

## LA GESTIÓN DEL RECONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Pedro Padilla Ruíz**

*Abogado*

*Diploma de Estudios Avanzados (DEA)*

*Técnico de Administración General. Ayuntamiento de Manzanares (Ciudad Real)*

---

### EXTRACTO

En una época de recortes salariales y sociales a los empleados públicos, y sin perder de vista que el principal «aliciente» y motivación en cualquier trabajo es el sueldo, sería adecuado recordar que existen otras formas de incentivar el buen desempeño y la productividad sin que tengan la repercusión en los capítulos de personal que pudiera pensarse y que benefician tanto al empleado como a la organización.

Vamos a estudiar brevemente estos sistemas, que pueden aportar valor añadido al trabajo, mejoran la eficacia y eficiencia, ayudan a crear clima laboral, cultura organizacional y consiguen ser potentes herramientas de motivación sin un gran coste para las Administraciones Públicas, conectados también con la evaluación del desempeño, como instrumento de mejora del servicio público.

**Palabras claves:** reconocimiento, productividad, motivación, talento y evaluación del desempeño.

---

*Fecha de entrada: 10-06-2013 / Fecha de aceptación: 14-06-2013*

## RECOGNITION MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Pedro Padilla Ruiz**

---

### ABSTRACT

In an era of social and wage cuts to public employees and keeping in mind the main «attraction» and motivation in any job is the salary, it would be appropriate to recall there are other ways to encourage the good performance and productivity, without have an impact on staff chapters that might think, and that benefit both the employee and the organization.

We are going to briefly examine these systems, which can add value to work, improve the efficiency and effectiveness, help to create working environment, organizational culture and can be powerful motivational tools without great cost to the Public Administration, and also connected with the performance evaluation, as an instrument of public service improvement.

**Keywords:** recognition, productivity, motivation, talent and performance evaluation.

---

---

## Sumario

- I. Introducción
- II. Del salario al salario emocional
  - 1. Las teorías mecanicistas y su evolución
  - 2. Los modelos psicosociológicos
  - 3. Teoría de la motivación de logro
  - 4. El salario emocional
- III. Qué reconocer y para qué
  - 1. Las motivaciones humanas
  - 2. Qué se puede y qué se debe reconocer
  - 3. Ventajas del reconocimiento para las organizaciones
- IV. Cómo gestionar el reconocimiento
  - 1. Introducción
  - 2. Requisitos del sistema
  - 3. Dimensiones e indicadores del desempeño
  - 4. Algunos ejemplos
- V. Conclusiones

## I. INTRODUCCIÓN

La política de retribuciones en nuestras Administraciones se ha basado tradicionalmente casi en exclusiva en una contraprestación por el trabajo de carácter meramente económica. El salario ha sido desde los primeros tiempos el principal factor motivador y casi el único premio a cambio del esfuerzo personal.

Sin embargo, desde las primeras décadas del siglo XX se ha demostrado que el ser humano se mueve también por otro tipo de estímulos, internos y externos, que van más allá del incentivo meramente crematístico. Es lo que se ha venido en llamar «salario emocional», que no solo premia el rendimiento en sí sino también otros conceptos también importantes en el entorno laboral como puedan ser la forma de hacer las cosas, la conducta, las competencias, la formación y, en definitiva, el desempeño del trabajador.

Aunque el concepto no es nuevo, la crisis ha hecho que vuelvan a entrar en escena estas medidas y que deberían tenerse muy en cuenta también en nuestras Administraciones, donde los últimos recortes han supuesto una caída de las retribuciones dinerarias y de los días de libre disposición y, por tanto, con un impacto muy negativo en la motivación de los empleados públicos que supone una merma de la productividad, el desempeño y, en suma, el servicio al ciudadano. Ciertamente, los empleados públicos se encuentran actualmente en unos niveles en muchos casos preocupantes de falta de ánimo y de expectativas de que la situación cambie en el futuro; existe bastante desilusión. Se les exige más a cambio de menos, lo que unido a la mala gestión económica que se hace en muchas Administraciones de los recursos públicos no ayuda a superar la crisis que, por otro lado, a todos afecta.

Desde la OCDE se están haciendo una serie de recomendaciones para activar las economías de los Estados miembros, algunas de aquellas también aplicables al sector público, de las que podemos destacar la necesidad de hacer un buen uso de las competencias de los trabajadores (esto es, aprovechar su cualificación), al estar en el caso de España muy bien formados por lo general, como reconoce la propia organización. También incide en la conveniencia de motivar a quien tiene ideas, es decir, el talento. En suma, se hace imprescindible reconocer para mejorar.

## II. DEL SALARIO AL SALARIO EMOCIONAL

Si bien cada uno de nosotros trabaja para satisfacer sus necesidades, comenzando por las más básicas (alimento, vestido, higiene, etc.) y concluyendo con las más superfluas, la consideración de

lo que sean aquellas y cómo son valoradas por cada persona no es cuestión unánime. Como regla general trabajamos para cubrir no solo esos requerimientos esenciales de la vida sino también para tener una mejor casa, un buen coche, poder viajar, salir con los amigos los fines de semana, etc.

Para todo esto necesitamos dinero, y cuanto más, mejor podremos satisfacer aquellas, que normalmente irán en exponencial aumento. El dinero es, pues, el principal elemento *motivador* que nos *anima* –y nos obliga– a trabajar.

Así, muchas de nuestras metas se logran a través del mismo (de acuerdo con los tradicionales modelos mecanicistas de la motivación, que veremos a continuación). Sin embargo, y a pesar de que a lo largo de la no muy larga historia de los estudios sobre los modelos de motivación, del rendimiento y de su retribución, se ha considerado el salario como el medio normal y casi omnipresente en la concepción del trabajo, aquel no es el único elemento que nos ayuda a sobrellevar nuestra vida laboral.

Como veremos, los estudios científicos han demostrado que existe otro tipo de salario o retribución no pecuniaria que favorece no solo la eficacia y la eficiencia en el trabajo por parte del empleado sino que a su vez beneficia a la organización y ayuda a crear y mantener un adecuado clima laboral, y al enriquecimiento personal de quienes reciben dicha retribución y reconocimiento a cambio de su esfuerzo.

Es el llamado «salario emocional», esto es, aquella retribución que no tiene carácter pecuniario sino que está relacionada, por ejemplo, con medidas de conciliación familiar, flexibilidad horaria, permisos, ventajas en determinados servicios, etc. Todo ello tiene un importante impacto en la motivación del trabajador y refuerza su sentimiento de pertenencia a la organización y de que hace algo útil por ella, que en definitiva, y al referirnos a las Administraciones Públicas, supone sentirse útil a la sociedad. Esto debe ser también valorado por las organizaciones, sobre todo si tenemos en cuenta que el factor humano constituye el verdadero motor que las hace funcionar y por tanto hay que mantenerlo *engrasado*. Disponer de empleados contentos e incluso *felices*, que se sientan parte de su empresa, es un activo que no deben perder de vista los cargos públicos y responsables de recursos humanos, por más que muchas veces prima –por desgracia– la desconfianza por parte de aquellos hacia un colectivo profesional vinculado, la mayor parte de las veces de manera profunda, con el servicio al ciudadano.

Antes de entrar en materia se hace conveniente realizar, aunque sea muy brevemente, un repaso a la evolución de algunas de las más importantes teorías económicas sobre la motivación<sup>1</sup>, las cuales han intentado dar respuesta a la causa por la que trabajamos y que servirá de introducción al estudio posterior de la gestión del reconocimiento.

---

<sup>1</sup> Teniendo presente que tal concepto es el eje vertebrador del salario emocional. Las personas necesitamos estímulos permanentemente y las empresas, públicas o privadas, deben buscarlos, incentivando la mejora constante con sistemas tales como el mencionado salario emocional.

## 1. LAS TEORÍAS MECANICISTAS Y SU EVOLUCIÓN

En 1858 Frederick W. TAYLOR, considerado el gran desarrollador de la organización científica del trabajo, observó la forma en que trabajaban los obreros de la industria del acero, diseñando el conocido modelo de gestión o administración científica (*scientific management*) y postulando que «un buen obrero hace lo que se le dice, sin contestar» y que el principal incentivo al trabajo es el salario<sup>2</sup>.

Desde ese momento comienza el desarrollo de toda una serie de modelos y estudios basados en la premisa de que las personas son meros sujetos pasivos movidos por estímulos provenientes del exterior, como pueda ser el dinero en el ámbito laboral, que les impele a trabajar, a actuar. Son las denominadas «motivaciones extrínsecas»<sup>3</sup>.

Frente a este tipo de motivaciones mecanicistas surge otra corriente que considera la posibilidad de que el individuo se mueva también por impulsos internos, de dentro hacia fuera: son las denominadas «motivaciones intrínsecas», estudiadas en profundidad a partir de 1970 y centradas en el ámbito educativo, y que se basan en el beneficio interior, en la satisfacción que el individuo logrará con su acción, más que en la recompensa externa o extrínseca.

## 2. LOS MODELOS PSICOSOCIOLOGICOS

En las décadas de 1920 y 1930 MAYO y ROETHLISBERGER realizaron una serie de estudios sobre la productividad de los trabajadores en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, en los cuales concluyeron que productividad, satisfacción y motivación están íntimamente relacionadas. Además, comprobaron que parte del estímulo que recibían y que repercutía en su motivación y satisfacción no provenía de la empresa sino del exterior, de la situación social y las interacciones entre los trabajadores, que aquella no puede controlar<sup>4</sup>.

Pero fue Abraham H. MASLOW quien en 1954 desarrolló una interesante teoría jerarquizando las necesidades humanas en la conocida como *pirámide de Maslow*<sup>5</sup>:

- a) Fisiológicas (comida, vestido, etc.).
- b) De seguridad (protección contra peligros).

<sup>2</sup> Cfr. TAYLOR, F. W.: *The principles of scientific management*, 1st World Library, 2005. También puede leerse esta obra gratuitamente a través del Proyecto Gutenberg (<http://www.gutenberg.org>).

<sup>3</sup> Cfr. PÉREZ LÓPEZ, J. A.: *Fundamentos de la dirección de empresas*, 5.ª ed., Madrid: Rialp, 2002, pág. 167.

<sup>4</sup> Cfr. MAYO, E.: *The social problems of an industrial civilization: With an appendix on the political problem*, Taylor & Francis, 1975.

También ROETHLISBERGER, F. J.: «Management and Morale», en vol., 1941, ROETHLISBERGER, F. J. y DICKSON, W. J.: *Management and the Worker: Early Sociology of Management and Organizations*, Psychology Press, 2003.

<sup>5</sup> MASLOW, A. H.: *Motivation and personality*, Nueva York: Harper, 1954. Edición en castellano: Díaz de Santos, 1991. pág. 21 y ss.

- c) Sociales o de pertenencia a un grupo (relaciones afectivas con otros).
- d) Autoestima (confianza en sí mismo).
- d) Autorrealización (alcanzar el desarrollo del propio yo).

MASLOW establece un dinamismo o línea ascendente (de la *a* a la *e*) de satisfacción de las necesidades, de manera que mientras no quede cubierta cada una de las anteriores, el individuo no intentará lograr la siguiente.

Por su parte, el psicólogo Frederick HERZBERG creó la teoría de la motivación-higiene, también denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial, sobre los motivos que influyen en el trabajo de las personas en las empresas<sup>6</sup>.

Esta teoría se basa en tres elementos:

1. Hay factores en el puesto de trabajo que producen satisfacción y otros distintos que producen disgusto o insatisfacción.
2. La satisfacción y el disgusto proceden de fuentes distintas.
3. Los factores motivacionales o de satisfacción están relacionados con el propio contenido del trabajo, con el puesto de trabajo, mientras que los que producen disgusto lo están con el contexto o el ambiente de trabajo.

Los factores cuya ausencia o inadecuación producen insatisfacción son denominados factores de higiene (sueldo y beneficios, política de la empresa, relaciones con los compañeros, seguridad laboral, etc.). Los factores que producen satisfacción se denominan factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, promoción, etc.).

### 3. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE LOGRO

La motivación de logro se ha considerado como aquel impulso que lleva a la persona a conseguir los estándares de excelencia en el trabajo<sup>7</sup>, siendo uno de los elementos clave en la dirección de los recursos humanos. En este sentido, GARCÍA HOZ considera que,

<sup>6</sup> HERZBERG, F.: «One more time: how do you motivate employees?», *Harvard Business Review*, sept.-oct. 1987, págs. 87507 y ss.

Véase también HERZBERG, F., MAUSNER, B. *et al.*: *The motivation to work*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1993.

<sup>7</sup> Cfr. McCLELLAND, D. C.: *The achievement motive*, Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1953.

supone una tendencia a conseguir algo difícil, a superar los obstáculos para alcanzar un alto nivel de realización, a superarse uno a sí mismo y a otros, a mejorar la propia imagen a través del ejercicio exitoso de las propias capacidades y, consiguientemente, a estar inclinado a evitar el fracaso. La fuerza del motivo de logro viene determinada por factores de personalidad y por factores ambientales relativos al contexto en que se desenvuelve la vida de los sujetos<sup>8</sup>.

Esta teoría intenta motivar al empleado hacia la consecución (logro) de unos objetivos. Es conocida también como dirección por objetivos (DPO). A través de la conquista de metas parciales y alcanzables con relativa facilidad se trata de llegar a los objetivos del grupo, del departamento y finalmente de la propia organización.

Y es también lo que pretende en parte el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP): mejorar la calidad de los servicios públicos a través del cumplimiento de metas.

#### 4. EL SALARIO EMOCIONAL

Llegamos, pues, a una etapa en el desarrollo de las relaciones laborales en que el dinero no es lo único que importa a las personas. Buscamos algo más que nos satisfaga y sobre todo que nos motive y haga felices, incluso en el trabajo, y por ello las empresas deben buscar también la felicidad. Precisamente uno de los factores que la procuran es el salario emocional, que ofrece un tercio de sentido a aquella.

Es más, como indica BARRAGÁN CODINA «ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial, no es tan importante como optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización»<sup>9</sup>.

Así pues, la satisfacción en el trabajo se convierte en un elemento muy a tener en cuenta, valorado no solo por los empleados sino también por los empleadores, que deben encontrar además fórmulas para retener el talento a fin de evitar su fuga o la desmotivación de ese activo tan importante como son los recursos humanos. Es más, la retribución únicamente económica tiene el riesgo añadido de que siempre puede ser mejorada por la competencia, y por ello se hace necesario buscar ese punto de compromiso con la organización, manteniendo satisfecho al empleado para que se quede<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> GARCÍA HOZ, V.: *Tratado de educación personalizada: formación de profesores para la educación personalizada*, Madrid: Rialp, 1996, pág. 234.

<sup>9</sup> BARRAGÁN CODINA, J.; CASTILLO VILLARREAL, J. *et al.*: «La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados», en *Daena: International Journal of Good Conscience*, núm. 2, vol. 4, 2009, págs. 145-159.

<sup>10</sup> *Cfr.* PALOMO VADILLO, M. T.: *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, 6.ª ed.: ESIC, 2010, págs. 117 y ss.

Preguntémosnos por qué empresas como Google son tan deseadas para trabajar. Al margen de las retribuciones económicas que ofrece hay un elemento que tal vez las supera, el salario emocional: comida gratis, el 10% del tiempo de trabajo para crear proyectos propios, salas de juegos, no tener horarios fijos, concursos de proyectos, etc. Y no hace falta decir que el sistema les funciona. Eso es precisamente lo que hace diferente a estas empresas. Los trabajadores no buscan ya tanto un buen sueldo como otras compensaciones y, actualmente, cuando se habla de condiciones laborales nos estamos refiriendo ya no solo a las tradicionales de salario u horario sino a ese plus que atrae y retiene el talento.

### III. QUÉ RECONOCER Y PARA QUÉ

#### 1. LAS MOTIVACIONES HUMANAS

Anteriormente hemos hablado de conceptos tales como motivación, satisfacción e insatisfacción. Estos últimos pueden ser consecuencia de aquella; es decir, el trabajador debe estar motivado hacia la realización de una acción o el logro de un resultado.

Motivación y satisfacción son dos partes –causa y efecto– de una cadena de acontecimientos que se encuentran unidas a su vez por un elemento común: el reconocimiento.

La obtención de un reconocimiento mayor o menor o de un premio o incentivo económico nos motiva a realizar nuestro trabajo. Si se ha logrado un resultado positivo, si hemos mejorado la eficacia o la eficiencia de un procedimiento o se ha instaurado un programa, una técnica o un proceso que hemos propuesto y nos recompensan por ello, se dará también la satisfacción, en este caso procedente del exterior, que al estar ligada con la interior aumenta la satisfacción general, el sentirnos útiles y valorados, lo cual nos motiva nuevamente para seguir avanzando en nuestro desarrollo personal y profesional, creándose un círculo de mejora constante impulsado tanto por nuestra propia motivación como por el impulso externo ofrecido mediante el reconocimiento.

Finalmente, pero no menos importante, hay que recordar que cuando a cambio de nuestro trabajo recibimos una compensación en dinero que cubre nuestras principales necesidades y este deja de ser una preocupación, el ser humano necesita otro tipo de motivaciones para aumentar su rendimiento. Y no hemos de olvidar los tres factores que influyen en un mejor rendimiento y satisfacción: la autonomía, es decir, disponer de un cierto ámbito de decisión personal, que no nos estén controlando constantemente; la maestría o búsqueda de la auto-mejora, adquirir conocimientos y experiencia progresivamente; y el propósito, esto es, la misión de la organización que lleva a incentivar aquellas. Esta debe saber hacia dónde se dirige y qué quiere para poder transmitirlo a los trabajadores, exigirles resultados en función de esa misión y objetivos, y recompensarles adecuadamente por ello.

## 2. QUÉ SE PUEDE Y QUÉ SE DEBE RECONOCER

Son varios los aspectos que cabe reconocer en el ámbito de los recursos humanos. Quizás el más importante sea el talento, ese bien intangible tan valorado en la empresa privada como en la pública, y que permite que las organizaciones consigan sus objetivos de la manera más eficiente y eficaz posible y logren adelantarse a sus oponentes.

Los talentos son «aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o lo harán en un periodo predecible y planificado de tiempo»<sup>11</sup>.

Como afirma el filósofo José Antonio MARINA, «no se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios»<sup>12</sup>. Y para ello es necesario motivarlos y premiar sus logros.

Pero también existen otros elementos como el desempeño laboral o la obtención de resultados (rendimiento) que en suma serán los que deberán tenerse en cuenta a la hora de evaluar un buen trabajo y, por lo tanto, merecen ser recompensados. En este sentido, la gestión del reconocimiento entraría en íntima relación con la evaluación del desempeño<sup>13</sup> puesto que ambos están confluyendo en un mismo punto: aquellas conductas, competencias y demás aspectos relevantes del trabajo que han de ser tenidos en cuenta por la organización por ser esenciales para el cumplimiento de sus objetivos.

Considerado desde otro punto de vista, puesto que el salario emocional sigue siendo salario, forma parte del sistema retributivo y se destina a ofrecer una contraprestación por casi los mismos conceptos que el salario económico, podemos concluir que existe práctica identidad en los aspectos que van a ser reconocidos mediante estos sistemas, siendo sus medios de control muy parecidos.

Esa vinculación entre reconocimiento y evaluación del desempeño se aprecia no solo en que este será el mecanismo que sirva para comprobar y medir ese trabajo susceptible de ser premiado sino que, como indica el EBEP, los resultados de dicha evaluación afectarán a las retribuciones complementarias y, concretamente, al complemento de *productividad* o como se quiera denominar por cada Administración, que será el concepto retributivo en que se materializaría el reconocimiento (art. 20.3 en relación con el 24, ambos del EBEP). Así pues, el sistema de reconocimiento se centrará en premiar, no ya el trabajo habitual, medio o normal de los empleados, sino aquel que esté por encima de esa media y que suponga un desempeño o la obtención de un resultado superior. Y para ello debe realizarse una adecuada evaluación. Pero además, se tie-

<sup>11</sup> SARACHO, J. M.: *Talento organizacional*, RIL Editores, 2011, pág. 35.

<sup>12</sup> MARINA, J. A.: *El vuelo de la inteligencia*, Barcelona: Plaza & Janés, 2000, pág. 134.

<sup>13</sup> Entendida en el sentido amplio que le da el propio EBEP, incluyendo conducta (desempeño *stricto sensu*) y rendimiento.

nen que establecer los criterios por los cuales se valorará aquel desempeño o rendimiento. Esto dependerá de la misión de la organización, de sus objetivos generales y específicos y de cómo quiera enfocar la mejora de su gestión. Puede que le interese prestar más atención a reducir los costes de producción de bienes o servicios, o mejorar la atención al cliente, o bien a reducir tiempos de respuesta o de informe, etc.

De acuerdo con estos parámetros, los objetivos específicos susceptibles de reconocimiento deberían tener en cuenta tres factores fundamentales: coste, tiempo y calidad-cantidad, aunque no confluyan necesariamente todos ellos a la vez a la hora de establecer cada objetivo concreto. Por ejemplo, uno podría ser realizar el 75% (cantidad) de los informes de alta en un centro ocupacional en un plazo medio de 30 días (tiempo) desde que se recibe la solicitud.

Por lo que se refiere, por ejemplo, al objetivo de la atención al cliente, este tiene especial relevancia en el sector privado y está comprobado que cuesta cinco veces más conseguir uno que fidelizarlo. La empresa privada siempre buscará tener y mantener más clientes. En el caso de las Administraciones es distinto pues generalmente no buscamos clientes sino en ocasiones incluso todo lo contrario (por ejemplo, en la asistencia sanitaria es preferible que haya pocas personas enfermas). Lo que habría que buscar es mejorar el servicio prestado a los usuarios que ya tenemos y mejorar la prevención, premiando ideas y procedimientos para lograrlo.

Por otro lado, en el caso de grupos de trabajo se hace necesario que las acciones susceptibles de ser premiadas lo sean a todo el grupo, no al líder, jefe o a uno de los empleados, pues ello llevaría a un agravio comparativo y al sentimiento de que solo se premia a uno o unos pocos, que se llevan los méritos. Por ello sería interesante incluir entre los premios, junto con los individuales, otros de carácter colectivo como actividades de tiempo libre.

### 3. VENTAJAS DEL RECONOCIMIENTO PARA LAS ORGANIZACIONES

Son indudables las ventajas que el reconocimiento del talento, de la iniciativa, del buen hacer, de la calidad en el trabajo, en una palabra, reportan a las organizaciones. En una época, como dijimos, en que los costes económicos del capítulo de personal se está contrayendo y en la que al mismo tiempo se busca la excelencia, la mejora de la productividad y la eficiencia, se hace imprescindible seguir impulsando ese talento de los empleados a través de otro tipo de medidas como el salario emocional, pues no cabe duda de que el factor humano es el que mueve aquellas y si no hay una contraprestación adecuada las personas no estarán contentas con lo que hacen, se deteriorará el clima laboral y ello repercutirá muy negativamente en los resultados y, en el caso de las Administraciones Públicas, en la calidad del servicio al ciudadano.

Podemos señalar tres ventajas de todo plan de incentivos. Generan entusiasmo, aumentando el rendimiento de los empleados y de los grupos y equipos de trabajo, y por lógica la rentabilidad de la organización. Es el único coste que se realiza una vez logrado un objetivo. Y, finalmente, los resultados se pueden medir de una manera relativamente sencilla.

Por esto mismo, los responsables de recursos humanos y los cargos públicos deben ser muy conscientes de que si no puede abonarse un salario adecuado en dinero hay que compensar de algún modo esa pérdida de poder adquisitivo y complementar al sueldo con otro tipo de incentivos. En definitiva, puesto que nos movemos por motivaciones e incentivos y cabe la posibilidad de aplicar una gran gama de estos como apoyo al principal, al sueldo, y además tienen la ventaja añadida de que bien gestionados pueden resultar mucho más económicos que el pago en dinero, es una opción y casi una obligación hoy en día llevar a cabo una buena política de gestión del reconocimiento, de la compensación o del incentivo, pues con ella lo que se reconoce, en definitiva, es el cumplimiento de los objetivos de la organización misma.

Los objetivos que persigue la gestión del reconocimiento serían, entre otros, promover el trabajo en equipo y la motivación personal, mejorar el rendimiento mediante un plan de incentivos, crear clima laboral, cultura organizacional y dar valor a las personas para que se sientan parte de la organización.

## IV. CÓMO GESTIONAR EL RECONOCIMIENTO

### 1. INTRODUCCIÓN

La gestión del reconocimiento es una de las áreas en las que se divide la gestión de recursos humanos, ligada a otras como el sistema retributivo, la evaluación del desempeño, la participación del personal o la comunicación. Por tanto, su importancia viene determinada en un doble sentido; por una parte, por constituir una de las dimensiones en las políticas de recursos humanos y por lo tanto que debería tenerse en cuenta a la hora de planificar una gestión adecuada de los mismos. Y, por otro lado, por las relaciones que mantiene con otras áreas como las mencionadas, que por su importancia suponen parte del núcleo de dichas políticas.

En este sentido, y en cuanto a los lazos de unión entre el reconocimiento y las otras dimensiones, no podemos pasar por alto que aquel forma parte indisoluble del sistema retributivo como ha quedado dicho, al suponer una forma de contraprestación, no económica, al trabajo y a la iniciativa del empleado.

La relación con la evaluación del desempeño ya se indicó, esta sirve para evaluar ese mayor desempeño. Las dos últimas dimensiones mencionadas, participación del personal y comunicación, no solo están también íntimamente relacionados con el reconocimiento y su gestión sino que entre ellas debe existir una adecuada interdependencia. Para que los empleados puedan participar en todos los procesos, programas, actividades, etc. que ofrece la organización ha de existir una previa comunicación, primeramente desde esta hacia el conjunto del personal y seguidamente desde el *staff* hacia arriba, hacia la organización, en lo que podemos llamar una retroalimentación o *feedback* constante y bien estructurado.

La participación del personal en esas actividades, la propuesta de ideas de mejora (que también está relacionada con un buen programa de mejora permanente de la calidad y de los procesos en el conjunto de la organización) y, en definitiva, la motivación, creación y mantenimiento de un adecuado clima laboral y cultura organizacional parten de dicha comunicación<sup>14</sup>. El reconocimiento supone premiar una acción determinada del empleado o una propuesta de mejora, para lo cual los responsables de recursos humanos y la dirección tienen que conocer que se ha producido; y aquí entran en juego también los sistemas de comunicación y participación. Para que un sistema que pretende mejorar el funcionamiento general de la organización sea efectivo y tenga éxito, debe ser conocido por todos, al menos en sus puntos más importantes.

No menos destacada es la aplicación de la comunicación a la hora de reconocer una acción, puesto que como veremos más adelante, uno de los elementos fundamentales en todo sistema de incentivos es que todos en la organización sepan que se ha reconocido una acción concreta de un empleado determinado. El reconocimiento ha de ser público. Y la mejor manera de llevarlo a cabo sin distorsiones es a través de los medios oficiales internos de comunicación en la organización. De otra manera se puede producir un efecto no deseado, no solo por faltar la transmisión de ese reconocimiento y que pase desapercibido, perdiendo uno de sus principales cometidos –incentivar y motivar al conjunto de los trabajadores y mostrarles que realmente se premian el rendimiento y el talento– sino que la comunicación oficiosa que se suele dar por medio del boca a boca entre compañeros termine de tal manera distorsionada que sea contraproducente para los objetivos de la organización.

No podemos olvidar tampoco la importancia de establecer objetivos o metas a recompensar que resulten alcanzables, cuantificables y realistas, que no sean a muy largo plazo sino asumibles y que puedan lograrse en un tiempo razonable. Lo contrario puede desmotivar muy fácilmente a los participantes en el plan. Para ello han de tenerse claros los objetivos y posibilidades de crecimiento de la organización, conocer los resultados obtenidos anteriormente y lo que se quiere ir logrando en el futuro. En el entorno privado se aconseja que al menos el 1% de los resultados se destine a los premios de reconocimiento. Con ello se da mayor sensación de utilidad del plan puesto que los empleados ven que los frutos de su esfuerzo se reinvierten y revierten también en ellos. Obviamente, en el ámbito público es más complicado por sus fines y tipo de bienes y servicios que ofrece.

## 2. REQUISITOS DEL SISTEMA

A la hora de implantar un sistema de gestión del reconocimiento o de incentivos se hace conveniente crear primeramente un grupo de trabajo adecuado que estudie todos los aspectos implicados en su diseño y aprobación. Como decíamos anteriormente, la comunicación en todo el proceso es ineludible para su éxito; así pues, debe contarse con el conocimiento y la colaboración de los representantes de los trabajadores, así como de estos mismos en todo momento.

<sup>14</sup> Cfr. PÉREZ LÓPEZ, J. A.: *Fundamentos de la dirección de empresas*, 5.ª ed., Rialp, 2002, págs. 99 y ss.

Debería crearse un adecuado plan de reconocimiento con varios objetivos generales, como pueden ser mejorar la calidad de los servicios prestados (que sería tal vez el primordial); dar mayor valor al empleado (contar con él); crear un canal de información con este para que conozca mejor los proyectos, programas y procedimientos existentes, y los previstos para que pueda plan-tear mejoras; así como diseñar un procedimiento para el reconocimiento, incentivos y premios a las ideas propuestas y aplicadas. Es decir, tener claro lo que se quiere conseguir y la necesidad o conveniencia de llevarlo a cabo. No implantar un plan porque sí, porque hemos oído que en otra Administración se ha creado o que está bien visto, sino que deben establecerse claramente los objetivos que se persiguen con él y después ir desarrollando, ejecutando y depurando el plan a través de un círculo Deming o PHCA (planear, hacer, controlar y ajustar).

También es conveniente crear un comité de seguimiento del plan, cuyos principales objetivos podrían ser: coordinar la comunicación de los programas, proyectos y procedimientos a toda la organización. Gestionar las propuestas e ideas de mejora presentadas. Gestionar los premios de reconocimiento. Coordinar con el exterior los premios de reconocimiento. Gestionar, por ejemplo, premios anuales a la mejor idea.

En cuanto al contenido del plan en sí no pueden faltar los dos elementos esenciales y un nexo de unión entre ambos. Nos referimos, por una parte, a aquellas acciones, propuestas, ideas de mejora, resultados, etc., que van a ser premiados, y por otra, a los premios que deban ofrecerse. El nexo de unión serán los criterios de aplicación de dichos reconocimientos a aquellas acciones. En este sentido es muy importante la coherencia, debiendo tener muy claros los objetivos, las conversiones y las equivalencias. Se requiere una adecuación de los premios ofrecidos a los objetivos requeridos. Si se establece, por ejemplo, un sistema de puntos por objetivos también es importante desde un punto de vista psicológico hacer una correcta conversión. Por ejemplo, es mejor ofrecer 100 puntos por cada 10 euros de ahorro que 10 puntos por cada euro. Además, si seguimos con el mencionado sistema de puntos, hay que crear un catálogo de premios y establecer un valor adecuado en puntos para cada uno de ellos en función, por ejemplo, de su valor real en el mercado y teniendo en cuenta el coste de obtención de los puntos.

Obviamente, es imprescindible transmitir el plan de incentivos, qué se va a premiar, con qué criterios, así como qué premios se pueden ofrecer. En cuanto al elemento temporal, es conveniente establecer periodos de vigencia del plan como el anual, aunque se vaya renovando, y que no tenga un carácter indeterminado. Ello permitirá evaluarlo, modificarlo e irlo mejorando. Además, este requisito confluye perfectamente con el de la temporalidad de las acciones a premiar. No obstante, para las que requieran un plazo de ejecución mayor se pueden establecer unos criterios específicos de aplicación del reconocimiento.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que los gustos de las personas difieren de unas a otras. No se puede establecer un sistema de premios basado únicamente en los gustos del grupo de trabajo o de un directivo, pues lo que puede resultar un incentivo muy apetitoso para un trabajador puede que no le guste a otro. Por lo tanto, hay que diversificar las posibilidades de reconocimiento y para ello una buena idea sería establecer el ya mencionado sistema de puntos con

base en distintos premios, y que las acciones a premiar supongan la obtención de un determinado número de aquellos que se puedan canjear por esos incentivos. Así, el trabajador que ha obtenido un reconocimiento podrá elegir entre varias opciones la que más le guste. Este elemento resulta esencial, pues precisamente de los incentivos que se ofrezcan va a depender el éxito del plan.

Además, se hace también aconsejable innovar, ir cambiando el programa y el catálogo de premios para no ofrecer siempre lo mismo, pues ello termina por aburrir a los empleados y caer en el olvido. Es decir, que el programa de incentivos se mueva, cambie (establecer, por ejemplo, aceleradores, que se logre un reconocimiento con menos esfuerzo en un momento dado; *ofertas*  $2 \times 1$  en puntos, etc.).

No podemos olvidar tampoco la importancia de reconocer públicamente el buen hacer, lo cual anima al resto de empleados a participar en el programa, así como que entre la acción y el otorgamiento del premio no exista mucha demora temporal. Esto resulta esencial en cualquier sistema de incentivos.

### 3. DIMENSIONES E INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Un elemento esencial en todo sistema de reconocimiento, como se indicó, es evaluar las acciones susceptibles de aquel con el fin de estimar si procede o no ser recompensadas y en qué grado, y siempre que supongan un beneficio para la organización y una mejora del rendimiento o desempeño (*stricto sensu*) del trabajador. La evaluación del desempeño realiza esta labor, pero son necesarios unas dimensiones (objetivos a medir) y unos indicadores (cuantificar el rendimiento/desempeño, sea en unidades –cantidad, tiempo...– en porcentaje, ratios, etc., con el fin de tener una meta a alcanzar) de desempeño adecuados en función, primeramente, del objetivo general que la organización busca, con los que habrán de estar alineados estratégicamente los objetivos específicos del departamento, servicio, etc., para terminar con los del puesto de trabajo, en un orden descendente bien estructurado e interrelacionado.

Se hace, por tanto, necesario saber lo que debe ser medido y medir lo que sea importante en el puesto de trabajo («lo que mides es lo que obtienes»), es decir, que se refiera a aspectos claves del mismo y no al ejercicio normal y habitual de la actividad profesional. Y, por supuesto, esos objetivos han de ser mensurables.

Como se mencionó, el rendimiento se puede medir por calidad/cantidad, tiempo necesario para ejecutar tareas, o por su coste, principalmente. De este modo los indicadores pueden tener en cuenta la reducción de los elementos que podemos denominar contraproductivos o contrarios al logro de los mejores resultados (coste o tiempo) o el aumento de los productivos o potenciadores del buen hacer (calidad o cantidad). Así, se valorará la disminución del coste de los procesos o del tiempo necesario, o el incremento de la calidad o la cantidad, pero siempre teniendo presente criterios de eficiencia, esto es, procurando esos aumentos o disminuciones sin perjudicar otros

elementos. No se puede permitir reducir el tiempo de realización de un informe jurídico a costa de mermar su calidad, por ejemplo.

Por tanto, debe haber un adecuado equilibrio entre eficacia y eficiencia, esencial si se quiere lograr la mejora de la calidad de la Administración o, en términos más generales, la buena Administración.

De esta manera, y a título de ejemplo, podemos mencionar los siguientes indicadores:

- Reducción del 10% en el tiempo de espera de los pasajeros de la línea 14 de autobuses urbanos en los próximos tres meses.
- Ahorrar un 3% en material de oficina (papel, bolígrafos, etc.), electricidad, etc. del departamento durante los últimos seis meses.
- Reducción del tiempo de respuesta ante una llamada a los bomberos en un minuto.
- Presentar para su aprobación las propuestas de devolución tributaria en un plazo de seis días desde que se solicita aquella.
- Conseguir un grado 8 sobre 10 de satisfacción de al menos el 65% de los usuarios en el próximo semestre, resultante de las encuestas de satisfacción.

#### 4. ALGUNOS EJEMPLOS

A la hora de ofrecer algunos ejemplos, reales o de posible aplicación, los hemos clasificado en dos grandes grupos que denominamos premios de carácter interno y premios de carácter externo, en función de que los pueda ofrecer directamente la organización porque forman parte de la misma, del conjunto de sus bienes y servicios (o que sean de bajo coste) o bien, en el caso de los externos, por estar conveniados o concertados con otras empresas o con el sector privado en el caso de las Administraciones Públicas.

Como decimos, a título meramente ejemplificativo, se podrían aplicar en nuestras Administraciones premios internos como los siguientes, dependiendo de cuál sea su tamaño y de que tengan o no establecidos los servicios que se menciona:

- Felicitaciones, menciones, diplomas, medallas.
- Créditos horarios.
- Desayuno con el alcalde, presidente, consejero, etc.
- *Parking* gratuito.
- Abono zona azul.
- Abono de transporte, de guardería municipal, etc.

- Abono o entradas para conciertos, obras de teatro, museos, etc. organizados por la entidad.
- Créditos del fondo social.
- Lotes de libros, discos, etc.
- Descuento o gratuidad en asistencia a seminarios, jornadas, cursos, etc.
- Ventajas en el préstamo de libros de la biblioteca municipal (mayor plazo, etc.).
- Suscripción a revistas.
- Lote de productos de alimentación, etc.
- Paseo turístico en barco, autobús, etc.

Y si de reconocimientos estamos hablando, uno de los más utilizados en la mayoría de organizaciones privadas que aplican el sistema es la del «empleado del mes». No conocemos casos en la Administración pero en principio nada impediría instaurarla. Parece extraño al no haber costumbre, pero por qué un funcionario no puede ser reconocido como empleado del mes, qué le diferencia como trabajador con relación con uno de la empresa privada. Se trata, en suma, de un claro ejemplo de reconocimiento: barato, efectivo y con amplio eco entre compañeros y público. En este sentido, puede ser también incentivador crear un panel o tablón con las fotos de los empleados o equipos premiados y sobresalientes, y el motivo de la distinción.

Por otra parte, podría incluirse la felicitación del alcalde, presidente, consejero, etc. por cumpleaños, bodas de los empleados, nacimiento de hijos, así como el pésame por hechos luctuosos, como elemento de creación de clima laboral y sin quedar supeditado a los méritos.

Entre los premios de carácter externo se da una gran variedad de posibilidades puesto que se puede buscar la colaboración prácticamente en todos los sectores y ámbitos del mercado.

Podemos mencionar, por ejemplo:

- Vales descuento en comercios, cines, restaurantes, gimnasios, etc.
- Tarjetas regalo.
- Carné de socio para colectivos (por ejemplo: agencias de viajes, grandes almacenes, etc.).
- Actividades al aire libre: *paintball*, senderismo, escalada, etc.
- Bono para guardería, etc.

Los convenios de colaboración con el entorno privado no tienen por qué resultar en absoluto onerosos. Muchas empresas ofrecen descuentos especiales o tarjetas de socio, etc. para colectivos. Bien canalizado y negociado se puede conseguir algo similar y específico para la organización. Y cuanto más grande sea esta más interesará a la empresa privada.

Además, puesto que hay que comunicar el plan, se deberían publicitar también estos convenios, no solo hacia el interior sino también hacia fuera, para ofrecer un valor añadido a las entidades colaboradoras y así animar a otras a incorporarse al programa.

Se podría diseñar, a su vez, un concurso de ideas o propuestas para solucionar un problema real que le haya surgido a la organización en algún área, que esté abierto a cualquier empleado, lo cual favorece la denominada inteligencia colectiva.

Como se ve, las posibilidades son múltiples, así como sus beneficios.

## V. CONCLUSIONES

Sobre todo desde la aprobación del EBEP se está insistiendo mucho en la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia de la Administración, que pasa por la de sus empleados, pero al mismo tiempo, en los últimos tiempos estamos viendo cómo las condiciones salariales y laborales de estos han sufrido unos severos recortes. Por tanto, si se quiere lograr lo primero pero con este último *handicap*, habrá que buscar métodos alternativos que devuelvan la motivación y la confianza a un colectivo al que cuesta mucho trabajo mantenerlas o incluso encontrarlas.

Una solución más que plausible por sus buenos resultados y su bajo coste pasaría por el reconocimiento de la iniciativa, el talento, el desempeño y el rendimiento, que va ineludiblemente unido a la aplicación de adecuados programas de incentivos.

Como hemos visto, ello es posible y ya se aplica en otros sectores. La Administración Pública no debería ser una excepción, sobre todo si pensamos en otros modelos como la evaluación del desempeño, la gestión de calidad, etc., que ya han sido importados y adaptados desde el sector privado.

Es hora de implicarse y aplicar, por tanto, soluciones creativas a los problemas y retos que se están planteando hoy en día.

Insistimos: no solo es imprescindible, es también posible.