

FACULTAD DE DERECHO  
UNIVERSIDAD DE ALMERÍA  
TRABAJO FIN DE GRADO

**LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCIA**

Autor: D. Juan Antonio Pastor Marín

Tutor: D. Miguel Pérez Valls

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

Curso Académico 2013/2014

Almería julio de 2014

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>1.- FORMAS DE ACCESO A LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA. DE LA J.A. REQUISITOS EXIGIDOS PARA SU DESEMPEÑO .....</b>	<b>Pág. 4</b>
<b>2.- LIDERAZGO PÚBLICO.....</b>	<b>Pág. 13</b>
<b>3.- CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO.....</b>	<b>Pág. 19</b>
<b>4.-LA MOTIVACIÓN LABORAL.....</b>	<b>Pág. 23</b>
<b>5.-CONCLUSIONES.....</b>	<b>Pág. 32</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>Pág. 34</b>

## INTRODUCCION

¿Cómo se calificaría a una gran organización empresarial con más de 200.000 empleados que para acceder a sus puestos directivos no pidiera formación en técnicas directivas ni destreza en liderazgo y motivación laboral?

Cuanto menos la calificación sería de irresponsable.

Pues bien este es el panorama actual que hay en la Administración general de la Junta de Andalucía.

El presente trabajo fin de grado analizará y pondrá de manifiesto que para desempeñar un puesto directivo en la Administración citada no se exige formación previa en recursos humanos y técnicas directivas.

Desde hace unos años, los políticos en particular y la sociedad en general hablan de la modernización de la Administración Pública y de hecho se han dado pasos importantes.

Pero estos avances se han producido sobre todo en la tecnología informática y en particular en los procesos “on line” a los que tienen acceso los ciudadanos para interactuar con la Administración Pública.

En una organización de estas dimensiones las técnicas de liderazgo y motivación que tienen que emplear los directivos y altos cargos se antojan fundamentales, es otro pilar de la Modernización tan importante o más que el tecnológico.

El objetivo del presente estudio es incidir en la importancia que puede llegar a tener en el denostado funcionario público el estilo de liderazgo ejercido por los Directivos y su influencia en la motivación laboral.

También se analizará el entorno jurídico del procedimiento de selección de los Directivos de la Administración General de la Junta de Andalucía.

Con esta introducción quedan configurados los objetivos del trabajo, que desglosaremos en los siguientes apartados referidos a la Administración Pública de la Junta de Andalucía:

- 1.-Forma de acceso a los puestos directivos. Requisitos exigidos para su desempeño
- 2.- Liderazgo Público..
- 3.- Características del directivo público
- 4.-La motivación laboral.
- 5.-Conclusiones

## 1.- FORMAS DE ACCESO A LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN LA AA.PP. DE LA J.A. REQUISITOS EXIGIDOS PARA SU DESEMPEÑO

La Constitución Española de 1978 en su Artículo 103 dice:

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.

Esta reserva de Ley efectuada por la Constitución se plasmó en la vigente Ley 30/84 de Medidas para la Reforma de la Función Pública.

Establece importantes cambios con respecto a la legislación anterior preconstitucional, así, establece, por ejemplo, cinco grupos de funcionarios (A, B, C, D, E) atendiendo al nivel de titulación para su ingreso.

Pero lo más relevante para este estudio es que regula dos aspectos importantes:

- LAS RELACIONES DE PUESTOS DE TRABAJO. (RPT)
- **Artículo quince.** *Relaciones de puestos de trabajo de la Administración del Estado.*
- 1. Las relaciones de puestos de trabajo de la Administración del Estado son el instrumento técnico a través del cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto en los términos siguientes:
  - a) Las relaciones comprenderán, conjunta o separadamente, los puestos de trabajo del personal funcionario de cada Centro gestor, el número y las características de los que puedan ser ocupados por personal eventual así como los de aquellos otros que puedan desempeñarse por personal laboral.
  - b) Las relaciones de puestos de trabajo indicarán, en todo caso, la denominación, tipo y sistema de provisión de los mismos; los requisitos exigidos para su desempeño; el nivel de complemento de destino y, en su caso, el complemento específico que corresponda a los mismos, cuando hayan de ser desempeñados por personal funcionario, o la categoría profesional y régimen jurídico aplicable cuando sean desempeñados por personal laboral.

- LA PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

**Artículo veinte.** *Provisión de puestos de trabajo.*

Los puestos de trabajo adscritos a funcionarios se proveerán de acuerdo con los siguientes procedimientos:

a) Concurso: Constituye el sistema normal de provisión y en él se tendrán únicamente en cuenta los méritos exigidos en la correspondiente convocatoria, entre los que figurarán los adecuados a las características de cada puesto de trabajo, así como la posesión de un determinado grado personal, la valoración del trabajo desarrollado, los cursos de formación y perfeccionamiento superados y la antigüedad.

b) Libre designación: Podrán cubrirse por este sistema aquellos puestos que se determinen en las relaciones de puestos de trabajo, en atención a la naturaleza de sus funciones.

En la Administración del Estado, sus Organismos Autónomos, así como en las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, sólo podrán cubrirse por este sistema los puestos de Subdirector general, Delegados y Directores regionales o provinciales, Secretarías de altos cargos, así como aquellos otros de carácter directivo o de especial responsabilidad para los que así se determine en las relaciones de puestos de trabajo.

c) Las convocatorias para proveer puestos de trabajo por concurso o por libre designación, así como sus correspondientes resoluciones, deberán hacerse públicas en los «Boletines» o «Diarios Oficiales» respectivos, por la autoridad competente para efectuar los nombramientos.

En las convocatorias de concurso deberán incluirse, en todo caso, los siguientes datos y circunstancias:

- Denominación, nivel y localización del puesto.
- Requisitos indispensables para desempeñarlo.
- Baremo para puntuar los méritos.
- Puntuación mínima para la adjudicación de las vacantes convocadas.

Las convocatorias para la provisión de puestos por libre designación incluirán los datos siguientes:

- Denominación, nivel y localización del puesto.
- Requisitos indispensables para desempeñarlo.

Anunciada la convocatoria se concederá un plazo de quince días hábiles para la presentación de solicitudes.

Los nombramientos de libre designación requerirán el informe previo del titular del Centro, Organismo o Unidad a que figure adscrito el puesto convocado.

Excepcionalmente, las Administraciones Públicas podrán autorizar la convocatoria de concursos de provisión de puestos de trabajo dirigidos a los funcionarios destinados en las áreas, sectores o departamentos que se determinen.

Las Administraciones públicas podrán trasladar a sus funcionarios, por necesidades de servicio, a unidades, departamentos u organismos públicos distintos a los de su destino, respetando sus retribuciones, condiciones esenciales de trabajo y provincia e isla de destino y modificando, en su caso, la adscripción de los puestos de trabajo de los que sean titulares. Cuando el nuevo destino implique cambio del término municipal de residencia, los funcionarios tendrán derecho a las indemnizaciones establecidas reglamentariamente para los traslados forzosos en territorio nacional.

**d) (Suprimida)**

e) Los funcionarios adscritos a un puesto de trabajo por el procedimiento de libre designación podrán ser removidos del mismo con carácter discrecional.

Los funcionarios que accedan a un puesto de trabajo por el procedimiento de concurso, podrán ser removidos por causas sobrevenidas, derivadas de una alteración en el contenido

del puesto de trabajo, realizada a través de las relaciones de puestos de trabajo, que modifique los supuestos que sirvieron de base a la convocatoria, o de una falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que no comporte inhibición y que impida realizar con eficacia las funciones atribuidas al puesto. La remoción se efectuará previo expediente contradictorio mediante resolución motivada del órgano que realizó el nombramiento, oída la Junta de Personal correspondiente.

A los funcionarios afectados por lo previsto en este apartado les será de aplicación lo dispuesto en el párrafo primero del artículo 21.2, b) de la presente Ley.

Estos artículos de la Ley 30/84 son las bases en las que se asienta la forma y los requisitos para el nombramiento del personal directivo de la Administración Pública.

Pero analicemos ahora como se regula normativamente en el ámbito de la Administración General de la Junta de Andalucía.

La ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía (BOE núm. 68 de 20/03/2007) aborda el tema de la Administración Pública y de los funcionarios en varios artículos de su texto, así:

“Artículo 31. Buena administración.

Se garantiza el derecho a una buena administración, en los términos que establezca la ley, que comprende el derecho de todos ante las Administraciones Públicas, cuya actuación será proporcionada a sus fines, a participar plenamente en las decisiones que les afecten, obteniendo de ellas una información veraz, y a que sus asuntos se traten de manera objetiva e imparcial y sean resueltos en un plazo razonable, así como a acceder a los archivos y registros de las instituciones, corporaciones, órganos y organismos públicos de Andalucía, cualquiera que sea su soporte, con las excepciones que la ley establezca.”

Buena Administración, este título del artículo 31 es novedoso pero se queda ahí, nada de lo que regula es nuevo. Bonitas palabras pero no hace ninguna referencia a los que en definitiva tienen que conseguirlo, los funcionarios, incluido el personal directivo.

## COMPETENCIAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA

### CAPÍTULO I

#### Clasificación y principios

##### Artículo 42. Clasificación de las competencias.

1. Corresponden a la Comunidad Autónoma de Andalucía las competencias exclusivas, compartidas y ejecutivas sobre las materias incluidas en el presente Título, que ejercerá respetando lo dispuesto en la Constitución y en el presente Estatuto.

2. La Comunidad Autónoma de Andalucía asume mediante el presente Estatuto:

1.º Competencias exclusivas, que comprenden la potestad legislativa, la potestad reglamentaria y la función ejecutiva, íntegramente y sin perjuicio de las competencias atribuidas al Estado en la Constitución. En el ámbito de sus competencias exclusivas, el derecho andaluz es de aplicación preferente en su territorio sobre cualquier otro, teniendo en estos casos el derecho estatal carácter supletorio.

3.º Competencias ejecutivas, que comprenden la función ejecutiva que incluye la potestad de organización de su propia administración y, en general, aquellas funciones y actividades que el ordenamiento atribuye a la Administración Pública y, cuando proceda, la aprobación de disposiciones reglamentarias para la ejecución de la normativa del Estado.

## Competencias

Artículo 47. Administraciones Públicas andaluzas.

2. Son competencias compartidas de la Comunidad Autónoma:

1.ª El régimen jurídico de la Administración de la Comunidad Autónoma de Andalucía y régimen estatutario de su personal funcionario y estatutario, así como de su personal laboral, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 76 de este Estatuto.

2.ª El procedimiento administrativo común.

3.ª Los contratos y concesiones administrativas.

Artículo 76. Función pública y estadística.

1. En materia de función pública corresponde a la Comunidad Autónoma el desarrollo legislativo y la ejecución en los términos del artículo 149.1.18.ª de la Constitución.

2. Corresponde a la Junta de Andalucía, en materia de función pública y personal al servicio de la Administración, respetando el principio de autonomía local:

a) La competencia exclusiva sobre la planificación, organización general, la formación y la acción social de su función pública en todos los sectores materiales de prestación de los servicios públicos de la Comunidad Autónoma.

b) La competencia compartida sobre el régimen estatutario del personal al servicio de las Administraciones andaluzas.

c) La competencia exclusiva, en materia de personal laboral, sobre la adaptación a las necesidades derivadas de la organización administrativa y sobre la formación de este personal

LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

Artículo 133. Principios de actuación y gestión de competencias.

1. La Administración de la Junta de Andalucía sirve con objetividad al interés general y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, racionalidad organizativa, jerarquía, simplificación de procedimientos, desconcentración, coordinación, cooperación, imparcialidad, transparencia, lealtad institucional, buena fe, protección de la confianza legítima, no discriminación y proximidad a los ciudadanos, con sujeción a la Constitución, al Estatuto y al resto del ordenamiento jurídico.
2. La Administración de la Junta de Andalucía desarrollará la gestión ordinaria de sus actividades a través de sus servicios centrales y periféricos.
3. Todos los órganos encargados de la prestación de servicios o de la gestión de competencias y atribuciones de la Comunidad Autónoma dependen de ésta y se integran en su Administración.

Artículo 136. Función y empleo públicos.

La ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos de la Administración de la Junta de Andalucía, el acceso a empleo público de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, y establecerá un órgano administrativo de la función pública resolutorio de los recursos que se interpongan sobre esta materia.

Artículo 137. Prestación de servicios y cartas de derechos.

La Administración de la Junta de Andalucía hará pública la oferta y características de prestación de los servicios, así como las cartas de derechos de los ciudadanos ante la misma.

Artículo 138. Evaluación de políticas públicas.

La ley regulará la organización y funcionamiento de un sistema de evaluación de las políticas públicas.

El artículo 136 del Estatuto de Autonomía para Andalucía establece reserva de Ley – al igual que lo hace la Constitución Española de 1978 en esta materia- para regular el estatuto de los funcionarios públicos de la Administración de la Junta de Andalucía.

En desarrollo de este mandato estatutario se dictó la:



## LEY DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE ANDALUCÍA

Ley 6/1985, de 28 de noviembre

La presente Ley de Ordenación de la Función Pública Andaluza pertenece a la categoría que un lenguaje político usual denomina leyes institucionales, concepto que intenta evocar una función vertebradora y configuradora de los medios básicos para el ejercicio del poder político.

Los funcionarios están, como se ha repetido, al servicio de la Administración, postulado que no obsta al convencimiento de que los individuos precisan de un estímulo permanente para excitar su diligencia. El mejor estímulo es la carrera que se abre a los más capacitados y celosos, una carrera que se instrumenta a través del reconocimiento del grado personal y de sus efectos de todo orden y a través también de la posibilidad de acceder a otros puestos de trabajo más gratificantes. A lo cual hay que añadir los estímulos, derivados de un acceso saltuario a otros grados y a otros Cuerpos de los que, en principio, son accesibles por el procedimiento ordinario.

Este párrafo de la exposición de motivos de la ley es muy significativo, basa la motivación de los funcionarios “para excitar su diligencia” solo y exclusivamente en la carrera administrativa a través de la promoción interna “que se abre a los más capacitados y celosos”.

El legislador “olvida” que si bien este factor puede influir en la motivación de algunos funcionarios en absoluto es la principal.

Art. 2º.

1. La Función Pública de la Junta de Andalucía es el instrumento de que ésta dispone para la realización de los intereses públicos expresados en la Constitución, en el Estatuto de Autonomía y en las leyes, a los que se subordinan los intereses individuales y colectivos de sus miembros.

2. Se organiza de acuerdo con los fines administrativos generales como parte integrante de la estructura de la Administración de la Junta de Andalucía.

3. Su ordenación y gestión estarán presididas por los principios de objetividad, economía y eficacia, que inspirarán el desarrollo reglamentario de la Ley y los actos administrativos de su ejecución. La Junta de Andalucía velará por que su personal desarrolle sus actividades concretadas conforme a los intereses del servicio y actúe siempre con objetividad, diligencia, profesionalidad, imparcialidad, sometimiento pleno a la Ley y al Derecho y atención a los administrados.

Artículo 25.

1. La provisión de los puestos de trabajo que vayan a ser desempeñados por funcionarios se efectuará mediante los procedimientos de concurso o de libre designación con convocatoria pública, de acuerdo con lo que figure en la relación.

Artículo 26.

1. El concurso es el sistema normal de provisión de puestos de trabajo y en él se tendrán en cuenta únicamente los méritos previstos en las bases de la correspondiente convocatoria, de acuerdo con la reglamentación que en su día se apruebe, y en la que se considerarán Como méritos preferentes la valoración del trabajo desarrollado en los puestos anteriores, los cursos de formación y perfeccionamiento, las titulaciones académicas directamente relacionadas con el puesto que se trata de proveer y la antigüedad.

También podrán considerarse otros méritos tales como la experiencia y titulaciones profesionales y los demás que reglamentariamente se determinen. El Consejo de Gobierno aprobará el correspondiente baremo con sujeción a los criterios expuestos en los párrafos anteriores.

2. Los puestos de trabajo de libre designación y, por tanto, de libre remoción se proveerán mediante convocatoria pública anunciada en el «Boletín Oficial de la Junta de Andalucía», indicando la denominación, nivel, localización y retribución, así como los requisitos mínimos exigibles a los funcionarios que aspiren a desempeñarlos, concediéndose un plazo no inferior a quince días hábiles para la presentación de solicitudes.

Podrá ser de libre designación el puesto superior jerárquico de cada unidad o dependencia administrativa y los puestos de especial asesoramiento y colaboración personal.

DECRETO 2/2002, DE 9 DE ENERO, POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO GENERAL DE INGRESO, PROMOCIÓN INTERNA, PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y PROMOCIÓN PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (BOJA, NÚM. 8, 19 ENERO 2002)

### TÍTULO III. Provisión de Puestos de Trabajo

#### CAPÍTULO I. Disposiciones generales

#### Artículo 36. Sistemas de provisión

1. La provisión de los puestos de trabajo que vayan a ser desempeñados por funcionarios se efectuará mediante los procedimientos de concurso o de libre designación con convocatoria pública, de acuerdo con lo que figure en la relación de puestos de trabajo.
2. Los puestos de trabajo podrán ser cubiertos provisionalmente en los supuestos previstos en la Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía y en este Reglamento.

#### **Artículo 37. Normativa aplicable**

Los procedimientos de concurso y de libre designación para la provisión de los puestos de trabajo adscritos a personal funcionario se registrarán, además de por la Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía, por lo establecido en este Reglamento y demás normativa de aplicación.

**CAPÍTULO II. Provisión de puestos de trabajo por el procedimiento de concurso** trabajo en los que éstos se adjudican tras la valoración de una serie de elementos establecidos previamente en la convocatoria respectiva y que concurriendo en los candidatos son alegados por los mismos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 58 del presente Reglamento.

2. En los concursos de méritos se valorarán los adecuados a las características de los puestos de trabajo, tales como el grado personal consolidado, el nivel del puesto de trabajo desempeñado, la valoración del trabajo desarrollado, los cursos de formación y perfeccionamiento, la antigüedad, las titulaciones académicas y las publicaciones y docencia.

#### **Artículo 38. Concurso de méritos**

1. Se denomina concurso de méritos al procedimiento de provisión de puestos de distintas Consejerías correspondientes al nivel básico del intervalo atribuido a cada Grupo o Cuerpo, así como para aquéllos que por su carácter no singularizado permitan una convocatoria unificada. A estos efectos se entenderá por puestos no singularizados aquéllos cuyas características esenciales y los requisitos exigidos para su desempeño sean iguales. Estos concursos se denominarán concursos unitarios y, para el caso de los puestos no singularizados, se podrá aplicar un baremo reducido adecuado al perfil de los puestos establecidos en la relación de puestos de trabajo, que se determinará en la convocatoria respectiva.

---

## **CAPÍTULO V. Provisión de puestos de trabajo por el procedimiento de libre designación**

### **Artículo 60. Procedimiento de libre designación**

1. La facultad de proveer los puestos de libre designación corresponde a los titulares de las Consejerías y a los Directores de los Organismos Autónomos.
2. Sólo podrán cubrirse por este sistema los puestos que así se determine en la relación de puestos de trabajo.

### **Artículo 61. Convocatoria**

La designación se realizará previa convocatoria que se publicará en el «Boletín Oficial de la Junta de Andalucía», en la que, además de la descripción del puesto y requisitos para su desempeño contenidos en la relación de puestos de trabajo, podrán recogerse las especificaciones derivadas de la naturaleza de las funciones encomendadas al mismo.

### **Artículo 62. Solicitudes**

Las solicitudes se dirigirán, dentro de los quince días hábiles siguientes al de la publicación de la convocatoria, al órgano convocante.

### **Artículo 63. Propuestas e informes previos al nombramiento**

1. El nombramiento se realizará, a propuesta del titular del centro, organismo o unidad a que esté adscrito el puesto de trabajo a cubrir.
2. Se requerirá informe de la Dirección General de la Función Pública, cuando el funcionario proceda de otras Administraciones Públicas, en los términos establecidos en la disposición transitoria segunda de la Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía.
3. Cuando el funcionario pertenezca a un Cuerpo o Especialidad que tenga reservados puestos en exclusiva se precisará el informe favorable del Consejero o

Director del Organismo Autónomo al que esté adscrito el Cuerpo o Especialidad.

### **Artículo 64. Nombramientos**

1. Los nombramientos deberán efectuarse en el plazo máximo de un mes contado desde la finalización del de presentación de solicitudes. Dicho plazo podrá prorrogarse hasta un mes más.

2. Las resoluciones de nombramiento se motivarán con referencia al cumplimiento por parte del candidato elegido de los requisitos y especificaciones exigidos en la convocatoria, y la competencia para proceder al mismo.

En todo caso deberá quedar acreditada, como fundamento de la resolución adoptada, la observancia del procedimiento debido.

#### **Artículo 65. Toma de posesión**

El régimen de toma de posesión del nuevo destino será el establecido en el artículo 51 de este Reglamento.

#### **Artículo 66. Cese**

1. Los funcionarios nombrados para puestos de trabajo de libre designación podrán ser cesados con carácter discrecional. La motivación de esta resolución se referirá a la competencia para adoptarla.

2. Los funcionarios cesados en un puesto de libre designación serán adscritos provisionalmente a un puesto de trabajo correspondiente a su Cuerpo o Especialidad no inferior en más de dos niveles al de su grado personal en el mismo municipio, en tanto no obtengan otro con carácter definitivo, con efectos del día siguiente al de la fecha del cese.

3. Los funcionarios cesados tendrán la obligación de participar, dentro de los dos años siguientes al del cese, en los concursos que se convoquen en el mismo municipio siempre que existan puestos adecuados a sus Cuerpos de pertenencia. No obstante, dicha obligación concurrirá, necesariamente, cuando se convoque el puesto en el que haya sido adscrito, de conformidad con lo previsto en el artículo 73.2 del presente Reglamento.29.

## **2.- LIDERAZGO PÚBLICO**

Hay escasos estudios sobre el concepto de liderazgo público no así sobre el privado donde existe abundante material.

Siguiendo a Van Wart (2003, p. 221) hay cinco definiciones diferentes de liderazgo Público:

1. Liderazgo administrativo es el proceso por el que se proporcionan los resultados requeridos siguiendo los procedimientos autorizados, de forma eficaz, eficiente y legal.
2. Liderazgo administrativo es el proceso por el que se apoya y se desarrolla a los subordinados que proporcionan los resultados.
3. Liderazgo administrativo es el proceso por virtud del cual se adapta la organización al entorno.

4. El liderazgo administrativo tiene como elemento clave de su ejercicio su misión ética y el centrarse en el servicio público.
5. Liderazgo administrativo es la combinación de todo lo anterior. Teoría eclética.

Según Stone “la complejidad y variaciones en posiciones y organizaciones públicas produce un ilimitado conjunto de permutaciones y combinaciones en liderazgo público” (1945, p.210).

## ENFOQUES DEL LIDERAZGO

Van Wart (2003) sintetiza y organiza la abundante literatura sobre liderazgo en seis teorías:

1. La teoría del Gran Hombre.

Da toda la importancia a las cualidades que tienen las personas con mucho talento. Siglo XIX y comienzos del XX.

2. La teoría de los rasgos.

Importancia de los rasgos individuales (físicos, de actitudes) y de las habilidades correspondientes.

### **El Liderazgo**

El fenómeno del liderazgo es uno de los más investigados en la actualidad, bajo la premisa de que la capacidad para ejercer el liderazgo es una de las claves para ser un administrador eficaz y uno de los ingredientes necesarios para posibilitar el éxito de las estrategias de cambio.

#### **1. Concepto y tipos de liderazgo**

El fenómeno del liderazgo es muy diverso y complejo, y ha sido abordado por un importante número de escuelas u orientaciones teóricas.

Si bien el término “líder” – de claro influjo anglosajón- no nos parece de excesivamente afortunado (la acepción común de líder y seguidores no parece identificarse demasiado bien con el espíritu independiente y el necesario sentido crítico), se ha consolidado en la literatura científica como contraposición al concepto de “Jefe”. Así el “Jefe” representaría a la persona con autoridad jerárquica o formal, pero carente de las habilidades directivas necesarias para conseguir movilizar a los miembros de su grupo para

la obtención de objetivos, por lo que basa en su autoridad jerárquica la imposición de su voluntad: *“Las cosas hay que hacerlas porque las manda el jefe”*.

Mientras que el “Jefe” es reconocido por los miembros de su grupo por razones de autoridad, el “líder” lo es por la propia voluntad de éstos.

Existen múltiples definiciones del concepto de liderazgo. En extracto, actualmente se entiende el liderazgo como **la capacidad de persuadir, de influir, en un grupo determinado para alcanzar las metas previstas**.

La Administración pública se encuentra configurada como una organización fuertemente jerarquizada en torno a distintas funciones. En este contexto, no por el hecho de ocupar una “dirección” se convierte uno en “líder”. Una persona puede ser buena planificadora y estar muy cualificada para las tareas técnicas que requiere el puesto, pero carecer de las habilidades propias del liderazgo para motivar a los demás miembros de su equipo a que aporten todo lo que son capaces.

### **¿Los líderes nacen o se hacen?**

En torno al manido debate sobre si los líderes nacen o se hacen, y a los efectos de resaltar que el **aprendizaje** es la clave para su desarrollo, no podemos estar más de acuerdo con Peter Drucker, en que *“es posible que existan líderes innatos, pero son demasiado pocos como para depender sólo de ellos”*.

Dirigir personas no es fácil, requiere unas condiciones personales y unos hábitos que se adquieren con la práctica y el entrenamiento.

## **2. Teorías sobre el fenómeno del liderazgo. ¿Qué requerimientos debe cumplir un líder?**

En el tratamiento del fenómeno del liderazgo se han sucedido distintos enfoques.

### **a) Enfoque de los rasgos distintivos.**

A principios del siglo XX la investigación sobre el liderazgo se centró en estudiar a los grandes hombres de la historia, intentando determinar qué características o rasgos personales distintivos tenían en común, que los diferenciaba de la gente corriente. También es conocida como *teoría del gran hombre*.

Estos estudios identificaron una larga lista de cualidades, como el impulso personal (automotivación), la seguridad en uno mismo (autoestima), el deseo de dirigir, la

integridad personal, el carisma o capacidad de arrastre, la flexibilidad y la calidez personal, tolerancia al estrés, así como otras características sobresalientes de los líderes de éxito.

La premisa entonces era la de que los líderes nacían, no se hacían.

#### **b) Teoría del comportamiento personal o enfoque conductual.**

Ante la falta de resultados con rigor científico de la corriente que investigaba los rasgos distintivos, la atención se desplazó hacia el análisis del comportamiento, de la conducta, de los líderes: la *teoría o enfoque del comportamiento personal*.

Esta corriente, que tuvo gran auge entre 1950 y 1960, señala que la eficacia del liderazgo depende más de desarrollar las conductas apropiadas que de los rasgos personales, y sugiere que la capacidad de liderazgo se percibe en relación con dos variables independientes entre sí:

- La orientación a la tarea: e incluyen actos como organizar el trabajo, definir roles y obligaciones, entre otras.

- La orientación a la relación: son conductas que tienen como fin la mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen el respeto, la confianza y la creación de un clima de camaradería.

En los años 60 y 70 se desarrollaron miles de talleres en todo el mundo en el que se intentaba medir la capacidad de los participantes en estas variables para determinar su capacidad de liderazgo.

#### **c) El enfoque situacional.**

Este enfoque sugiere que un líder efectivo no debe comportarse de una única forma en todas las circunstancias, sino que su comportamiento debe variar cuando las situaciones son diferentes. La conducta del líder debe estar condicionada por la cultura de la organización, el clima laboral, el entorno, la madurez y cualificación de los subordinados, etc.

Este enfoque, por tanto, incluye la creencia de que el mejor líder es aquel que puede adaptar su estilo personal a un grupo y a un momento determinado, con el ánimo de manejar satisfactoriamente una situación dada.

El liderazgo se entiende hoy como un fenómeno complejo, en el que intervienen las condiciones naturales de los individuos, sus valores, experiencias personales, objetivos y conocimientos, así como las condiciones de la realidad en la que se desenvuelve, pero que,



en cualquier caso, pivota sobre la responsabilidad, la habilidad de motivar a los demás y la ética.

#### a) **Responsabilidad**

Según Drucker, *“el liderazgo basado en el carisma, que es lo que muchos autores actuales desean fomentar, provoca desorientación y genera monstruos. El liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas”*.

El líder es quien marca el camino, por tanto debe hacerse responsable de desarrollar y facilitar la consecución de la misión y visión e implicarse personalmente en asegurar que la gestión se desarrolla.

Esto es especialmente importante tanto cuando se obtienen los resultados esperados como cuando no.

Rentabilizar como propio el éxito de un trabajo en equipo y, por el contrario, señalar a los colaboradores como responsables cuando se obtiene un fracaso – bastante frecuente, en todos los ámbitos-, no hará que los miembros de nuestro grupo nos acepten como líderes, cuestiones de ética personal aparte. La desconfianza de los colaboradores ante esta forma de actuar eliminará la creatividad e iniciativa y fomentará una escasa identificación con las tareas encomendadas. No se de quien es la frase, pero cuando presentamos a un superior jerárquico un trabajo hecho en equipo o un proyecto fruto de la iniciativa de uno de nuestros colaboradores, no está de más tener el hábito de repetirnos internamente: *“El éxito a costa de los demás es el mayor de los fracasos”*.

#### b) **Capacidad para motivar a los demás miembros del grupo.**

Los líderes deben crear un ambiente interno en el cual el personal se identifique con la visión de la organización y se implique en la consecución de los objetivos. Motivar es dar razones, por lo que los líderes deben ayudar a que las personas de la organización encuentren en el desarrollo de los objetivos propuestos razones para su satisfacción y desarrollo personal. En este contexto, la delegación y la autoresponsabilidad deben favorecerse al máximo.

Ahora que el conocimiento se ha convertido en la principal materia prima para las organizaciones, a medida que se incrementa el grado de madurez de los subordinados las tareas de los directivos se centran más en la motivación de sus colaboradores.

Como decía Konosuke Matsushita: *“La esencia de la dirección es muy especialmente el arte de movilizar y concentrar los recursos intelectuales de todos los colaboradores y ponerlos al servicio de la empresa”*.

c) **Ética.**

El liderazgo actual está altamente basado en los valores. El líder tiene que comunicar e impulsar los valores reconocidos como ideales por la organización, que en el caso de las públicas se encuentran formalmente reconocidos en numerosas leyes, predicando con el ejemplo. Las personas para trabajar de forma motivada necesitan ser lideradas mediante el ejemplo de un comportamiento que se enmarque en los valores reconocidos en la organización.

Concluimos con la reflexión de **Peter Drucker** sobre las **cinco responsabilidades básicas** que todo directivo debe desarrollar:

- 1) **PLANIFICAR.** Lo que implica:
  - a) Diagnosticar el entorno en el que opera la organización.
  - b) Establecer objetivos
  - c) Programar acciones para cumplir los objetivos
  - d) Temporalizar la ejecución de las acciones
  - e) Presupuestar
- 2) **ORGANIZAR.** Que conlleva:
  - a) Desarrollar las estructuras internas
  - b) Establecer relaciones para desarrollar sinergias
  - c) Delegar
- 3) **MOTIVAR Y COMUNICAR.** Que implica:
  - i) Desarrollar motivación
  - ii) Fortalecer la comunicación interna
- 4) **MEDIR.** Lo que supone:
  - i) Medir el rendimiento
  - ii) Evaluar las actuaciones desarrolladas
  - iii) Establecer Planes de Mejora.

- 5) **DESARROLLAR A LAS PERSONAS DE SU ORGANIZACIÓN.** Que conlleva:
- i) Facilitar la formación profesional
  - ii) Facilitar el crecimiento y desarrollo personal
  - iii) Establecer Planes de Mejora.

### **3.- CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO**

La descripción de los roles del directivo, las competencias propias de la función, la descripción de la situación de la función pública directiva en España y en algunos países de nuestro entorno cultural y económico nos permite ir concretando alguna idea sobre cuáles han de ser las características del directivo público en las Administraciones españolas de principio de siglo XXI. En este sentido, con ocasión de los trabajos preparatorios de la Comisión de Expertos para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, J. Vale ro consideraba que estas notas caracterizadoras debían ser— La orientación al riesgo. — El espíritu innovador. — La auto motivación. — La capacidad de análisis. — La capacidad de formular estrategias. — La capacidad para dirigir equipos. — La capacidad para gestionar conflictos.

#### **Selección**

Es ya tradicional entre nosotros el debate en torno a los sistema de provisión de puestos directivos (Jiménez Asensio 1996) y la posibilidad/conveniencia de promover la cobertura mediante la utilización exclusiva del mercado interno de las Administraciones, mediante la incorporación de profesionales del sector privado o a través de sistemas mixtos que recurran indistintamente a uno u otro mercado en la búsqueda del candidato más adecuado con independencia de su vinculación previa o no al empleo público.

Lo cierto es que la mayor probabilidad de éxito en el desempeño del puesto directivo se concentra cuando el candidato se adecua más estrechamente al perfil de competencias definido anteriormente. En esa definición ocupará, sin duda, un factor singular el conocimiento técnico de la función a desempeñar junto al conocimiento de la propia organización, sus reglas de funcionamiento, la cultura en la que haya de desarrollarse la actividad, etc. Pero esta idea, que nos llevaría a concluir que los profesionales de la organización fuesen con carácter exclusivo los candidatos para el desempeño de los puestos directivos, ha de matizarse con la constatación de la existencia de perfiles profesionales cualificados en otros sectores o ámbitos profesionales provenientes de otras organizaciones públicas o del sector privado. La identificación de estas capacidades externas a la propia organización, junto a la utilización de procedimientos de selección cualificados y transparentes, puede legitimar un sistema mixto en el que los mejores sean elegidos para el desempeño de los puestos directivos en función de su perfil de competencias, la experiencia acreditada y su calidad profesional. Sin duda la

singularidad de la gestión pública y sus especiales requerimientos de capacidades, conocimientos y experiencia orientará la selección a favor de los profesionales de la propia organización pero la búsqueda de los más capacitados no puede permitir la exclusión ab initio de buenos candidatos.

### **Formación**

La formación orientada a las necesidades, prioridades y estrategias de la organización es uno de los factores creadores de valor directivo más potentes. La incorporación continua- da de conocimientos técnicos, de capacidades y habilidades relacionadas con el ejercicio de la función directiva, con la innovaciones vinculadas con las transformaciones de la gestión pública, con el marco normativo, con las innovaciones tecnológicas que afecten al sector o actividad concreta en las que el directivo desempeña sus funciones constituyen una de las áreas de desarrollo directivo que se ha convertido en un requisito para contar con los perfiles profesionales adecuados para el ejercicio de la función directiva. La definición de un plan de formación personalizado, vinculado con un plan de carrera, para cada persona que forma parte del estrato directivo de la organización constituye un requerimiento básico de cualquier organización que pretende optimizar y desarrollar el potencial de sus empleados más cualificados y en los que más confía como dinamizadores de la organización. Superar la dialéctica entre la ocupación cotidiana y la asignación de un tiempo destinado a la formación continua del directivo constituye un desafío de la política actual. Precisamente el entorno actual de la formación continua, con un altísimo volumen de recursos, constituye un escenario adecuado para identificar instrumentos suficientes para hacer efectiva esta política de formación que, junto a las capacidades de mejora continua y actualización antes apuntadas, aporta también un potencial de motivación relevante respecto de este segmento profesional.

### **Recompensa**

Las teorías de la motivación aplicadas a los directivos de la Función Pública nos hacen concluir en seguida que la retribución no debe ser el único elemento de recompensa del sistema. Y ciertamente en el sector público existen aspectos singulares de recompensa vinculados con el reconocimiento, el logro y otros factores trascendentes. De la misma manera, no sería razonable evaluar el sistema de recompensas sin tomar en consideración los «atributos» del desempeño del puesto directivo (posición en la organización, status social, acceso a medios de comunicación, asignación de equipos de apoyo y secretaría, uso de vehículos oficiales, viajes oficiales acompañados de trato preferente, relaciones con el sector privado vinculados con la función de que se trate, intervenciones públicas en foros distinguidos, capacidad de acceso a otras áreas prestacionales de las administraciones públicas, etc.). Todo ello configura un complejo sistema de recompensas en el que los aspectos estrictamente salariales tienen, sin duda, relevancia, pero son sólo un elemento más de los sistemas de recompensa. La actual política salarial del personal directivo del sector público incurre en los dos errores básicos que han de evitarse en todo caso: carece de equidad interna y de equidad externa. Por lo que se refiere a la primera cuestión, la equidad interna, la estructura de salarios de los diversos puestos directivos presenta profundas anomalías cuyo resultado es que niveles inferiores de la organización (en términos jerárquicos y de responsabilidad) perciben retribuciones mayores que la de los niveles superiores. Por otro lado, la prestación de servicios en uno u otro Departamento, para puestos de nivel equivalente, puede tener diferencias superiores al 25% de la retribución con base en criterios no necesariamente vinculado con la complejidad, la carga

de trabajo o la responsabilidad sino de carácter meramente circunstancial. En otro sentido, dentro del mismo sector público, la prestación de servicios bajo un modelo organizativo «liberalizado» (empresa pública, ente público) permite obtener posiciones salariales que en ocasiones doblan los salarios «convencionales». Este grave error es ampliamente reconocido y la opacidad en las cuantías de productividad de algún Ministerio o de los salarios de las empresas públicas es una breve demostración. Por lo que se refiere a la equidad externa, las posiciones salariales de los directivos del sector público se encuentran muy alejadas de las equivalentes del sector privado. Con las dificultades de efectuar una comparación lineal y aún tomando en consideración la existencia de elementos singulares del sector público (reingreso, estatus, «vocación de servicio») que deben matizar la comparación, lo cierto es que aún situándonos en el primer cuartil del sector empresarial de que se trate en la comparación, los salarios de los directivos públicos están no menos de un 30% por debajo de lo que es hoy habitual en la política salarial de las empresas españolas. Ambas consideraciones, además de la constatación de la inexistencia de una retribución variable real y con una dotación adecuada, hacen necesario revisar en profundidad la política salarial como instrumento básico de recompensa de los directivos públicos. Avanzar en la línea de dotar de coherencia interna los niveles salariales (ninguna empresa paga más al Director de personal que al Consejero Delegado), diferenciar los salarios por áreas con una base cierta y objetiva (y no histórica y circunstancial como ahora), hacer coherentes los salarios del conjunto del sector público, incluir una parte variable efectiva (basada en la evaluación y diferenciadora) cercana al 30% de la retribución total y acercarse a los niveles retributivos razonables en la sociedad española actual, se apuntan como elementos de reforma imprescindibles para contar con una política salarial que afiance el objetivo de contar con profesionales motivados para el ejercicio de su función más allá de la siempre deseable vocación de ser- vicio público.

### **Unidades especializadas**

El diseño, la ejecución y el seguimiento de las políticas apuntadas a lo largo de las líneas anteriores requiere contar con especialistas en política de directivos de los que carecen las organizaciones públicas. Nadie entendería que se encomendase la dirección técnica de las infraestructuras públicas a quien no tuviese sólidos conocimientos de ingeniería o arquitectura y formación ad hoc o que llevase a cabo complejos procesos diagnósticos y terapéuticos quien no tiene la cualificación médica suficiente y, sin embargo, la dirección del elemento estratégico de las organizaciones (los profesionales y en particular los directivos) parece que lo puede realizar cualquiera que conozca la normativa reguladora con independencia del conocimiento de las técnicas de selección, evaluación, desarrollo, motivación, etc. Salir de este absurdo constituye otra de las líneas de actuación a la hora de definir una nueva política de directivos públicos y, en este sentido, la constitución de una unidad centralizada, dotada de medios adecuados en número y cualificación, debería ser un primer objetivo. Desde esta unidad se deberían promover, coordinar y gestionar directamente todos los procesos cualitativos a los que nos hemos referido dada la inexistencia de capacitación suficiente en cada uno de los elementos de la organización. Dotar de medios propios de esta naturaleza a unidades concretas de la administración de que se trate debe ser una decisión basada en criterios de economía de escala y capacidad real y no teórica (contar con verdaderos expertos en selección de directivos, en negociación colectiva o en evaluación es muy caro y muy difícil, hay pocos). Seguramente esta es una de las funciones relevantes que las unidades de carácter horizontal (MAP para la AGE, Consejería de Presidencia en las CC.AA., Concejalía de Gobierno en los grandes Ayuntamientos) pueden desarrollar para hacer realidad una política de

directivos en las administraciones públicas y, de paso, legitimar su posición de prestación de servicios a la organización..

### **Situación actual**

El proceso de reforma de la legislación reguladora de las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos es uno de los objetivos que desde los años 70 aparece permanentemente en los programas de legislatura de los Gobiernos de cualquier orientación política y que, sin embargo, todavía hoy es una apuesta inconclusa.

Por lo que se refiere al ámbito directivo de la Función Pública, el Proyecto elaborado a finales de los años 90, recogía un capítulo específico dedicado a la «Función Directiva Profesional». Este capítulo, con un solo artículo y vertebrado en cuatro apartados, establecía algunos principios básicos que permitían ordenar el concepto de órganos directivos (los que así se estableciesen en la Ley de Organización y Funcionamiento de cada Administración Pública). Por otro lado, se preveía que los titulares de estos órganos directivos, los que ejercen la función directiva profesional, estarán sometidos al control y evaluación de la gestión desarrollada y sujetos a responsabilidad por dicha gestión.

A continuación establecía el Proyecto un elemento instrumental relativo a la situación administrativa de los funcionarios de carrera que desempeñasen puestos directivos, en el sentido de prever que continuarían en la situación de activo. Esta previsión se orientaba a confirmar la función directiva como una circunstancia «normal» en el desarrollo de una carrera profesional de los funcionarios públicos y, por ello, su ejercicio no obligase al cambio de situación administrativa, como sucede en la actualidad.

Por otro lado, el apartado 3 del artículo recogía otros dos aspectos claves del diseño de la función directiva profesional:

- La designación para la ocupación de puestos directivos se efectuaría atendiendo a criterios de competencia profesional y experiencia.
- A los funcionarios de carrera que desempeñen puestos directivos les son de aplicación los principios de carrera profesional, regulada con detalle y carácter general en el Capítulo XI del Proyecto.

El Anteproyecto de Estatuto Básico del Empleado Público, presentado recientemente por el MAP y que el Presidente del Gobierno ha incluido entre las prioridades de la Agenda Legislativa para el primer semestre del 2006, dedica un artículo al Personal Directivo. De manera equivalente al conjunto del texto, que en su propia Exposición de Motivos indica que es un objetivo del mismo aligerar el contenido básico de las normas reguladoras de la función pública, el Anteproyecto remite a las Leyes de Función Pública de cada Administración la determinación del régimen jurídico de los directivos así como los criterios mantenidos para determinar tal condición.

Acierta el apartado 2 del artículo 15 al prever la selección por órganos especializados, tal como se ha indicado en páginas anteriores, y en base a criterios de mérito y capacidad y a principios de idoneidad. Hubiese sido más adecuado, y esperamos que la compleja tramitación de la norma lo permita, incluir alguna referencia al concepto de competencias, en el sentido que han sido analizadas en este artículo.

También el apartado 3 del artículo 15 del Anteproyecto plantea adecuadamente las cuestiones relativas a la evaluación, responsabilidad y control de resultados. Sin embargo, resulta escasa la regulación que el Anteproyecto hace de los directivos, especialmente al tratarlos como una «clase de personal» más y no como una auténtica función directiva profesional, a la vez que no hace referencia alguna a los aspectos de carrera profesional y régimen jurídico en su conjunto aunque las cuestiones de selección y evaluación sí están correctamente tratadas.

Parece, en cualquier caso, que se ha renunciado a regular el marco normativo de la función directiva, a la elaboración de un auténtico Estatuto del Directivo Público en el que se aborden detalladamente el conjunto de políticas que a lo largo de estas páginas se han ido abordando. Debemos mantener la confianza en que sea el Estatuto de la Función Pública de la AGE y de cada Comunidad Autónoma, así como las normas propias de los Ayuntamientos, los que aborden las cuestiones con minuciosidad. En cualquier caso, se ha perdido, una vez más, la ocasión de ordenar de manera ambiciosa una de las piezas clave del marco jurídico de los empleados públicos, la que se refiere a los directivos del sector público y se ha preferido una solución más liviana, más correcta con los planteamientos de determinadas Comunidades Autónomas que prefieren un mínimo Estatuto Básico de la Función Pública.

#### **4.-LA MOTIVACIÓN LABORAL**

La situación en la que cobra un máximo interés los aspectos motivacionales es cuando nos encontramos a personas con los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para desempeñar un puesto de trabajo (saben), disponen de las oportunidades, recursos y medios tecnológicos, económicos, reglamentarios mobiliarios, etc. Adecuado para el desarrollo de las funciones (pueden) y, aún así los niveles de implicación, de competencia y/o de eficiencia en el ejercicio laboral no satisfacen las demandas planteadas por los ciudadanos, ni se adecuan a lo esperado por los responsables y encargados públicos (no quieren).

Es pertinente por tanto plantearnos algunas cuestiones básicas como ¿Por qué trabajan las personas? ¿Qué hace que unos individuos se esfuercen más que otros? ¿Qué podemos hacer para responsabilizar a los empleados de las tareas encomendadas?, y es también pertinente que pensemos en “la motivación de los trabajadores” como uno de los elementos influyentes de su voluntad.

Así, junto con los conocimientos y capacidades se considera la motivación como el principal determinante del rendimiento laboral.

##### **1. Antecedentes de la motivación laboral**

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo

(OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era

conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

## 2. Factores que favorecen la motivación laboral

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos concretar que para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.

- El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.

- La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.

- El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

El clima laboral depende de una diversidad de factores:

- Los procedimientos de los directivos o gerentes.

- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.

- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.



- Riesgos psicosociales derivados del clima laboral

En las últimas décadas el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación, las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales. En los últimos años estos riesgos laborales están siendo estudiados y se está creando un posicionamiento legislativo buscando la protección de los trabajadores.

El acoso laboral o mobbing, se puede definir, como la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por varias personas hacia un trabajador, de forma directa o indirecta, de forma sistemática y durante un periodo de tiempo prolongado.

La finalidad del mobbing es degradar la seguridad y autoestima de un trabajador para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el trabajador-acosador promocione en detrimento de la víctima. El principal motivo por el que aparece el acoso es la envidia por la valía que los trabajadores-acosadores reconocen en el trabajador que es víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing puede aparecer de jefes a subordinados o iguales, y también puede aparecer de subordinados a jefes. Los casos de mobbing y estrés son un tema habitual y preocupante para las empresas.

El síndrome de burnout se produce cuando el trabajador sufre una sobresaturación de tareas.

El trabajador que sufre el síndrome de burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad. Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que en la mayoría de los casos, las mujeres a parte de su trabajo también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él.

Esta sobresaturación de tareas produce un estado de tensión que terminará convirtiéndose en crónico y provocará cambios de conducta en el trabajador que lo padece.

Un problema añadido a este síndrome es que el trabajador que lo padece tiende a negarlo, ya que para el trabajador es un fracaso profesional personal.

#### Salario emocional

Salario emocional es la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral.

Desde el punto de vista del marketing, interno con la premisa que el trabajador sin importar la posición que ocupe en la empresa, ejerce una influencia directa en el valor dado a los clientes. El marketing interno se caracteriza por:

- La motivación y la satisfacción de los trabajadores
- La satisfacción y orientación al consumidor
- La integración y coordinación interfuncional
- El enfoque del marketing

La estrategia que implica el marketing interno es invertir en capital humano, propiciando un ambiente laboral ideal que repercutirá en el desarrollo del trabajo de los empleados y así en mejores resultados para la empresa, aumentando la productividad de sus trabajadores y así la productividad de la propia empresa.

Se ha vivido un cambio generacional en las fuerzas de trabajo, en la actualidad se busca un crecimiento profesional acompañado de prestaciones que le permitan al trabajador crecer personalmente y una estabilidad económica. No concretándose la prestación de la empresa como solo económica, el trabajador busca beneficios

emocionales. Si el trabajador se encuentra motivado, estará más capacitado y con mayor compromiso para la obtención de las metas o de los objetivos de la empresa, buscando cubrir sus necesidades o conseguir sus objetivos individuales, simultáneamente se conseguirá la consecución de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia de que el capital humano este motivado.

Factores y variables del salario emocional

A través del salario emocional la empresa busca potencia las siguientes variables:

- Buscando los beneficios emocionales y sociales
- Manejando flexibilidad en la vida laboral, la cual busca un equilibrio con la vida persona.

- Mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y de su familia.
- Predicando valores sociales que se lleven a la práctica en la organización
- Potenciando el factor emocional, el cual se convierte en un diferenciador.
- Consiguiendo que sus colaboradores sean leales y se sientan parte integral de la empresa en la que trabajan.

- Involucrando personalmente a todos los directivos en la política de marketing del salario emocional, buscando que se maneje a los colaboradores como el cliente interno de la organización.

Los factores más importantes que motivan a los trabajadores de la empresa son:

- Capacitación: programas de capacitación interna y externa que manejen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.

- Capacitación de las relaciones con sus superiores: estas relaciones deben llevarse de la mejor forma, buscando diálogos equiparados, dejar expresar a los trabajadores sus opiniones, ideas y sugerencias que van a contribuir de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la empresa.

- Oportunidades de ascenso y promoción: para los trabajadores es importante poder alcanzar metas y expectativas dentro de la empresa, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.

- Retos profesionales: la existencia de retos profesionales promueve innovar en las empresas, que el trabajador pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.

- Retos profesionales. Ambiente laboral: un ambiente atractivo, que permita al trabajador desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para los trabajadores. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales.

- Reconocimiento de sus logros: Los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa.

- Conciliación entre la vida familiar y laboral: conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados.

- Beneficios personales o familiares: prestaciones, guarderías, idiomas, bonos comida, bonos transportes, etc.

- Conectividad: las fuerzas de trabajo que se conectan entre sí, aumentan la productividad y el compromiso.

En la actualidad el Salario Emocional es un concepto manejado por muchas empresas, pero aun no tiene la importancia y relevancia que debería, provocando desmotivación, baja productividad y falta de compromiso en la empresa. Cada vez son más

las empresas que buscan invertir en estrategias de motivación y sentido de pertenencia entre sus empleados, proyectando al exterior como entorno laboral bueno para trabajar, el mejor clima laboral y con trabajadores profesionales.

#### Aplicación del Salario Emocional

Las empresas buscan estrategias enfocadas a la motivación con beneficios personales o familiares, capacitación, mejorando el ambiente laboral, oportunidades de carrera laboral y promoción.

La teoría de las 4 c's del salario emocional de las condiciones básicas con las que cuentan las empresas para tener a un personal altamente motivado, son:

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo
- Compañerismo en las relaciones laborales
- Conciliación de trabajo y familia.

Su finalidad es buscar elementos que aporten satisfacción a los trabajadores.

#### 5. Teorías de la motivación

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

A parte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del

Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está en la actualidad en auge, la Teoría del logro de metas, que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

##### 5.1. Teorías de contenido

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con al actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.<sup>12</sup>

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

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

- Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.

- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestas.

- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.

- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.

- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de autoactualización o

autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente en la escala.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.

McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.

- Motivador de logro. Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

- Motivador de poder. Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce

puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las persona, y el poder socializado se desarrollara cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

- Motivador de la competencia. El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales

Teoría de Jerarquía de Alderfer.

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relaciones
- Necesidades de crecimiento

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

En la teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades. Además la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías podemos concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en el mismo tiempo como motivadores y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Para finalizar, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC esta representando una versión más acertada la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

### Teorías de proceso

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Locke. Teoría de la finalidad.
- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.
- Vroom: Teoría de la expectativa (1964)
- 

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultados.

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963)

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.

- Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

La asertividad como elemento automotivador

El trabajador no sólo debe esperar que le motive su empresa o sus superiores, además debe mostrar una actitud proactiva, debe poseer capacidad para comprometerse con sus objetivos laborales. En todo este proceso es muy importante el desarrollo de una conducta personal asertiva.

El entorno laboral actual requiere personas activas, que tengan iniciativa propia, con motivación de logro y desarrollo, con capacidad de autogestionarse y automotivarse, que sean responsables de sus actos y de las consecuencias que sus actos puedan tener, que estén comprometidas con su trabajo y sean capaces de superar los obstáculos que aparezcan en la consecución de sus objetivos. En estas circunstancias es cuando la asertividad cobra mayor importancia en el mundo laboral.

Se define asertividad como la cualidad o facultad de una persona para expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin que ofenda ni ataque a las demás personas que pueden tener diferentes puntos de vista.

En base a este concepto, se define a una persona asertiva como la que es capaz de expresar sus sentimientos, deseos, actitudes y opiniones de manera apropiada para cada situación, siempre respetando las opiniones o conductas de las demás personas, y solucionando los problemas que puedan originarse.

Por lo cual, los trabajadores deberán ser capaces de ser asertivos en su equipo o grupo de trabajo, tanto con sus compañeros como con sus jefes, directivos o líderes, para conseguir mejorar la y la productividad del trabajo

Se recomienda que se elimine la actitud de miedo o temor que tienen algunos trabajadores hacia la autoridad de su jefe o directivo para que puedan expresar su opinión personal cuando observen que la tarea de equipo no consigue los resultados deseados, comunicar errores que se puedan detectar y buscar soluciones para enmendarlos.

## 5.-CONCLUSIONES

Estudiados los distintos apartados del trabajo el análisis es el siguiente:

1.- Los puestos directivos de la Administración general de la junta de Andalucía son ocupados la mayoría (debemos excluir los nombrados por Decreto, como son Consejeros, Viceconsejeros, Delegados del Gobierno) por funcionarios de los cuerpos superiores, seleccionados por el procedimiento de libre designación.

Este sistema, como se ha visto, se articula como un concurso entre los aspirantes al puesto que reúnen los requisitos, pero tiene algunas particularidades:

1ª El puesto puede quedar vacante si el órgano que resuelve así lo considera por no haber un candidato idóneo.

2ª De entre los candidatos se puede nombrar a cualquiera de ellos independientemente de los méritos de cada uno.

En la práctica lo que suele suceder es que solo lo solicita el funcionario al que previamente se lo han propuesto.

2.- Con respecto al liderazgo y su repercusión en la motivación, podemos concluir que no se exige formación previa en este aspecto en las convocatorias para nombrar al personal directivo.

En efecto, en las relaciones de puestos de trabajo, documento donde se plasman los requisitos a cumplir para optar a las vacantes, hay un apartado destinado a la formación. Pues bien, en ninguna de esas RPT, se pide para ocupar puestos de libre designación cursos realizados sobre estas materias.

En la mayoría de los centros directivos de esta Administración, el estilo de liderazgo se basa en el principio de jerarquía (porque yo lo mando),



No parece la manera más adecuada para dirigir una organización (sea pública o privada) y más si se toma en consideración la tan traída y llevada modernización de la Administración Pública.

3.- La motivación laboral del funcionario es diferente, aunque coincidente en algunos aspectos, con la motivación del empleado de una organización privada.

La seguridad de tener sueldo y empleo fijo (ganado en unas oposiciones libres, no lo olvidemos) marca esta perspectiva del estudio.

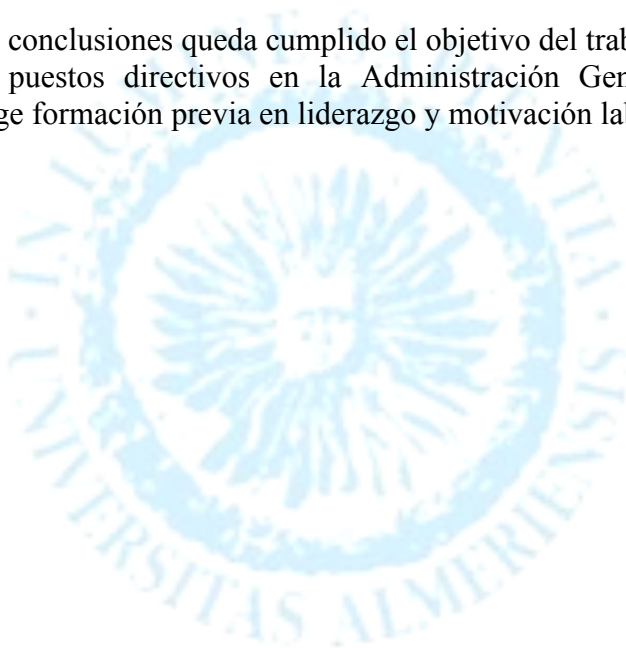
Es en este momento cuando debemos conectar estilo de liderazgo y motivación.

Cubierto lo que más motiva, tenemos que fijar el objetivo en otros pilares de la motivación. Hay que cambiar el estilo de liderazgo jerárquico por otro en el que el trabajo en equipo se potencie, que sea más participativo y que “empodere” a los puestos inferiores (bajo supervisión) sirviendo de elemento motivador.

Para conseguir todo esto sería conveniente exigir como requisito ineludible, formación en recursos humanos y particularmente en liderazgo y motivación a los directivos públicos, si queremos tener, como tanto se pide, una Administración fuerte y moderna.

Expuestas las conclusiones queda cumplido el objetivo del trabajo:

Para ocupar puestos directivos en la Administración General de la junta de Andalucía, no se exige formación previa en liderazgo y motivación laboral.



## BIBLIOGRAFIA

- ALBI, E., et al (1997) Gestión Pública, Ariel, Barcelona.  
BAENA, M (1985) Curso de ciencia de la administración, Tecnos, Madrid.  
FERNANDEZ RIOS, M (1995) Análisis y descripción de los puestos de trabajo, Díaz de Santos, Madrid  
LOPEZ CAMPS, J y LEAL, I (2005) Aprender liderazgo político, Paidós, Barcelona  
Naranjo, F. La función directiva en las Administraciones Públicas (2.005)  
PEIRÓ, J. M. (2008) Motivación de personal, Vertice.  
Villoria, M., Del Pino, E. Dirección y Gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas. Tecnos (2.009)

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS.

- Parres, A. El Liderazgo. <http://nuevagerenciapublica.blogspot.com/es/p/el-liderazgo.html> (2011)
- García Sanz, V. La motivación Laboral <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144> (2012)
- Catalá, R. Directivos Públicos.  
[http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/41-10\\_rafaelcatalapolo.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/41-10_rafaelcatalapolo.pdf)