
    - 2.2.3. Teorías basadas en la motivación extrínseca e intrínseca. Modelo de las características del trabajo
    - 2.2.4. Teorías de la expectativa-valencia
    - 2.2.5. Teorías de la equidad
    - 2.2.6. Teorías sobre el establecimiento de objetivos
    - 2.2.7. Teoría social cognitiva
    - 2.2.8. Teoría de la identidad social
    - 2.2.9. Teoría de los rasgos motivacionales
3. El entorno organizativo. Peculiaridades del entorno organizativo de la Administración pública
  - 3.1. Concepto de organización
  - 3.2. El individuo en la organización laboral
  - 3.3. Comparación entre organizaciones públicas y privadas
  - 3.4. Empleo público. Principios básicos
  - 3.5. Contexto actual en la Administración pública española
4. La motivación del empleado público: cómo potenciarla
  - 4.1. Reivindicando al funcionario público
    - 4.1.1. Estructura organizativa
    - 4.1.2. Planificación estratégica y planificación por objetivos
    - 4.1.3. Gestión de los procesos de incorporación, mantenimiento de los empleados
    - 4.1.4. Desarrollo de carrera profesional
    - 4.1.5. Evaluación del desempeño
    - 4.1.6. Sistemas de recompensas

- 4.1.7. Liderazgo y trabajo en equipo
- 4.1.8. Comunicación e información en las organizaciones
- 4.1.9. Autonomía y responsabilidad
- 4.1.10. Gestión por competencias
- 4.1.11. Cultura organizacional
- 4.1.12. Conciliación de la vida laboral y familiar
- 4.1.13. Clima laboral
- 4.1.14. Formación
- 4.1.15. Gestión de las emociones. Inteligencia emocional
- 4.1.16. Compromiso organizacional
- 4.1.17. Gestión de los cambios. Innovación y creatividad
- 4.1.18. Gestión del conocimiento

## 5. Conclusiones

## Bibliografía

## 1. CONCEPTO Y FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACIÓN

Antes de abordar el tema de la motivación en el ámbito de las organizaciones y más concretamente en la Administración pública, vamos a analizar qué es lo que se entiende por motivación y los factores fundamentales que intervienen en este proceso.

### 1.1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN. FACTORES FUNDAMENTALES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE MOTIVACIÓN

El estudio de la motivación humana es un aspecto clave para entender el comportamiento del ser humano. El porqué una persona lleva a cabo una conducta determinada y no otra.

Para que exista un proceso de motivación es imprescindible que se den dos factores fundamentales, uno es la existencia de una **necesidad**, esta necesidad lleva al organismo a realizar una conducta determinada para hacer frente a la misma, y el otro factor es que haya un **incentivo**, una meta u objetivo que se pretende alcanzar o evitar para hacer frente a esa necesidad.

#### A) Necesidad

Al plantearnos que el proceso motivacional arranca de un estado de necesidad vemos que es necesario que estemos ante un estado carencial determinado para que se produzca ese impulso determinante para realizar las conductas que nos lleven a conseguir un objetivo concreto.

En unos casos ese objetivo es conseguir la supervivencia (necesidades primarias) y en otros casos consiste en alcanzar un estado deseable (necesidades secundarias).

Las **necesidades primarias** serían aquellas que tienen la función de preservar la integridad del organismo, son las necesidades de tipo biológico, las que permiten garantizar la supervivencia. Entre los factores motivacionales que encontramos en este grupo están los que satisfacen las necesidades más básicas del ser humano: sed, hambre y sueño.

Las **necesidades secundarias** no estarían tan relacionadas con las necesidades fisiológicas pero sí con otros aspectos fundamentales para el desarrollo del ser humano en su totalidad como son la adaptación al entorno que lo rodea y las relaciones con los demás. Entre estos motivos secundarios que pretenderían satisfacer estas necesidades y que no tienen una base biológica y son aprendidos, y que son los que fundamentalmente van a determinar la motivación laboral, se encontrarían los motivos de logro, afiliación y poder.

### *Motivos secundarios de logro, afiliación y poder*

Los motivos secundarios, como decíamos antes, son aprendidos y no tienen una base biológica tan clara, sin embargo constituyen también fuentes internas de motivación que van dirigidas a satisfacer necesidades internas.

Normalmente al abordarse por parte de los psicólogos el estudio de estos motivos se les vincula al estudio de la personalidad y de las diferencias individuales. Todas las personas poseerían estos motivos pero en diferente grado, viéndose determinados por las diferencias individuales de personalidad que cada individuo posee. Según esta afirmación parecería, por tanto, que si nos centramos en un ámbito laboral, no tendría sentido hablar de medidas para fomentar la motivación del trabajador, ya que, por ejemplo, su motivación de conseguir un logro determinado estaría siempre condicionada por su personalidad. Sin embargo, esto no es tan rígido como pudiera parecer. Ciertamente las diferencias de personalidad van a determinar la motivación para realizar una conducta u otra pero el factor del contexto va a ser también fundamental.

Hay personas que pueden tener una muy alta motivación de logro y no necesitar de tantos estímulos externos para incitarles a realizar una conducta y otras personas requieren de un entorno más propicio o de un mayor número de estímulos, tanto internos como externos, para llevar a cabo la misma. El crear un entorno estimulante, apuntamos ya que puede ser un factor clave para lograr incrementar esa motivación.

Las diferencias individuales ciertamente existen, hay personas más propensas a motivarse que otras pero todas son susceptibles de ser motivadas en un entorno organizacional. La organización que pretenda crear un entorno motivador de trabajo para sus empleados deberá tener en cuenta también esas diferencias individuales a la hora de diseñar el contexto de trabajo. Esto se refleja muy bien en la composición de los equipos de trabajo y cómo debe actuar el líder para que el grupo sea eficaz, para conseguir la cohesión grupal del mismo, la búsqueda de un objetivo común pero teniendo en cuenta las peculiaridades de cada uno, ya que precisamente esas peculiaridades pueden enriquecer al grupo y guiarle en la consecución de sus objetivos.

### Motivación de logro

La motivación de logro es la que está implicada fundamentalmente en situaciones de logro o de rendimiento. Entre las situaciones típicas de rendimiento estarían las que se desarrollan, por ejemplo, en el entorno académico y en el entorno laboral. La persona está motivada en este caso para alcanzar un rendimiento óptimo de acuerdo con un determinado estándar. Ese estándar de excelencia puede venir determinado: por la propia tarea (la persona trata de superar un determinado nivel de dificultad que le plantea la tarea), por uno mismo (uno trata de superarse a sí mismo y hacerlo mejor de lo que lo ha hecho otras veces), por los demás (uno trata de hacerlo mejor que otra u otras personas).

Como se ha comentado antes, el motivo de logro variará de una persona a otra en grado de intensidad porque está determinado por rasgos de personalidad. Las personas que tienen un alto

motivo de logro son más propensas a buscar el éxito a través del propio esfuerzo que las que tienen bajo motivo de logro. El tipo de incentivo que más motivará a una persona con alto motivo de logro es el *feedback* de que ha realizado con éxito la conducta, más que recompensas o incentivos extrínsecos como dinero o premios.

Volvemos aquí a reseñar lo ya dicho anteriormente: la presencia de esas diferencias individuales debe ser tenida en cuenta por los líderes de una organización si se quiere contar con equipos de trabajo motivados. Hay que crear entornos de trabajo propicios que fomenten los distintos aspectos motivacionales que cada persona tiene en mayor o menor medida.

Por último, otro aspecto importante respecto al motivo de logro que hay que tener en cuenta es que en un contexto de logro van a intervenir no solo las metas que se relacionan con el logro de un estándar de excelencia, sino también la importancia de las metas de carácter social como la aceptación de los demás, el respeto de los compañeros de trabajo o la posibilidad de realizar conductas de ayuda y cooperación. Esto nos lleva a enlazar la exposición con otro de los motivos secundarios que se han indicado anteriormente.

### Motivación de afiliación

El motivo de afiliación se definiría como la necesidad de establecer, mantener o recuperar relaciones sociales positivas con otra u otras personas. Como ya se ha indicado con otros de los motivos secundarios, las personas van a diferir aquí también de la forma en que manifiestan esa necesidad de contacto social. Todas las personas necesitan en mayor o menor medida mantener relaciones estrechas con las personas de su entorno pero en este caso las personas con una alta motivación de afiliación manifiestan este deseo de forma más intensa y frecuente.

El motivo de afiliación ya se ha indicado que se correlaciona muy directamente con el motivo de logro. La conducta de logro en una persona con alta motivación de afiliación no vendrá determinada en su caso por una necesidad intrínseca de éxito sino por realizar una conducta para agradar, por ejemplo, a sus compañeros de trabajo o a su jefe más directo. Una vez más se apunta a la necesidad de tener en cuenta estas diferencias individuales para dar a cada trabajador los incentivos adecuados para la conducta que resulte más motivadora y que repercuta en beneficio del equipo de trabajo y de la organización.

### Motivación de poder

El motivo de poder lo podemos definir como el deseo de tener influencia sobre otras personas o de afectar sus conductas o emociones.

En el ámbito organizacional el motivo de poder está fundamentalmente presente en las conductas de liderazgo. Son personas que buscan el reconocimiento del grupo y se esfuerzan por lograr la influencia sobre el grupo. El motivo de poder estará presente en muchas de las perso-

nas que asumen el liderazgo en la organización, pero ello no quiere decir necesariamente que los equipos liderados por las personas que tienen alto motivo de poder sean los que funcionan más eficazmente, ya que la influencia que estas personas pretenden ejercer sobre el equipo de trabajo puede coartar o suponer una traba para la participación de otros miembros del mismo, con lo que se perderán aportaciones importantes que podrían llevar en muchos casos a mejores soluciones para los problemas planteados. El buen líder deberá tener una cierta motivación de poder pero también deben estar presentes en su conducta otros motivos como los de logro y afiliación que se han expuesto anteriormente.

No podemos dejar de abordar en este epígrafe, en el que estamos tratando el tema de las necesidades que tiene que satisfacer el ser humano y que son el motivante de que se realice una conducta determinada, el concepto de motivación intrínseca.

### *Motivación intrínseca*

El concepto de motivación intrínseca parte de reconocer que el ser humano tiene una serie de necesidades psicológicas que ponen en marcha conductas que no se dirigen a la satisfacción de necesidades específicas sino que buscan la autonomía, competencia, crecimiento y desarrollo personal. Esta motivación intrínseca se va a asentar fundamentalmente en las necesidades psicológicas de competencia y autodeterminación.

### Necesidad de competencia

Las personas buscan superar retos de acuerdo con sus capacidades. Es importante para tener esa sensación de competencia el *feedback* que la persona recibe sobre el comportamiento que ha llevado a cabo. Como se verá más adelante, en el entorno de las organizaciones es imprescindible el desarrollo de una gestión por competencias que tenga en cuenta las capacidades de los trabajadores y que sepa para ello dar la retroalimentación adecuada, lo que reforzará la percepción de competencia del individuo en sus propias capacidades. Cuanto más competente se perciba una persona para la realización de una actividad, más motivado estará para realizar la misma. Para que la competencia percibida aumente la motivación por ejecutar una conducta será necesario que la actividad suponga un reto para la persona y que la persona tenga un margen de autonomía para realizar sus elecciones. Esto enlaza con la otra necesidad en la que se asienta la motivación intrínseca y que se expone a continuación.

### Necesidad de autodeterminación

De las distintas definiciones que se han dado de autodeterminación en este contexto en el que nos encontramos, hay que destacar la definición dada por Edward DECI y Richard RYAN para los que la autodeterminación sería la capacidad para hacer elecciones y que estas elecciones determinen sus acciones. Si nos encontramos en el entorno organizativo, será necesario que el traba-

jador pueda, dentro de la estructura organizativa, desarrollar su trabajo con una cierta autonomía y con capacidad para tomar decisiones, lo que pone de manifiesto la necesidad de que estemos en un contexto flexible de trabajo y no en una estructura organizativa rígida.

Por último, un aspecto importante a destacar es que en la motivación intrínseca la persona realiza una conducta desafiante por el placer que en sí misma le reporta la realización de esta conducta y la persona la realiza al margen de cualquier tipo de incentivo o de recompensa que haya establecido.

## B) Incentivo

El incentivo forma, junto con la necesidad, el segundo de los factores de los que depende la motivación y es la consecuencia obtenida por la realización de una conducta determinada.

Dentro de los incentivos se encuentra todo el sistema de recompensas que se establecen en el ámbito organizacional. Las recompensas, incentivos que establece una organización, pueden ser motivadores para realizar una conducta determinada pero deben estar muy bien establecidos y además tener en cuenta, de acuerdo con lo que se ha comentado hasta ahora, que existen una serie de motivaciones de carácter intrínseco que llevan a realizar una determinada conducta por el placer mismo de realizarla y que puede que para potenciar dichas conductas no funcionen los sistemas de incentivos tradicionales basados más en recompensas de tipo económico.

El valor del incentivo es variable y está influido por múltiples factores entre los que nos encontraríamos:

- Magnitud y calidad del incentivo.

La cantidad y calidad del incentivo correlacionan positivamente con el nivel de la conducta realizada. Cuanto más intenso sea el refuerzo y mejor calidad tenga, la conducta que favorece será mayor y más consistente.

- Contigüidad en la presentación del estímulo.

Cuanto mayor sea la demora entre la ejecución de la conducta y la presentación del incentivo menor poder reforzador tendrá este.

- Cambios en la calidad y cantidad del incentivo.

Los cambios en la calidad y cantidad de un incentivo que son contingentes con una conducta determinada modifican los resultados de esta conducta.

- Facilidad de obtención del incentivo.

Si el incentivo se obtiene muy fácilmente a veces motiva menos a realizar una conducta que si el incentivo se obtiene con mayor dificultad.

Por último, hacer una breve reseña de las peculiaridades que se plantean cuando estamos en presencia de conductas realizadas por motivación intrínseca y cómo correlacionan con ellas las recompensas externas que se establecen. Así, de los distintos análisis que se han realizado sobre este tema, se muestra que los incentivos de tipo verbal, por ejemplo, el elogio de un trabajo bien hecho, y los incentivos de carácter inesperado aumentan la motivación intrínseca para la realización de una conducta. En el origen de ello se encuentra la necesidad de competencia que se ha planteado antes. La persona que es elogiada por realizar una conducta tendrá un mayor sentimiento de competencia y experimentará que la realización de la tarea es fruto de sus decisiones, percibiendo una mayor autonomía. En cambio, las recompensas tangibles como dinero, premios que se establecen en el ámbito de una organización para potenciar la realización de una conducta, van a ser percibidas por la persona como una forma de controlar el comportamiento limitando su autonomía y el desarrollo de su competencia, con lo que este tipo de incentivos disminuirían la motivación intrínseca.

## 2. LA MOTIVACIÓN LABORAL. PRINCIPALES TEORÍAS

### 2.1. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN LABORAL. FUNCIONES PSICOSOCIALES DEL TRABAJO

A la hora de abordar el concepto de motivación laboral hay que preguntarse en primer lugar cuál es la causa de que la gente trabaje. El trabajo cumple una función fundamental que es la económica, sirve para satisfacer una serie de necesidades de las que de acuerdo con lo ya expuesto hasta aquí serán necesidades primarias o fisiológicas pero serviría también para satisfacer necesidades que se situarían en el plano de la motivación intrínseca o de las necesidades secundarias. Es en el ámbito laboral donde hemos visto que se desarrollan fundamentalmente motivaciones como la de logro o necesidades como las de competencia y autodeterminación. El trabajo, por tanto, además de tener un carácter instrumental, como decíamos, para el logro de una retribución económica que permita satisfacer necesidades de supervivencia, va a tener también una importante función social, la persona se socializa en su entorno laboral, y además una función psicológica: como ya se ha comentado el entorno laboral permite que la persona satisfaga sus necesidades de competencia y autodeterminación. El trabajo cumpliría así una serie de funciones psicosociales entre las que, siguiendo a los autores SALANOVA, GRACIA y PEIRÓ podríamos mencionar:

- Instrumento para lograr la autonomía económica.
- Fuente de identidad personal.
- Oportunidad para la participación, afiliación e inserción en grupos laborales.
- Estructura el tiempo diario, semanal, anual y vital.
- Marco de referencia de actividad regular, obligatoria y con propósito.
- Oportunidad para desarrollar competencias, habilidades y destrezas.

- Función socializadora ya que transmite valores, normas, creencias y expectativas sociales.
- Posibilidad de obtener reconocimiento, estatus, poder y control.
- Percepción de utilidad social y de cumplimiento de un deber moral.

En la medida en que un entorno laboral o un puesto de trabajo englobe un mayor número de las funciones psicosociales que hemos mencionado, el entorno de trabajo será tanto más motivador para el trabajador. Por tanto, una clave de la motivación, laboral es el entorno organizativo de trabajo, si se crea un entorno motivador o no, y otra clave serían las propias características del individuo. Se ha visto ya que lo que puede resultar motivador para una persona puede no serlo para otra y que hay diferencias individuales en cuanto a las capacidades y habilidades de los trabajadores. Por tanto, a la hora de crear un entorno motivador de trabajo se deben tener en cuenta una serie de aspectos generales del contexto laboral que se quiere crear pero también las capacidades y habilidades de los trabajadores y sus características psicológicas.

Otro aspecto también importante al hablar de motivación laboral es el sistema de recompensas que se establece en una organización. Frente a lo que tradicionalmente siempre se ha pensado, no son muchas veces las recompensas de tipo monetario las que más motivan al trabajador. Por último incidir también en la importancia de distinguir entre la satisfacción que una persona puede tener con su trabajo y la motivación que tiene para hacer lo mejor posible su trabajo. La persona puede estar satisfecha con su trabajo pero no tener especialmente una motivación para realizar su trabajo más eficazmente, aunque ciertamente los indicadores de una satisfacción laboral en el trabajo presuponen que el entorno organizativo es más motivador para el trabajador.

Centrándonos ya en lo que sería el concepto concreto de motivación laboral, podríamos definir la misma como el conjunto de fuerzas, tanto internas como externas, que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia.

## 2.2. TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

### 2.2.1. Tylor. Ley del efecto o principio de refuerzo

El hombre es concebido como una máquina y debe recibir por la realización de su trabajo recompensas estrictamente económicas.

### 2.2.2. Teorías X e Y de McGregor

En la teoría X/Y, MCGREGOR distingue entre los modelos de actuación X que se caracterizarían por una perspectiva taylorista e Y para una dirección humanista.

- Supuestos que plantea la teoría X:
  - Como a las personas no le gusta trabajar deber ser coaccionados para hacerlo.
  - El trabajador medio deber ser dirigido, rechaza la responsabilidad y desea la seguridad por encima de todo.
  - El trabajador es egoísta y por tanto indiferente a las metas de la organización.
  - Los trabajadores son, por naturaleza, resistentes a los cambios.
  - Los trabajadores no son muy inteligentes y son fácilmente manipulables.
  
- Supuestos que plantea la teoría Y:
  - Las personas no son pasivas por naturaleza. Si se han vuelto así es por la forma en que les tratan las organizaciones.
  - Las personas poseen un potencial para asumir responsabilidades y para comportarse de acuerdo a las metas organizacionales.
  - Los directivos deben reconocer los potenciales y facilitar las condiciones de trabajo para que las personas puedan desarrollarlos.
  - Los directivos deben estructurar las políticas de la organización de forma que en el cumplimiento de las metas organizacionales las personas puedan cumplir también sus propias metas.

### 2.2.3. Teorías basadas en la motivación extrínseca e intrínseca. Modelo de las características del trabajo

#### *Motivación laboral extrínseca*

El trabajador lo hace para conseguir una determinada recompensa pero no por el valor mismo del trabajo en sí, el trabajo es un instrumento para conseguir un fin. Entre estos factores se pueden mencionar el dinero, la estabilidad en el empleo, la carrera profesional, las condiciones de trabajo o la participación en las toma de decisiones.

#### *Motivación laboral intrínseca*

La realización de la conducta satisface aquí necesidades personales como las que ya se han indicado, al hablar de la motivación en general, de competencia y autodeterminación. La competencia y autodeterminación están relacionadas con la satisfacción de necesidades a las que llama-

bamos secundarias: sentimientos de logro, autoestima, reconocimiento por el trabajo, autonomía y responsabilidad, desarrollo personal y progreso social. El trabajo constituye aquí un fin en sí mismo. Hay que destacar, en la línea de esta idea, el **modelo de las características del trabajo**. Este modelo formulado por HACKMAN y OLDFHAM plantea que algunas características de las tareas producen estados psicológicos críticos que producen una serie de resultados positivos, entre los que se encontrarían la motivación intrínseca además de otros resultados como una alta satisfacción laboral y una alta efectividad laboral.

Las dimensiones motivacionales de las tareas, consideradas en el modelo como variedad (posibilidad que ofrece el desarrollo de la tarea al trabajador para que desarrolle todas sus habilidades), identidad (que la tarea sea completa, que tenga un principio y un fin) y significado (el trabajo realizado tenga un impacto sustancial en la vida de otras personas) producen en el trabajador una sensación de significatividad, que unida a otros factores como la autonomía en la realización de la tarea, la participación en la toma de decisiones, la sensación de responsabilidad sobre los resultados del trabajo y la retroalimentación, tanto propia como de terceros, del trabajo hecho, producen los resultados positivos que se han comentado anteriormente.

#### 2.2.4. Teorías de la expectativa-valencia

Para este conjunto de teorías el determinante de la motivación hay que buscarlo en las creencias, expectativas y anticipaciones que una persona va a realizar respecto a situaciones futuras.

Los principales representantes de estas teorías son TOLMAN y LEWIN. Para estos autores las personas toman decisiones respecto a sus comportamientos actuales y futuros teniendo en cuenta su relación con el ambiente que los rodea. El comportamiento va a estar en función de tres variables multiplicativas: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia.

Como las variables tienen un efecto multiplicativo, será necesario que las tres sean positivas para explicar una conducta motivada.

#### 2.2.5. Teorías de la equidad

En esta teoría, formulada por ADAMS, las personas buscarían la justicia y equidad en sus relaciones sociales. Las personas evaluarán continuamente a quienes les rodean y los resultados que obtienen comparándolos con los obtenidos por sí mismos. Los trabajadores establecerán, por tanto, cocientes para sí mismos, para sus compañeros y para personas que ocupan puestos similares en otras organizaciones o con empleados de otros niveles jerárquicos. Si la comparación se percibe como no equitativa, se producen distintas reacciones en el trabajador.

- a) Cambios en las aportaciones y resultados del trabajador: el trabajador puede decidir en este caso reducir su esfuerzo laboral o aumentarlo si percibe que así se puede acercar al grupo que está tomando como referente para su comparación.

- b) Cambios en las aportaciones y resultados de los demás: implica convencer a los otros en relación con el esfuerzo que realizan.
- c) Distorsión cognitiva: el trabajador modifica sus percepciones respecto a las aportaciones y resultados de una de las partes. Se autoconvence a sí mismo de que esa diferencia está justificada.
- e) Cambio de grupo de referencia: el empleado empieza a compararse con grupos de empleados diferentes con los que piense que la comparación es más beneficiosa para él.
- f) Abandono de la organización o cambio de puesto de trabajo.

La importancia de esta teoría radica en la percepción que tiene el trabajador de que se da una situación de no equidad aunque realmente no ocurra así; es la sensación subjetiva que tiene el empleado la que se tiene en cuenta.

Por último añadir una distinción importante que también se tiene en cuenta en esta teoría y que se refiere a la forma en que el empleado percibe el sistema de recompensas. Se distingue entre **justicia de procedimiento** y **justicia distributiva**. La justicia de procedimiento se refiere a los procedimientos que utiliza la organización para repartir sus recompensas, por ejemplo un sistema de evaluación de desempeño o de productividad por objetivos, y la justicia distributiva se refiere a la ecuanimidad percibida en el reparto de esas recompensas, a quién se le da algo y qué se le da.

## 2.2.6. Teorías sobre el establecimiento de objetivos

Estas teorías parten de la base de que cuando una persona considera deseables las metas que se ha planteado, activa los comportamientos necesarios para conseguirlas. Entre estas teorías destaca la **teoría del establecimiento de metas** de LOCKE y LATHAM. Las metas que los trabajadores se fijan van a dirigir la acción y determinan su rendimiento. Esta teoría plantea que existen diversas variables que condicionan la relación entre los objetivos o metas y el rendimiento: dificultad y especificidad de los objetivos, compromiso con los objetivos, retroalimentación y autoeficacia.

Respecto de la dificultad, la teoría considera que a mayor dificultad de la meta, el rendimiento será de mayor calidad siempre que la persona posea el nivel adecuado de habilidades, conocimientos y destrezas para llevar a cabo la tarea. Por otro lado, cuanto más específicos sean los objetivos, tanto más rendimiento se obtendrá por parte de los trabajadores. El compromiso con los objetivos también es muy importante en cualquier organización para llevar a cabo una conducta motivada, pero es importante señalar aquí que cuando los objetivos son elevados y el compromiso es alto, se va a conseguir un mejor rendimiento, pero cuando los objetivos son bajos, aunque el compromiso sea alto, puede llevar a un bajo rendimiento, al no estar la conducta lo suficientemente motivada.

### 2.2.7. Teoría social cognitiva

Esta teoría se basa en las influencias del contexto y el papel de las cogniciones de las personas sobre los resultados de sus propios comportamientos. Si una persona quiere conseguir un objetivo complicado, tiene que interrelacionar cuatro factores: establecimiento de metas u objetivos, auto-observación de la conducta, auto-evaluación y auto-reacciones. Si el trabajador después de ese proceso de auto-evaluación no está satisfecho con las consecuencias de su comportamiento laboral, tomará medidas para reducir esta situación y cambiará sus objetivos, sus estrategias o cambiará de puesto de trabajo.

### 2.2.8. Teoría de la identidad social

El trabajador dará importancia a las distintas necesidades en función del valor que dé a las normas y las metas planteadas. Si el trabajador da una gran relevancia a la identidad social, se centrará fundamentalmente en las metas presentes en el grupo de trabajo.

### 2.2.9. Teoría de los rasgos motivacionales

Esta teoría conecta la motivación laboral con las diferencias que tiene cada individuo y que no son diferencias de aptitud, son rasgos de personalidad como, por ejemplo, el ajuste y la consciencia.

Como hemos visto existen diversas teorías para explicar la motivación laboral. Estas teorías pueden diferir en los factores que para ellas inciden en el proceso de motivación en el trabajo pero de todas ellas se desprende, como dijimos al principio, la importancia que tiene el trabajo para la vida de las personas, que el trabajo trasciende la mera instrumentalidad de satisfacción de necesidades fisiológicas y que satisface necesidades de un nivel superior o también llamadas necesidades secundarias y que está ligado a motivos de logro, de competencia y autodeterminación. De esta forma, contra lo que pudiera pensarse, los sistemas de recompensas no tienen, para conseguir la motivación del trabajador, que basarse exclusivamente en motivadores externos sino basarse más en motivadores de carácter interno y que lo determinante es la percepción subjetiva que tiene el trabajador de su situación laboral.

Por último, también se incide en que existen rasgos motivacionales que vendrán determinados por las características de personalidad del trabajador, pero que deben ser tenidos en cuenta a la hora de implantar un entorno motivador de trabajo. Todas estas ideas básicas deben, por tanto, ser tenidas en cuenta en los entornos organizacionales si la organización apuesta por motivar a sus trabajadores. La motivación laboral no será el único elemento para conseguir aumentar la eficacia en el trabajo de los empleados, pero sí es un factor fundamental para la propia organización tener trabajadores motivados ya que además de constituir un principio básico para la cultura organizacional, el que sus trabajadores, en el desempeño de su puesto de trabajo, estén motivados redundará positivamente en la eficacia de la organización y en el desarrollo del propio trabajador.

A continuación se realizará un breve análisis de las características que tiene el entorno de trabajo en una organización y las diferencias que nos encontramos entre el ámbito de trabajo de una empresa privada y el ámbito de trabajo de una Administración pública.

### 3. EL ENTORNO ORGANIZATIVO. PECULIARIDADES DEL ENTORNO ORGANIZATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### 3.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Antes de abordar los aspectos que pueden incidir en constituir un entorno organizativo motivador para el trabajador, vamos a hacer una breve referencia a qué podemos considerar como organización y qué caracteriza al entorno organizativo.

Podríamos dar una primera definición de organización considerándola, de acuerdo con la definición dada por BAKKE, como un sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo que consigue alcanzar los objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles a elegir. La función de la organización consistiría, por tanto, en la satisfacción de determinadas necesidades humanas en interacción con otros subsistemas de actividades humanas. Las organizaciones serían fundamentalmente sistemas de elementos interrelacionados y son mecanismos para la consecución de objetivos comunes en las sociedades actuales.

#### 3.2. EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN LABORAL

En las relaciones que se dan en el entorno organizativo laboral vemos que una de las fundamentales es la interacción que se produce entre el individuo, en este caso en su condición de empleado de la organización, y la organización.

En principio el individuo se acerca a una organización para satisfacer una serie de necesidades, primarias, como hemos visto ya, entre las que estarían las necesidades de tipo fisiológico, necesarias para la subsistencia. Por otro lado, también pretendería satisfacer sus necesidades secundarias entre las que encontramos las de logro, afiliación, poder, competencia y autodeterminación.

En la interacción entre individuo y organización se da un proceso de intercambio bilateral. Las dos partes tienen que sentir que obtienen algo por ese intercambio o si no la interacción no funcionará, se reducirá su intensidad y alguna de las partes se sentirá insatisfecha. Tiene que existir un equilibrio entre lo que el individuo da y recibe de la organización. La motivación laboral implica ese equilibrio. Ya vimos entre las teorías de la motivación laboral, una que hacía referencia a la equidad percibida por el trabajador. Así, si el trabajador percibe una falta de equidad en ese

intercambio con la organización, considerará que no hay un equilibrio en la interacción suya con la organización y adoptará medidas para hacerle frente, entre las que en última instancia puede conducirlo a abandonar la organización, o puede permanecer en ella. Si no encuentra herramientas para restaurar ese equilibrio, puede llevar al trabajador a la desmotivación con su trabajo y a desempeñar su puesto de trabajo en un estado de frustración con el coste personal que supone para el trabajador y también el coste social que supone para la organización.

La interacción entre organización (laboral en el caso que estamos analizando) y trabajador es lo que se ha definido como **contrato psicológico**. En el contrato psicológico se produce un intercambio implícito entre individuo y organización. La existencia de este contrato implica que cuando se produce un conflicto, la organización deberá disponer de un sistema para recuperar ese equilibrio. El contrato psicológico tiene un componente muy subjetivo para el trabajador de forma que para este supondrá no solo las recompensas explícitas que conoce y que va a recibir por el desempeño de su puesto, por ejemplo la remuneración, sino también las expectativas que tiene sobre lo que va a recibir de la organización. Por ello, cuando el trabajador percibe que las expectativas no son como esperaba, se sentirá profundamente frustrado y desmotivado a no ser que por parte de la organización se tomen medidas para retomar ese equilibrio. La organización espera que el empleado trabaje y se comprometa con los objetivos de la organización y el empleado espera la remuneración por su trabajo y un trato justo y correcto por parte de la organización. Hemos dicho que una parte fundamental del contrato psicológico son las expectativas que tiene el empleado respecto de la organización para la que va a trabajar, por ello es muy importante que en los procesos de reclutamiento se determinen muy claramente todos los aspectos del puesto de trabajo y qué es lo que la organización espera del trabajador además de especificar el sistema de contraprestaciones que el empleado va a recibir por el desempeño de su trabajo. Si esto no está claramente especificado hay más riesgo de que el futuro empleado se cree unas expectativas que no se corresponden con la realidad y que se produzca más fácilmente una ruptura del contrato psicológico.

En la medida en que una organización garantice la cobertura de las necesidades que el individuo tiene, como ya hemos dicho, tanto las primarias como secundarias, conseguirá un personal más satisfecho con su trabajo, más motivado. Lo que redundará en beneficio de los objetivos organizacionales. Las organizaciones que tengan estos aspectos en cuenta sabrán gestionar debidamente el más importante de los valores de toda organización, que es su capital humano, y conseguirá mayores ventajas en un mercado competitivo.

Hoy en día es muy importante que las organizaciones estén preparadas para los cambios que se producen a nivel global, en un mercado global. Es muy importante que las organizaciones que quieran ser competitivas en el futuro se adapten a los cambios que se han venido produciendo en los últimos años, entre estos cambios destacamos los siguientes:

- Globalización de las actividades económicas y comerciales.
- Aumento de alianzas trasnacionales entre organizaciones.

- Externalización de actividades.
- Incremento del uso de las tecnologías de la información.
- Aumento de políticas y prácticas flexibles de recursos humanos..

### 3.3. COMPARACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

A la hora de abordar la motivación del empleado público hay que tener en cuenta en primer lugar que existen diferencias muy importantes de contexto entre lo que es el entorno de trabajo en una organización privada y una organización pública, y que estas diferencias van a incidir en las medidas que se tomen, que deben estar adaptadas o suponer cambios importantes en la estructura organizativa y en la gestión de recursos humanos en la Administración pública.

Distintos autores señalan como diferencia fundamental entre las organizaciones privadas y las públicas el que las organizaciones privadas están condicionadas por los incentivos del mercado y las organizaciones públicas están condicionadas por las constricciones de tipo político. Las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas las podemos agrupar en los siguientes aspectos:

- **Factores ambientales:** las organizaciones públicas están constreñidas por las influencias políticas de los grupos en el poder en un momento determinado y las privadas por las exigencias de mercado.
- **Intercambios entorno/organización:** en las organizaciones públicas hay una mayor presión del contexto, más sujetas a la opinión pública que las privadas.
- **Estructuras y procesos internos:** los objetivos o fines de las organizaciones públicas son múltiples y difusos, a veces contradictorios entre sí y difíciles de mensurar. Los procedimientos en las organizaciones públicas son más rígidos y se evitan grandes innovaciones que puedan alterar las rutinas y los procedimientos establecidos.
- **Recursos humanos:** distintas estructuras de incentivos y remuneraciones. Los directivos, generalmente, son políticos, y tienen periodos de permanencia más breve y unas perspectivas temporales limitadas más a corto plazo que los ejecutivos de una empresa. La naturaleza de los objetivos hace más difícil valorar la evaluación del desempeño de los empleados públicos.

### 3.4. EMPLEO PÚBLICO. PRINCIPIOS BÁSICOS

Otras de las peculiaridades de la Administración pública es cómo se articula el proceso de acceso al empleo público.

Si nos detenemos en el empleo público en España vemos que los principios básicos que regulan el acceso al mismo se recogen en nuestra Constitución en el artículo 103.

«Artículo 103.

1. La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.

2. Los órganos de la Administración del Estado son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la Ley.

3. La Ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones».

Los principios básicos, por tanto, que regulan el contexto organizativo del empleo público en España y que, como luego veremos al hablar de la motivación del empleado público, van a influir en la actividad laboral del empleado público serían los siguientes:

- Acceso a los empleos públicos en condiciones de igualdad.

Precisamente por las garantías que debe tener el empleado público para el desempeño de su trabajo y por los intereses generales que se persiguen, las Administraciones públicas deben reclutar a su personal de acuerdo con un procedimiento claramente establecido y al que puedan acceder todos los ciudadanos en condiciones de igualdad.

- Profesionalización del empleo público.

La profesionalidad de la Función Pública española está recogida implícitamente en los criterios constitucionales de mérito y capacidad que junto con el de publicidad han de regir el acceso a la misma. Los cargos de carácter político son una excepción reservada fundamentalmente a personal eventual que realiza funciones de confianza o asesoramiento especial que en ningún caso va a suponer mérito para el acceso a la función pública o para la promoción interna en la misma.

- La imparcialidad en el desempeño de los empleos públicos.

La imparcialidad en el desempeño de los puestos es otro de los principios básicos que se recoge en la Constitución ya que es fundamental para garantizar una adecuada prestación de los servicios públicos. Así se establece un sistema de incompatibilidades que se aplica a todos los empleados públicos para que no existan circunstancias que puedan comprometer su imparcialidad o independencia y se garantice una dedicación que preserve la objetividad en la gestión de los intereses generales. La

aplicación de los principios de mérito y capacidad es una manifestación más del principio de imparcialidad.

- Reserva de ley.

Este principio garantiza que la regulación de todo el régimen de Función Pública debe realizarse por normas con rango de ley, con lo que garantiza su homogeneidad.

### 3.5. CONTEXTO ACTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

En los últimos años se han venido introduciendo cambios importantes en la Administración pública española y se han adoptado medidas tendentes a garantizar una Administración basada en los conceptos de transparencia, accesibilidad y capacidad de respuesta a las nuevas ideas y demandas de los ciudadanos, una Administración al servicio de los ciudadanos. Esta nueva Administración concebida como una Administración al servicio de los ciudadanos debe tener en cuenta la importancia del capital humano que forma parte de la organización para llevar a cabo toda esta transformación.

Además de avanzar en las medidas de modernización de la Administración pública iniciadas en los últimos 20 años, donde hay que destacar los importantes avances realizados en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la mejora del acceso de los ciudadanos a los servicios públicos, hay que indicar que actualmente la Administración pública española se encuentra en un proceso de reforma como parte de las medidas que se están adoptando para hacer frente a la situación de crisis económica que atraviesa nuestro país. Con la finalidad de hacer un análisis en profundidad de la Administración pública española, en el año 2012 se ha creado la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA). La Comisión ha presentado un informe de diagnóstico de la situación de las Administraciones públicas españolas y al mismo tiempo presenta 217 propuestas de medidas entre las que se encuentran la simplificación de procedimientos por la adopción de nuevas tecnologías, la reducción de cargas administrativas a los ciudadanos y empresas, así como medidas para evitar duplicidades con otras Administraciones. Muchas de las medidas que se proponen pretenden la racionalización del sector público con supresión de órganos y entidades duplicadas, ineficientes o no sostenibles, y en el ámbito laboral la medición de cargas de trabajo o mecanismos de movilidad interna y movilidad interadministrativa, canalizando hacia los sectores deficitarios parte de los efectivos ubicados en sectores que se consideren excedentarios.

Por otra parte, en el contexto de crisis económica, en los últimos años, en el ámbito del sector público, se han tomado una serie de medidas dirigidas específicamente a la reducción del gasto público. Entre estas medidas se pueden destacar las siguientes:

- Congelación y limitación de ofertas de empleo público.
- Congelación del sueldo de los empleados públicos.

- Habilitación legal del despido por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, para el personal no funcionario.
- Reducción de días por asuntos particulares y supresión de días adicionales a los días de libre disposición.
- Modificación de las situaciones de acceso y permanencia en situación de incapacidad temporal.
- Extensión de la jornada laboral del sector público a 37,5 horas semanales en todas las Administraciones públicas.
- Plan de reducción del absentismo.
- Modificación del régimen de incompatibilidades.
- Modificación del régimen de permisos sindicales.

Como vemos, todos los cambios que se están produciendo, tanto en el ámbito organizativo privado como en el público requieren una adaptación de las organizaciones a los mismos y uno de los principales afectados por estos cambios va a ser el empleado. Todo cambio organizativo que se lleve a cabo debe contemplar, junto con una redefinición de las estructuras y de los objetivos de las organizaciones, una correcta gestión de su capital humano. Las organizaciones deben adaptarse a las nuevas perspectivas y al mismo tiempo cubrir las expectativas del empleado que también debe evolucionar y adaptarse a los cambios en las organizaciones.

En todo caso, aun en tiempos de crisis, las organizaciones no pueden dejar de tener en cuenta que uno de sus principales activos es el capital humano, y aquellas empresas y Administraciones que sepan reconocer la importancia de este capital y gestionarlo debidamente podrán salir más airoso de esta situación. En la gestión del capital humano va a ser, por tanto, fundamental contar con empleados motivados, ya que la motivación laboral redundará en beneficio del empleado y en su desarrollo personal y profesional, pero también va a redundar en el aumento de la productividad y eficacia de la organización. El empleado motivado realiza más conductas de cooperación y tiene un mayor compromiso organizacional, posibilitando así que los objetivos de la organización los considere como propios.

## 4. LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO PÚBLICO: CÓMO POTENCIARLA

### 4.1. REIVINDICANDO AL FUNCIONARIO PÚBLICO

Un aspecto fundamental a tener en cuenta cuando hablamos del empleado público y de su entorno organizativo es el fin último de su trabajo. Este fin obedece a los intereses generales, como así queda establecido en nuestro propio texto constitucional (art. 103.1 CE). El empleado público trabaja, por tanto, para servir a esos intereses públicos y como tal es un servidor públi-

co. La importancia de la consecución de los intereses generales, que están por encima de intereses particulares, está en la génesis misma de la configuración de una Administración pública que debe velar por el interés general que se rija por principios de igualdad, imparcialidad y legalidad, y para ello es clave el papel del empleado público que es el que debe llevar a cabo la realización de los mismos. La organización del Estado moderno a través del poder político, con alternancia de distintas opciones políticas, plantea la necesidad de que, independientemente de las mismas, exista un cuerpo de funcionariado o trabajadores públicos que garanticen la estabilidad para el mantenimiento del interés general.

El empleado público ligado a la idea de servidor público es la idea clave que debe tenerse en cuenta como peculiaridad sustancial de la tarea que desarrolla en su trabajo. El empleado público trasciende por tanto su entorno organizativo más inmediato y se relaciona no solo en el ámbito interno de su organización sino también con los ciudadanos a cuyos intereses realmente sirve o debería servir. La consideración del empleado público como servidor público tiene una doble vertiente positiva y negativa, al mismo tiempo. Positiva en el sentido de que el trabajo que realice un empleado público tiene una finalidad que trasciende a intereses privados y por ello puede resultar más motivador, ya que finalmente lo que se hace es trabajar para el conjunto de ciudadanos que forman parte de una sociedad, y negativa en el sentido de que por ser precisamente los destinatarios de su trabajo los ciudadanos en su conjunto, están más sujetos a las críticas de la opinión pública. Precisamente el estar más expuestos a la crítica de la opinión pública es uno de los factores desmotivadores con los que se encuentra el empleado público. Los tópicos que tradicionalmente han arraigado sobre la noción del empleado público se mantienen en la sociedad, pareciendo muchas veces que el empleado público no es un trabajador más (con peculiaridades en su carrera profesional como pueden tener otros colectivos) sino que es alguien que vive de prestado. Con la crisis económica actual la situación no ha mejorado mucho. Es más, las medidas de reducción de salarios de empleados públicos son bien vistas por la mayoría de ciudadanos. En un contexto así, ¿quién no estaría desmotivado en su puesto de trabajo?

Es fundamental, por tanto, reivindicar la figura del empleado público, empleado público como servidor público y figura necesaria para el logro de unos intereses generales para toda la sociedad. En la consecución de esos fines hay que contar con gente con conocimientos, habilidades y aptitudes, y suficientemente motivada en su trabajo. En la Administración pública española hay gente lo suficientemente preparada para realizar esa tarea pero es importante no dejar que ese capital humano, cuya selección supone un importe coste de esfuerzo, tiempo y dinero, se pierda, y que nos encontremos con empleados públicos que al poco de iniciarse en su carrera profesional empiezan a desmotivarse en la realización de su trabajo.

Por eso y por la importancia, que hemos señalado ya como fundamental, de que los empleados estén motivados en sus puestos de trabajo, a continuación vamos a abordar algunos aspectos que deben estar presentes en el ámbito organizativo de todas las organizaciones y en la Administración pública, adaptándolos a sus particularidades, con la finalidad última de conseguir un entorno de trabajo motivador para el empleado.

### 4.1.1. Estructura organizativa

Las estructuras de las organizaciones deben orientarse, de las estructuras tradicionalmente más rígidas a estructuras más flexibles no basadas en la disciplina, y en la existencia de una jerarquía de mando con una estructura más horizontal y que potencie la responsabilidad y la autonomía de sus empleados en la toma de decisiones siempre dentro del compromiso que los mismos tienen con la organización. Como ya vimos en la primera parte de este trabajo, una de las motivaciones fundamentales para el ser humano y específicamente en el ámbito laboral era satisfacer su motivación de logro, su competencia y autodeterminación. Para satisfacer estas necesidades es fundamental que el ámbito laboral se permita al empleado tener una autonomía en el desempeño de su puesto de trabajo, una responsabilidad clara sobre el resultado de su trabajo y que exista una participación en la toma de decisiones.

La estructura organizativa es más rígida en la Administración que en el ámbito privado. La propia Constitución establece el principio de jerarquía como un principio de actuación de la Administración. Ciertamente, como se ha dicho ya reiteradamente, la Administración sirve a una serie de intereses generales y necesita de un procedimiento y unas garantías que pueden no ser necesarias en el ámbito privado pero a pesar de ser necesaria esa garantía procedimental es importante también que las Administraciones públicas flexibilicen sus procedimientos en aras de lograr una mayor agilidad administrativa. Al mismo tiempo, se debe abogar por una estructura de trabajo que potencie más la responsabilidad y autonomía de los empleados. Si uno de los aspectos básicos del empleo público es su seguridad y, en principio, la mayoría de los empleados públicos tienen una garantía de permanencia en su puesto de trabajo, ¿por qué no aprovechar esta ventaja y que la misma, en lugar de ser un elemento desmotivador, permita crear estructuras de trabajo más innovadoras y donde se potencie la participación del empleado público? El empleado público se desmotiva porque normalmente no percibe una capacidad de autonomía en el desempeño de su puesto y mucho menos una responsabilidad, ya que la responsabilidad se va diluyendo a medida que en un procedimiento intervienen varias personas. De esta forma es muy difícil que el empleado se sienta responsable de su propio trabajo y que considere que con ello contribuye a la consecución de los objetivos comunes. Las estructuras deben ser por tanto más horizontales y no tan jerarquizadas como lo son actualmente en la Administración pública.

### 4.1.2. Planificación estratégica y planificación por objetivos

La planificación estratégica y la planificación por objetivos se ha comprobado que son fundamentales para la eficacia y eficiencia en las organizaciones. Lo importante desde el punto de vista del empleado es que el mismo pueda participar en la planificación de esos objetivos y que sienta que los objetivos de la organización son parte de sus propios objetivos en el desempeño de su puesto de trabajo. Esto satisfará mejor las necesidades de competencia y autodeterminación que tiene el empleado.

En la Administración pública los objetivos se diluyen muchas veces, se trabaja sobre conceptos que son muy genéricos y en ocasiones muy ambiguos, como el interés general o el servicio

público. Sin embargo, los ámbitos de trabajo son más reducidos y es necesario, para que el empleado público considere como suyos los objetivos de la Administración, que exista una definición de esos objetivos que se puede hacer a nivel de cada departamento ministerial y dentro de los mismos a nivel de departamentos más pequeños. Si hay una adecuada planificación de los objetivos y los empleados conocen con claridad cuáles son esos objetivos, el empleado se podrá involucrar en su consecución y garantizar así las necesidades que tenga de competencia y motivación de logro.

### 4.1.3. Gestión de los procesos de incorporación, mantenimiento de los empleados

Una organización que gestione adecuadamente su capital humano debe tener en cuenta un diseño claro de los procesos de reclutamiento, mantenimiento y salida de sus empleados. Los empleados deben entenderse no como un recurso de la organización (aunque tradicionalmente se emplee el término recursos humanos) sino que se deben considerar como parte de la propia organización. Es importante, por tanto, que se gestionen debidamente todos los procesos de incorporación, mantenimiento y salida de los empleados. Como hemos visto, el mantenimiento del contrato psicológico es fundamental en la relación entre empleado y organización. Dado que las expectativas del empleado sobre su trabajo en la empresa se van a formar desde que tiene los primeros contactos con ella, primero cuando busca información sobre la organización y después principalmente en el proceso de **reclutamiento** e incorporación, es muy importante que las organizaciones sean claras sobre el contenido del puesto de trabajo, las condiciones del mismo, el sistema de recompensas establecido y el sistema de evaluación del desempeño. De esta forma el empleado se podrá formar unas expectativas más acordes con la realidad, evitando así una posterior desmotivación o la frustración en el trabajo. El proceso de selección debe ser percibido también por el candidato como un proceso transparente y con una serie de garantías, y ser un procedimiento claro. Por ello es necesario que cuando una organización inicie un proceso de selección parta de una adecuada planificación de personal y de un análisis y diseño previo de los puestos de trabajo para definir los puestos y concretar el perfil de los empleados que quiere seleccionar.

Tan importante como el proceso de selección para la motivación del empleado (que se cumplan sus expectativas) es el proceso de **integración** en la organización. En el momento de integración del empleado en la organización, el mismo se enfrenta a un contexto que desconoce, va a vivir un proceso importante de socialización y de interiorización de las normas de la organización y de su cultura. Ocurre lo mismo aquí que lo planteado en el proceso de reclutamiento pero de forma más acentuada. En todo el proceso de incorporación hasta que el empleado se siente ya como parte integrante de la organización, este analizará si las expectativas que tenía se corresponden con la realidad que está viviendo, por lo que es uno de los momentos claves en los que se puede producir la ruptura del contrato psicológico porque el empleado estará más receptivo a cualquier aspecto que no se corresponda con lo que esperaba. Es fundamental que en ese proceso de incorporación el empleado esté tutelado de alguna forma por los empleados ya integrados en la organización, que ayuden en su socialización y que proporcionen conocimientos sobre la cultura informal y formal de la organización.

No es suficiente centrar la atención en la selección y el reclutamiento de personal, sino que es necesario atender también a la experiencia cotidiana del trabajador. Generar organizaciones saludables.

El **mantenimiento de los empleados** en la organización es otro aspecto fundamental a tener en cuenta. Cuando hablábamos de las teorías de la motivación veíamos que el empleado podía estar satisfecho con su trabajo pero lo que le llevaba a realizar mejor su trabajo era el estar motivado, motivación que venía de la satisfacción de necesidades intrínsecas o secundarias. En el mantenimiento de los empleados en la organización va a ser por tanto imprescindible que los mismos se encuentren motivados en el desempeño de su puesto y para ello será necesario que además de satisfacer sus necesidades económicas y de que exista un sistema claro de promoción y carrera profesional, el trabajo permita también un desarrollo personal donde el empleado sienta que desarrolla al máximo sus competencias, que es reconocido y recompensado equitativamente por ello. Una adecuada gestión del mantenimiento de los empleados supone que hay un equilibrio entre el desarrollo personal y profesional de la persona.

En la Administración pública, por los principios que la rigen, existe un **sistema de acceso** previamente establecido y regulado que se guía por una serie de principios como son: principio de publicidad, se hace a través de convocatoria pública y se hace una oferta de empleo público para que todos los ciudadanos que reúnan los requisitos establecidos en las convocatorias puedan participar. Normalmente la forma tradicional de acceso es a través de la superación de un proceso de oposición que consiste en la realización de una serie de pruebas. En este sentido el sistema de acceso, que pretende garantizar los principios de mérito y capacidad, está previsto y detallado en convocatoria pública por lo que en principio la persona que quiere acceder tiene clara cuáles son las reglas del juego.

El posible problema de que las expectativas que tenía el candidato no cuadren con lo que vive al incorporarse en su puesto de trabajo se produce en ese momento de incorporación, que es un momento clave para que se pueda producir una ruptura del contrato psicológico. Para que esto no ocurra deberían existir en la Administración, al igual que se hace en muchos casos en la empresa privada, procedimientos que acompañen la incorporación del empleado en la organización a través de tutores encargados específicamente de ello. En la Administración se realizan normalmente, tras la superación de la fase de oposición, cursos selectivos para los funcionarios en los que normalmente se da una visión general de lo que es la Administración, pero no dejan de ser en la mayoría de los casos conocimientos teóricos y a la hora de incorporarse y de integrarse en un ámbito de la Administración la persona accede con un montón de enormes lagunas sobre la cultura organizacional de la Administración. Para comenzar su andadura por la Administración puede ser un panorama un tanto desalentador. Es por tanto fundamental que las distintas Administraciones diseñen programas claros de incorporación, integración de su personal y su mantenimiento.

#### 4.1.4. Desarrollo de carrera profesional

Ya hemos visto antes que para el mantenimiento de los empleados en la organización es importante, entre otros factores, un sistema claro de promoción y carrera profesional. En el de-

sarrollo de la carrera profesional desempeña un papel muy activo el propio empleado ya que en función de los intereses, valores y habilidades que tenga tiene que analizar sus posibilidades de carrera profesional y fijarse metas para lograr ese desarrollo. Para que el empleado pueda fijarse esas metas y tomar medidas adecuadas para su desarrollo es imprescindible que el entorno organizacional facilite esas posibilidades adoptando medidas como:

- Comunicación transparente sobre las vacantes de puestos de trabajo que existen en la organización.
- Itinerarios de carrera. Supone una información sobre los puestos que una persona puede desempeñar y las competencias que puede adquirir en la organización.
- Oportunidades de formación y reciclaje.
- *Counseling* y *mentoring*.

El desarrollo de la carrera profesional vemos que es uno de los factores más desmotivadores para la mayor parte de funcionarios, ya que el mismo es demasiado rígido y no aprovecha debidamente las competencias con las que puede contar el empleado. Hoy por hoy el sistema sigue basado en la Administración pública española en promoción interna vertical, de acceso a un grupo superior. El Estatuto Básico del Empleado Público prevé la posibilidad de un sistema de carrera horizontal que está pendiente de ser todavía desarrollado. Sería necesario, por tanto, el desarrollo de ese sistema de carrera horizontal que permitiera tener al empleado público un proyecto de carrera que no se da en la actualidad y que desmotiva al empleado porque no tiene una proyección en su trabajo.

#### 4.1.5. Evaluación del desempeño

En los últimos años se han ido introduciendo en las organizaciones distintos sistemas para evaluar el rendimiento de los empleados en las organizaciones. Es importante que las organizaciones tengan un sistema claro de evaluación con unas reglas establecidas y que todos los miembros de la organización sean evaluados. El sistema de evaluación debe ser estandarizado de forma que el empleado no perciba que existe una arbitrariedad o discrecionalidad en su evaluación. Los sistemas de evaluación son además una herramienta clave para potenciar el desarrollo profesional de los empleados y reforzar sus habilidades.

Hoy en día existen distintos sistemas de evaluación del desempeño que pueden implementarse en las organizaciones como, por ejemplo, técnicas de comparación, técnicas escalares, dirección por objetivos o la evaluación de 360 grados.

Relacionado con lo anterior el Estatuto Básico del Empleado Público también ha previsto el desarrollo de una evaluación del desempeño con lo que el empleado percibiría una mayor equidad y justicia en el sistema de recompensas, porque se le habría evaluado con arreglo no a la arbitrariedad de un jefe directo sino con arreglo a unas reglas previamente establecidas.

Aunque este es otro tema que tampoco ha sido completamente desarrollado e implementado, hay que indicar que se han llevado a cabo programas piloto en 2011 en centros directivos como las Direcciones Generales de Función Pública y Costes de Personal y Pensiones Públicas, con la colaboración del Instituto Nacional de Administración Pública, y también se están llevando a cabo nuevos programas piloto de evaluación del desempeño en otros departamentos ministeriales.

En este sentido lo importante sería que finalmente en toda la Administración pública española se implementaran los sistemas de evaluación del desempeño

#### 4.1.6. Sistemas de recompensas

Respecto a los sistemas de recompensas en las organizaciones es fundamental, sobre todo, que el empleado perciba que la distribución de recompensas responde a principios de equidad. Los incentivos económicos deben estar ligados a la consecución de los objetivos estratégicos que tienen que estar claramente definidos por la organización. Si el empleado percibe que se ha recompensado a alguien indebidamente, se puede producir la ruptura del contrato psicológico. Pero además de ese aspecto, lo fundamental que hay que tener en cuenta a la hora de establecer un sistema de recompensas es que las recompensas que más motivan al empleado no son precisamente las que ya se han denominado recompensas de carácter extrínseco como, por ejemplo, premios en metálico, sino aquellas que permiten al empleado cubrir su necesidad de ejercer su trabajo con autodeterminación y desarrollar plenamente sus competencias. Cuando hablamos de los incentivos que formaban parte de la motivación humana, ya se dejó claro que las recompensas e incentivos de tipo verbal, como el elogio a un trabajo o una retroalimentación positiva, son más motivadores porque la persona percibe un mayor sentimiento de competencia y autonomía. Por tanto es fundamental que el sistema de recompensas incluya el elogio y la valoración del trabajo bien hecho y una retroalimentación adecuada.

Partiendo de la base de que las recompensas extrínsecas no son las que necesariamente más motivan al trabajador y que las recompensas en metálico en la Administración son limitadas por temas de presupuesto, es necesario incidir en la importancia que tienen las motivaciones intrínsecas para el empleado. Será necesario potenciar en la Administración aquellas conductas que supongan una retroalimentación para los empleados y un elogio de la labor que están realizando, con lo que se contribuirá a potenciar sus sentimientos de competencia y autodeterminación.

#### 4.1.7. Liderazgo y trabajo en equipo

Para crear un entorno motivador de trabajo es necesario que la organización disponga de líderes que propicien y creen un entorno de trabajo motivador. El líder debe integrar a los empleados en el equipo de trabajo consiguiendo la cohesión grupal del mismo, debe potenciar la identifica-

ción del empleado con los objetivos de la organización y debe posibilitar que el empleado pueda desarrollar al máximo sus capacidades, aptitudes y habilidades. Además debe saber gestionar adecuadamente la diversidad de los equipos de trabajo, aprovechando el enriquecimiento que suponen las diferencias individuales de los empleados, y debe gestionar adecuadamente los conflictos que se plantean en la organización. La figura del líder es fundamental por tanto para mantener a los equipos de trabajo motivados en una organización. Por muy motivado que esté un empleado a desarrollar un determinado trabajo, si los líderes o las personas que el empleado percibe como líderes en la organización no valoran el trabajo del empleado, no realizan un oportuno *feedback* con el empleado y no elogian el trabajo bien hecho, será difícil mantener un nivel de motivación óptimo. Por último indicar que un líder adecuado debe saber actuar con inteligencia emocional. Como veremos más adelante, la gestión de las emociones de forma adecuada va a ser también fundamental para la creación de un entorno de trabajo motivador.

En la Administración será necesario trabajar, desde los procesos de incorporación y durante toda la formación del empleado, para crear líderes que actúen de fuerza motivadora de los empleados públicos y potencien el trabajo en equipo.

El líder para actuar de agente motivador tiene que tener un compromiso organizacional claro con la Administración y además ser consciente del servicio público que presta y el papel clave que desempeña el empleado público en la consecución de los objetivos marcados.

#### 4.1.8. Comunicación e información en las organizaciones

Otro factor importante para la creación de un entorno motivador es que las organizaciones faciliten a los empleados toda la información sobre la consecución o no de los objetivos, y que exista una comunicación fluida y clara en todos los sentidos tanto en las estructuras verticales como en las horizontales de trabajo. Los empleados no son recursos que tenga la organización sino que son la organización misma, pues con su trabajo y conocimiento son los que contribuyen a su funcionamiento. Por tanto, es necesario que estén informados de todos los aspectos o cambios que puedan afectar a la organización y que dispongan de cauces para manifestar sus opiniones. Así, cada vez es más frecuente que las organizaciones dispongan de una intranet corporativa con información relevante o que se disponga de foros de debate donde los empleados manifiesten sus opiniones o propicien reuniones de trabajo para contrastar distintos puntos de vista. En la medida en que el empleado perciba que participa con su trabajo en la toma de decisiones o en los resultados alcanzados por la organización, tanto más motivador resultará su trabajo al percibir así cubiertas sus necesidades de autonomía y autodeterminación.

La información debe fluir en las Administraciones públicas y fomentar la comunicación entre sus miembros. Se han realizado importantes avances en este sentido con la creación de intranets y debe seguirse en la misma línea potenciando la creación de foros de discusión y de intercambio de opiniones entre distintos departamentos y entre distintas Administraciones.

### 4.1.9. Autonomía y responsabilidad

El empleado debe percibir que tiene autonomía en la realización de su tarea, de lo contrario se sentiría controlado y no podría cubrir en ningún momento su necesidad de autodeterminación. Por otro lado, el empleado debe percibir también que es responsable con su trabajo de los resultados que consigue la organización. Si su responsabilidad se diluye, no considerará que con su trabajo contribuya a conseguir los objetivos de la organización.

### 4.1.10. Gestión por competencias

Ya hemos visto a lo largo de toda la exposición que uno de los factores más motivadores para el empleado es la necesidad de competencia, de sentirse desarrollado en el ejercicio de sus capacidades y habilidades. Las organizaciones que sepan gestionar adecuadamente las competencias de sus empleados habrán por lo menos conseguido que sus empleados tengan cubierta su necesidad de competencia y puedan alcanzar así mejor su motivación de logro. La gestión por competencias supone la superación de los esquemas más rígidos de descripciones de puestos de trabajos que han existido hasta ahora en la Administración, basados en el desempeño de unas funciones, y pretende definir los puestos en función de las competencias que son necesarias para desempeñarlos debidamente.

Los sistemas de gestión por competencias son percibidos como más justos por parte de los empleados ya que delimitan más claramente cuáles son los aspectos que se van a exigir al indicar con más claridad qué es lo que se espera de cada uno tanto en lo que respecta a las competencias, como al rendimiento y los resultados. Con ello el empleado puede saber más fácilmente qué es lo que se espera de él y orientar su conducta a la consecución de esos resultados.

Es necesario, por tanto, que en las Administraciones públicas se implanten también sistemas que gestionen las competencias que son necesarias para el desempeño de un puesto y superar ya las clásicas descripciones de los puestos de trabajo.

### 4.1.11. Cultura organizacional

La cultura presente en una organización es fundamental para motivar al empleado. Es importantísimo en este sentido que la cultura de la organización fomente y valore la presencia de empleados motivados. Si la cultura de la organización está enfocada únicamente a fomentar la consecución de los objetivos sin tener en cuenta otros factores, como la forma en que se quieren conseguir esos fines, difícilmente estaremos en presencia de un entorno motivador para el empleado, ya que se van a primar los aspectos meramente profesionales de los empleados. Si la organización tiene una cultura participativa, comunicativa, de fomentar el desarrollo no solo profesional sino también el desarrollo personal del empleado, tendremos un entorno más motivador. Si la cultura organizacional está constituida por todos los valores, normas, creencias que son compartidos por las personas que forman parte de una organización, es necesario que el em-

pleado se identifique con esa cultura y que esté perfectamente integrado en ella y solo va a estarlo si la cultura organizacional promueve su desarrollo profesional pero también su desarrollo personal cubriendo así sus necesidades secundarias.

La cultura organizacional debería desempeñar un papel fundamental en la motivación del empleado público. Hay una cultura de la Administración que debe identificarse con el trabajo para lograr intereses comunes y que no es transmitida debidamente a los nuevos empleados que ingresan en la Administración. Se va diluyendo lo que es la cultura de la organización. Deben recuperarse los valores de la concepción de una gestión pública y el porqué de que determinados servicios deban ser gestionados desde un ámbito público, y la importancia clave que tiene el empleado público para una adecuada gestión de los mismos.

#### 4.1.12. Conciliación de la vida laboral y familiar

Hoy en día el ser humano necesita para poder estar realmente motivado tener satisfechas distintas motivaciones, entre ellas están las motivaciones clásicas que se dan en el entorno de trabajo como la motivación de logro y otras motivaciones, como la de afiliación, que se pueden dar en el entorno de trabajo pero que también es necesario cubrir en otros ámbitos como el familiar. Por ello es muy importante que el empleado pueda conciliar su vida laboral, el desarrollo de su carrera profesional, con su vida familiar, ya que todo ello supondrá el desarrollo integral de la persona.

La Administración pública española ha avanzado mucho en los últimos años en la implantación de medidas de conciliación. En todo caso será necesario seguir avanzando en este aspecto y potenciando formas más flexibles de trabajo como, por ejemplo, el teletrabajo.

#### 4.1.13. Clima laboral

Un adecuado clima laboral es otro de los factores que pueden actuar como motivadores para el desempeño de un puesto de trabajo. No se puede olvidar que el trabajo, como veíamos, tenía entre sus funciones psicosociales una fundamental, como es la socialización del empleado, y que incide directamente en la motivación de afiliación, una de las motivaciones intrínsecas que hemos comentado en la introducción sobre motivación. Esta motivación de afiliación que persigue tener buenas relaciones con las personas de su entorno se va a satisfacer en un entorno de trabajo donde exista un buen clima laboral. El clima laboral va a depender fundamentalmente de las personas que integran la organización y cuanto más satisfechas y motivadas estén las personas en su entorno de trabajo mejor clima laboral existirá.

#### 4.1.14. Formación

La formación y reciclaje continuo del empleado en la organización es un factor que puede actuar como motivador de un comportamiento. Al formarse, el empleado no solo está adquirien-

do nuevos conocimientos o actualizando los ya existentes, sino que está actualizando sus capacidades de aprendizaje y adquiriendo también nuevas habilidades y destrezas que le pueden llevar a tener cubiertas sus necesidades de logro, competencia y autodeterminación. El empleado ya motivado de por sí normalmente se motivará más al recibir la formación y buscará también más activamente el recibir esa formación, y el empleado desmotivado puede verse motivado tras recibir la formación adecuada.

La formación y reciclaje continuo del empleado es un factor fundamental para su desarrollo profesional y para la empleabilidad.

Es importante que desde el primer momento se forme al empleado público sobre los factores de la cultura de su organización y sobre el aspecto relevante que tiene su trabajo destinado al conjunto de los ciudadanos. Serán fundamentales programas de formación sobre ética pública, atención al ciudadano y formación en habilidades, y formación en técnicas que ayuden a gestionar las demandas del puesto de trabajo como cursos de gestión del tiempo de trabajo y gestión del estrés.

#### 4.1.15. Gestión de las emociones. Inteligencia emocional

En un entorno como el laboral donde hay un factor fundamental como son las relaciones humanas que se dan entre todas las personas que forman parte de la organización, es imprescindible que los líderes sepan gestionar con inteligencia emocional estas emociones. Tradicionalmente se pensaba que las emociones no debían estar presentes en el entorno de trabajo porque si alguien exteriorizaba sus emociones supondría un factor de perturbación. Sin embargo, dado que las personas, que es el capital fundamental en las organizaciones, tienen estados de ánimo marcados por sus emociones y que estos estados de ánimo inciden en el entorno de trabajo, es importante, como decíamos, gestionar adecuadamente esas emociones. Así, un estado de ánimo positivo supondrá un mejor rendimiento de las tareas, más satisfacción en el trabajo, más conductas prosociales o de ayuda y cooperación y mejores evaluaciones, y un estado de ánimo negativo producirá el efecto contrario.

Las emociones positivas se contagian de forma rápida. Los equipos de trabajo que experimentan más emociones positivas colaboran más y mejoran su rendimiento laboral. Presentan un mayor número de conductas de cooperación. Teniendo en cuenta la capacidad de contagio de las emociones positivas, una de sus aplicaciones más directas en el ámbito laboral consiste en la gestión de las emociones en las organizaciones. Es importante facilitar la expresión de emociones positivas en el trabajo para favorecer procesos de contagio emocional al resto de los empleados. Destaca el papel que en este sentido pueden y deben desempeñar los líderes.

#### 4.1.16. Compromiso organizacional

Es el grado en que la persona se identifica con los objetivos y valores de su organización y siente que desea continuar formando parte de la misma.

El compromiso con la organización está muy ligado a la motivación del empleado, pero una motivación que viene determinada por una vertiente emocional. El compromiso organizacional supone que las personas se van a adherir a los objetivos y valores de su organización y van a realizar esfuerzos para alcanzarlos y mantenerlos. La importancia de este compromiso es que muchos de los esfuerzos que el empleado va a realizar son esfuerzos extra-rol y no van asociados estrictamente al desempeño de su puesto de trabajo, incluso son conductas que normalmente no son recompensadas pero que suponen una defensa de los intereses del grupo. La motivación se basará aquí en la identidad social. Las conductas que normalmente se consideran proorganizativas y que se relacionan motivacionalmente con la identidad social serían: la disposición a seguir las normas grupales, conductas extra-rol y la lealtad. Aquí juegan un papel muy importante el sentimiento de orgullo y respeto. El orgullo es lo que siente la persona hacia su organización, refleja el estatus de la organización en el contexto social, y el respeto expresa lo que siente la organización hacia ese miembro, si es considerado o no como prototípico de la organización.

En la medida que las organizaciones sepan conseguir esa identificación del empleado con sus fines tendrán mucho ganado, ya que el empleado estará motivado a realizar esas conductas proorganizativas.

Es fundamental para la motivación del empleado público que exista por parte de la organización pública una reivindicación de su propia labor. En la Administración debería ser más fácil que el empleado se identificara con sus fines, ya que los fines van dirigidos a todos los ciudadanos y el empleado público es un ciudadano más, y sin embargo el empleado no se identifica con la organización y no se compromete con sus objetivos. Con una política adecuada desde los propios poderes de públicos de incidir en la importancia que tiene el trabajo desarrollado por el empleado público se conseguiría que hubiera una mayor identificación del empleado con la Administración.

#### **4.1.17. Gestión de los cambios. Innovación y creatividad**

En un mundo cambiante desde el punto de vista organizativo es necesario que las organizaciones sepan gestionar bien esos cambios y que para ello potencien la innovación y la creatividad en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Crear un entorno de trabajo en el que los empleados puedan llevar a cabo su trabajo innovando será también muy importante para aumentar la sensación de competencia y autodeterminación del empleado.

La Administración, si no quiere quedarse anclada en el pasado, debe potenciar la innovación y la creatividad de sus empleados, buscando nuevas soluciones para resolver viejos problemas.

#### **4.1.18. Gestión del conocimiento**

El último punto que vamos a tener en cuenta y que creemos fundamental es que las organizaciones deben llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento de sus empleados. Para

ello deben potenciar que las personas expongan su propio conocimiento y que se comparta el conocimiento de todos los miembros de la organización entre sí. Desde el punto de vista de la motivación, nada más motivador para el sentimiento de logro y de competencia que el que la organización valore al máximo su conocimiento y que considere necesario que lo comparta con el resto de miembros.

El conocimiento forma parte de uno de los principales activos que tenemos en nuestras organizaciones. En la Administración pública española se está produciendo una importante pérdida de capital humano como consecuencia de la no reposición de efectivos y del aumento del número de jubilaciones de los empleados públicos. Para paliar esta situación ya se están llevando a cabo en distintos departamentos proyectos piloto de gestión del conocimiento. Para desarrollar un adecuado proyecto de gestión del conocimiento se deberán tener en cuenta aspectos como: apoyo del equipo directivo a todo el proyecto, liderazgo inteligente de todo el proceso por personas con competencias idóneas para llevar a cabo el proceso en el marco de un pensamiento innovador. Se debe además elaborar un mapa claro de dónde está el conocimiento y fomentar una cultura del conocimiento en la Administración que permita un trasvase del conocimiento individual al organizativo.

## 5. CONCLUSIONES

Hemos visto a lo largo de toda la exposición los aspectos que influyen en crear un entorno motivador para el empleado. En algunas organizaciones privadas se empiezan a dar cuenta de que uno de sus capitales fundamentales es el capital humano, conscientes de que en la medida de que el empleado esté motivado supondrá un beneficio para la propia organización, al tiempo que redundará en el desarrollo personal y profesional del empleado.

En la Administración pública la situación de contexto plantea algunas peculiaridades respecto a una organización privada, pero debería disponerse incluso de más mecanismos para motivar a sus empleados. Se han apuntado algunos aspectos claves a tener en cuenta y aunque en los últimos años se había avanzado en alguno de ellos, todavía queda un largo camino por recorrer. Solo si se es consciente del valor añadido que supondrá para la Administración tener unos empleados públicos debidamente motivados y cómo redundará en la consecución de los objetivos fijados, podremos seguir avanzando en esa dirección.

---

## Bibliografía

ALCOVER DE LA HERA, C. M.; MARTÍNEZ ÍÑIGO, D.; RODRÍGUEZ MAZO, F. y DOMÍNGUEZ BILBAO, R. [2004]: *Introducción a la Psicología del Trabajo*, Madrid: McGraw Hill.

FERNÁNDEZ ABASCAL, E.; JIMÉNEZ SÁNCHEZ, P. y MARTÍN DÍAZ, D. [2009]: *Emoción y Motivación*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

HUSE, E. y BOWDITCH, J. [1986]: *El comportamiento humano en la organización*, Bilbao: Deusto.

Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas, 2013.

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA [2009]: *El empleo público en España*, Madrid: Ministerio de la Presidencia.

OLMEDA GÓMEZ, J. [1998]: *Ciencia de la Administración, Teoría de la Organización y Gestión Pública*, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

OSCA SEGOVIA, A. [2006]: *Selección, Evaluación y Desarrollo de los Recursos Humanos*, Madrid: Sanz y Torres.

VROOM, V. H. y DECI, E. L. [1973]: *Management and motivations. Selected readings*, Penguin Books.

WARR, P. [2007]: *Work, happiness and unhappiness*, Londres: Psychology Press.