Aspectos motivacionales en funcionarios de la Administración Pública

Dr. Joan Boada-Grau

Profesor TU

Investigador & Consultor en RRHH

Executive Coach (AECOP-EMCC-Spain)

Universitat Rovira i Virgili (INTEREVA & SpitzenValue, RRHH)

1

ASPECTOS A DESARROLLAR…

I.-CONCEPTOS Y MODELOS

II.-EJES Y PERFILES MOTIVACIONALES

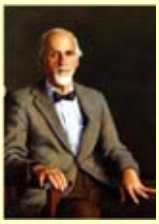
III.-ESTUDIO CUALITATIVO: PLANTEAMIENTO Y RESULTADOS

IV.-PROPUESTAS DE PRESENTE Y FUTURO: ALGUNAS IDEAS

2

I.-CONCEPTOS Y MODELOS

Frederick Herzberg



McClelland

Hackman

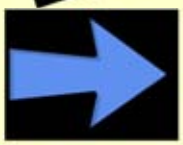
Maslow

3

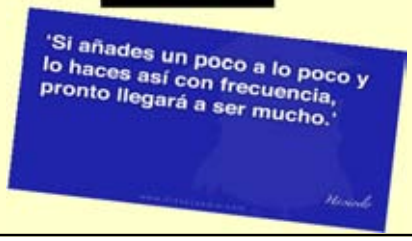
¿Qué aspectos pueden identificarse?

1.-**ENERGÍA**

2.-**DIRECCIÓN (FOCO)**



3.-**MANTENIMIENTO (CONSTANCIA)**



4

Modelo de las Características del Puesto (MCP) - 1

-Autores: Hackman y Oldman (1974, 1980).

-Basado en: Herzberg, Maslow y Vroom.

-Tipo de Modelo: Multidimensional.

-Instrumento de evaluación: Job Diagnostic Survey (JDS)

-Adaptaciones en español:
Fuertes, Munduate y Fortea (versión larga).
González (versión corta)

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

5

Modelo de las Características del Puesto (MCP) -2

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

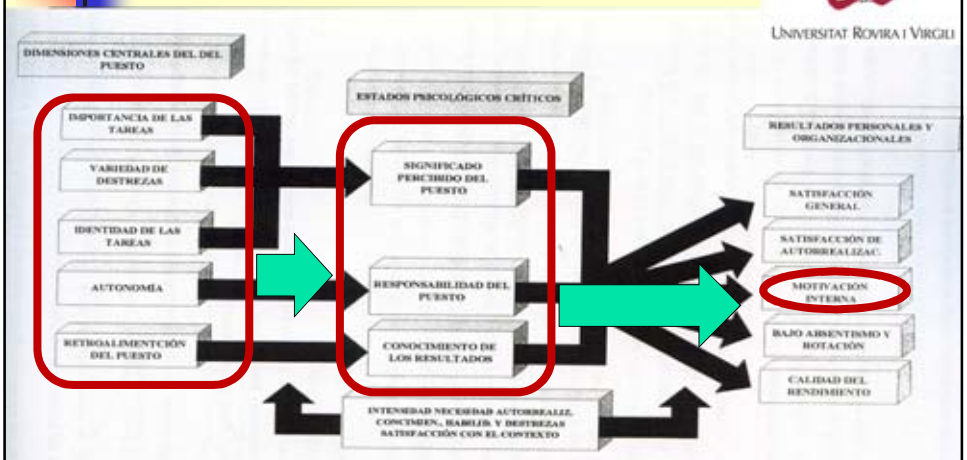


FIGURA I.- Relaciones entre las dimensiones centrales del puesto, los estados psicológicos críticos y los resultados sobre el puesto.

6

Investigaciones Adm. Pub.

Desde la Psicología…

Boada-Grau, J., De Diego, R. y Agulló, E. (2004). Burnout and psychosomatics manifestations as consequences of Organizational climate and labour motivation. *Psicothema, 16*, 125-131.

Mañas, M.A., Salvador, C.M., Boada-Grau, J. , González, E. y Agulló, E. (2007). Satisfaction and psychological well-being as antecedents of organizational commitment. *Psicothema, 19*, 395-400.

Mañas, M.A., Salvador-Ferrer, C. M., Boada-Grau, J. y Agulló-Tomás, E. (2008). Determinantes de la autoeficacia en el marco de la Administración Pública. *Revista de Psicología Social Aplicada, 18,* 25-38.

Macip-Simó, S. (En redacción, 2014). Las Competencias profesionales y el rendimiento en la Administración Pública. (Tesis Doctoral, URV)
Director: Dr. J. Boada-Grau

Gorriti-Bontigui, M. (2005). El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Presupuesto y Gasto Público, 41,* 245-270.

7

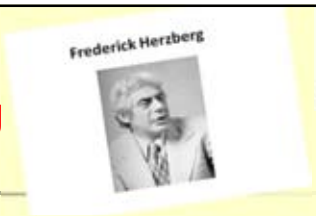
Teoría Maslow

8

Teoría Alderfer

E	R	G
1.-DE EXISTENCIA ("EXISTENCE")	**2.-DE RELACIÓN ("RELATEDNESS")**	**3.-DE DESARROLLO ("GROWTH)**
Necesidades fisiológicas (Maslow) + Recompensas financieras y no-financieras + Condiciones de trabajo	Necesidades sociales de vinculación y afecto + Estimación (Maslow)	Autorrealización (Maslow) + Productividad
	HAY QUE DESARROLLARLOS	**HAY QUE DESARROLLARLOS**

Teoría Herzberg

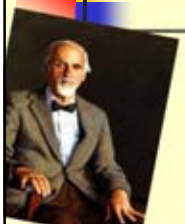


1.-FACTORES HIGIÉNICOS Y DE MANTENIMIENTO (EXTRÍNSECOS)	2.-FACTORES CRECIMIENTO Y MOTIVADORES (INTRÍNSECOS)
***Cuando están cubiertos evitan la desmotivación.** ***NO son motivadores en sí mismos.**	***Cuando están presentes generan mucha motivación.** ***SÍ son motivadores en sí mismos.** **HAY QUE DESARROLLARLOS**
-Remuneración y Salario. -Relaciones Humanas. -Normas y Política de Empresa. -Supervisión. -Condiciones Físicas del Trabajo.	-Reconocimiento. -Logro y Autorrealización. -Variedad de las Tareas. -Carrera Profesional (Promoción). -Responsabilidad.

Teoría Toro-Álvarez

1.-CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS	2.-CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS (Vroom)	3.-MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO (Toro)
-Logro (McClelland)	-Supervisión	-Dedicación a la Tarea
-Poder (McClelland)	-Grupo de Trabajo	-Aceptación de la Autoridad
-Afiliación (McClelland)	-Contenido del Trabajo	-Requesición (Solicitud directa)
-Autorealización (Maslow)	-Salario	-Expectación (Confianza en la empresa)
	-Promoción	

Tipos de motivación laboral



McClelland

1.-DE LOGRO >> Excelencia, superación personal.
2.-DE AFILIACIÓN >> Establecer relaciones afectivas y de amistad.
3.-DE PODER >> Influencia sobre los demás y ejercer un control sobre éllos.

Deci y Ryan

1.-INTRÍNSECA >> Placer, diversión y disfrute.
2.-EXTERNA >> Remuneración, aprobación/castigo.
3.-INTROYECTADA >>"Deber" de hacerlo, Evitar la culpa
4.-IDENTIFICADA >> Conseguir objetivos personales.
5.-DEMOTIVACIÓN >> No se activa por bajo interés.

12

Principales Motivadores

1.-EXTRÍNSECOS	2.-INTRÍNSECOS	3.-PSICOSOCIALES
Motivadores del entorno laboral	**Motivadores del contenido del trabajo**	**Motivadores NO económicos**
-El salario monetario -La estabilidad del empleo -Las oportunidades de promoción -Las condiciones de trabajo -El ambiente en el trabajo	-Las características de la tarea -La autonomía para la realización de la tarea -Las oportunidades para utilizar conocimientos, habilidades y destrezas -La retroalimentación *(feed-back)* desde la propia realización de las tareas	-La participación -La descentralización, la delegación y el empowerment -La utilización de elogios -El enriquecimiento y la mejora del trabajo -La definición de objetivos y retos individuales -La participación en equipos de trabajo

Investigaciones Prof. Univ.

Rodríguez-Betanzos, A. (2007).
El perfil profesional del profesorado universitario:
El Caso de Quintana Roo (México)
(Tesis Doctoral, UB)
Directores: Dra. Borrell y Dr. Rodríguez-Espinar

(Competencias Profesionales Profesor Universitario)

Salguero, L.A. (2006). Perfil motivacional para el trabajo de docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).
***Docencia Universitaria, VII,* 1-43.**

(Modelo Toro-Álvarez)

14

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI
II.-EJES Y PERFILES
MOTIVACIONALES
(Profesores Universitarios)
15

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Ejes / Perfiles Prof Univ: Metodología

"Visión Global/Descentración"

"Observación Participante"
(Malinowski, antropólogo)

"Propuestas Teóricas anteriores McClelland, Deci, Ryan, Alderfer, etc)"

17

Ejes Motivacionales Prof Univ-1

Eje Motiv.	Características	Motivaciones y Autores	Motivadores
1 Ciencia	(A) Puro (B) Aplicado Obsesión JCR-ISIs "Introvertido" Retos individuales Perfeccionista Mucha Actualización Genera Envidias Proyectos I+D+I	Logro (McClelland) Intrínseca (Deci y R) Identificada (Deci y R) Desarrollo (Alderfer)	Autonomía Promoción Enriquecimiento
2 Buscador Recursos	Transferencia Empresas e Instituciones Overheads Habilidades Sociales Genera Envidias Mucha Actualización Pragmático Proyectos I+D+I	Logro (McClelland) Extrínseca (Deci y R) Intrínseca (Deci y R) Identificada (Deci y R) Desarrollo (Alderfer) De Relación (Alderfer)	Autonomía Promoción Equipos de Trabajo Oportunidades Enriquecimiento Trabajo

Ejes Motivacionales Prof Univ-2

Eje Motiv.	Características	Motivaciones y Autores	Motivadores
3 Docencia	(A) Puro "Profe IES" (Clásico vs Constructivista) (B) Investigador sobre Docencia (Innovación) Mucha Actualización "Obsesión" docencia Pocos Proyectos I+D+I "Alumnos = Hijos"	Logro (McClelland) Intrínseca (Deci y R) Introyectada (Deci y R) Desarrollo (Alderfer) De Relación (Alderfer)	Enriquecimiento Estabilidad Empleo Condiciones de Trabajo
4 Gestión	(A)"Siempre en Cargos" (B)"Como experiencia" Poca actualización docente "Sobrecarga mental" "Legalismo a tope" NeoWeberismo	De Poder (McClelland) Extrínseca (Deci y R) Introyectada (Deci y R) Desarrollo (Alderfer)	Reconocimiento Objetivos Estima Equipos de Trabajo Oportunidades

Ejes Motivacionales Prof Univ-3

Eje Motiv.	Características	Motivaciones y Autores	Motivadores
5 *Trade Union*	(A)"Siempre en Cargos" (B)"Como experiencia" "Todo va mal" Negativista Asociacionista Reivindicativo/a Poca actualización "Reunionitis" "Algunos sin doctorado" "Mitad de empleado"	Afiliación (McClelland) Extrínseca (Deci y R) Identificada (Deci y R) De Relación (Alderfer)	Estabilidad Empleo Sueldo
6 Indolente	Reivindicativo/a "Absentismo real" "Absentismo presencial" "Pasota" No se actualiza "Algunos sin doctorado" "Mitad de empleado"	Desmotivación (Deci y R)	Estabilidad Empleo Sueldo

Perfiles Docentes
(Espacio Mental)

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Perfiles (Casos)	1 Ciencia	2 Buscador Recursos	3 Docencia	4 Gestión	5 *Trade Union*	6 Indolencia
1	**80**	---	20	---	---	---
2	**60**	---	20	20	---	---
3	**35**	**45**	20	---	---	---
4	**35**	**35**	20	5	5	---
5	---	5	20	**75**	---	---
6	5	5	**90**	---	---	---
7	10	5	**85**	---	---	---
8	---	---	20	---	**80**	---
9	---	---	20	---	---	**80**

Preguntas

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

¿Faltaría algún eje motivacional?

¿Faltaría algún perfil motivacional (teórico-empírico)?

¿Qué perfiles necesitan / necesitarán las Universidades?

22

III.-ESTUDIO CUALITATIVO:

PLANTEAMIENTO Y RESULTADOS

23

Muestra-1: Características

N	Edad Años M	Antig Años M	Género %	Univ (10)	Cuerpo (3)	Áreas Conocim (3)
25	52,4	23,6	Hombre 52%	US (Sevilla) URV (Tarragona)	CU=5	Derecho
			Mujer 48%	UCM (Madrid)	TU=19	Psicología
	Ejes Motivac.			UB (Barcelona)	TEU=1	Economía
SI	1.-Ciencia			UAL (Almería)		
SI	2.-Buscador Recursos			UV (Valencia)		
SI	3.-Docencia			UVA (Valladolid)		
SI	4.-Gestión			UOVI (Oviedo)		
NO	5.-*Trade Union*			UdL (Lleida)		
NO	6.-Indolente			UM (Murcia)		

Muestra-2: Método/Pregunta

*Metodología Delphi

*Pregunta:

A lo largo de tu carrera profesional
¿Qué aspectos te han desmotivado?,
considerando cuatro niveles:

Niveles	Aspectos que me han desmotivado
1.-Personal	
2.-Departamento	
3.-Facultad	
4.-Universidad	

25

Preguntas

¿Qué os ha desmotivado en vuestro trabajo?

¿Qué consideráis que desmotiva a los profesores?

26

Resultados-Personal-1 (sic)

"Tener profesores que abusan de poder (bossing) o que hacen mobbing a compañeros"

"....combinar la carga docente, investigadora y de gestión..."

"Las dificultades de conciliar la vida laboral y familiar"

"Ausencia de reconocimiento por parte de autoridades académicas (Departamento, Decanato, Rectorado, etc.)"

"El rechazo de las revistas a mis artículos"

Universitat Rovira i Virgili

27

Resultados–Personal-2 (sic)

"Poca cooperación entre personas (la que se produce se basa más por razones de amistad que por la afinidad de temas tratados)"

"Planteamientos individualistas y de competición"

"Limitadas posibilidades de promoción profesional y económica"

"Arbitrariedad existente en la promoción laboral"

"Recortes salariales y otros derechos laborales"

"El sistema de reconocimiento de sexenios es costoso y poco transparente (Derecho)"

Universitat Rovira i Virgili

28

Resultados–Personal-3 (sic)

"Existe mucha envidia interna hacia los logros de los demás y mucha habladuría"

"...las relaciones entre los propios colegas, vienen a ser relaciones por lo general muy frías e interesadas"

"...en cuanto a los horarios lo que pides no te lo dan y se lo dan a otro"

"No poder acceder a la gestión (pe, secretario, director departamento, vicedecano...) por coaliciones internas ...perjuicio acreditación ANECA"

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

29

Resultados-Departamento-1 (sic)

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

"Cómo se utiliza el poder para que en momentos concretos te pisoteen con el respaldo y consentimiento del Departamento"

"Un continuo afán de marginar a las áreas que son muy minoritarias.

"La competitividad intra-departamental, la perversión del sistema que te obliga a colaborar y competir al mismo tiempo con los compañeros"

"Las rencillas entre compañeros y la ausencia de un proyecto común de Departamento"

"Si me quejo de las poca cuantía de las ayudas para asistir a Congresos, Jornadas, etc."

30

Resultados-Departamento-2 (sic)

"Todo acaba siendo justificable (una medida y su contraria) según los intereses vigentes en cada momento"

"Acaba siendo más fácil colaborar con alguien que está a 500 km. o más lejos que con los que colegas con los que compartimos el mismo pasillo"

"Endogamia: protección y selección de personas afines (anteponiéndolos a profesionales y académicos relevantes)"

"Utilizar el cargo de secretario para pretender anular una jornada de transferencia organizadas por un profesor de la misma área"

31

Resultados-Facultad-1 (sic)

"Invasión de competencias por parte de la Facultad hacia el Departamento, p ej, programas y metodología docente"

"Contradicciones y solapes en los horarios cuando das clases a diversas facultades "

"Cómo se utiliza para temas personales y no se dedica para la finalidad universitaria por encima de lo demás".

"Un vicedecano que no imparte clase a su enseñanza, y da clase a otra enseñanza del que no es vicedecano"

"La arbitrariedad en la aplicación de las normas. Si cuando una norma se incumple no pasa nada, o solo a unos, eso genera mucho malestar. Me refiero a normas administrativas y docentes"

32

Resultados-Facultad-2 (sic)

"Con honrosas excepciones, la mayoría de los decanos que he conocido en mis 32 años de carrera universitaria, han utilizado el cargo para medrar a otros puestos o lograr plazas para sus Departamentos, sin abordar los verdaderos problemas de la docencia e investigación universitaria, sobre todo este último aspecto ha sido sistemáticamente ninguneado"

"La Facultad, al final, solamente representa los intereses de algún/os grupos; no del colectivo"

"El continuo incremento de la burocracia que se está produciendo en los últimos años"

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

33

Resultados-Universidad-1 (sic)

"Ausencia de prestigio...(muy baja en los rankings)"

"La propia Universidad que no tiene ni idea de RRHH "

"La ausencia de una política de renovación y formación para futuros docentes e investigadores.

"La reducida financiación para la investigación, movilidad, estancias y periodos formativos en todos los niveles de profesorado"

"... no valorar que nuestra función desde el punto de vista de su relevancia académica y social (que entiendo están estrechamente unidas)"

"Una creciente politización política. Influencia de los partidos políticos en la Universidad"

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

34

Resultados-Universidad-2 (sic)

"Normativa y procesos administrativos que afectan (enlentecen, dificultan, se anteponen…) a la actividad docente e investigadora"

"…la falta de preparación para la gestión universitaria de muchos de sus directivos"

"Su burocratización excesiva, mastodóntica, su organización anticuada, administrativa, poco creativa e innovadora, escasamente abierta a los cambios, endogámica, cerrada al talento externo, muy politizada, con grupos e instituciones estancas, falta de transparencia"

"…falta de incentivos personalizados, la falta de estímulos al trabajo bien hecho, la falta de miras y la escasa apuesta de futuro que se tiene"

"…contratar consultoras externas y no tener en consideración los grupos de transferencia internos…"

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

35

Resultados – Algunas Conclusiones

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

1.-Potenciar la PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES.

2.-Falta de RECONOCIMIENTO.

3.-Necesidad imperiosa de COOPERACIÓN/CONSENSO.

4.-No usar el PODER para fines propios.

5.-Excesiva BUROCRATIZACIÓN.

6.-Minimizar ARBITRARIEDADES.

7.-Potenciar el CAMBIO y la INNOVACIÓN.

FACTORES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO

36

IV.-PROPUESTAS DE PRESENTE Y FUTURO: ALGUNAS IDEAS

37

Propuestas - 1

¿Es posible hacer un

MIX

entre

Empresa Privada y Universidades Públicas?

38

Propuestas - 2

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

¿BENCHMARKING con empresas de otros sectores?

AIRBUS · Google · NOVARTIS · ING DIRECT forward banking · hp · elring Das Original · CIGNA · pgi · BASF The Chemical Company · EMC² where information lives · CIRQUE DU SOLEIL · Mercedes-Benz · DOW

- EL BENCHMARKING -

NO es espionaje
NO es rápido
NO es sólo recoger información
NO es copiar
NO es imitar

ES una investigación profunda
ES aprender

39

Propuestas - 3

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Implicaciones…

Nivel-1-Estructura: UNIVERSIDAD

Nivel-2-Grupos: DEPARTAMENTO / FACULTAD

Nivel-3-Personal: PROFESORADO UNIVERSITARIO

40

Propuestas - 4

Cultura + Valores

McGregor

Cultura X → **Cultura Y + Valores**

"Siempre se ha hecho así.."
"Autoritarismo..."
"Centralidad..."

"Innovación..."
"Participación..."
"Empowerment..."

41

Propuestas - 5

Recursos Humanos (Políticas)

Taylor

Argyris

Mayo

Función-1
Gestión y Administración Personal (Control)

→

Función-2
Gestión Estratégica RRHH (Desarrollo)

42

Propuestas - 6

Vigilancia Riesgos Psicosociales (más allá de la legislación)

Bossing
Mobbing
Burnout
Fatiga
Manifestaciones Psicosomáticas

43

Propuestas - 7

Procesos de Selección

¿Sólo MERITOS?

EBEP (Ley 7/2007, de 12 de abril)

(Evaluación Competencias Profesionales)

Incorporar…

Assessment Center
o
Sistemas Multievaluación

44

Propuestas - 8

Departamento / Facultad
"Middle Managers"

*Limitación Tiempo y Rotación

*Formación en Gestión Personas (Liderazgo, Reuniones...)

*Evaluación de la Gestión (360º)

Prevenir "Patologías Organizacionales" existentes :

(CU/TU) Secr.Dep. > Dir.Dep. > Decano > Dir.Dep > Dir.Instituto > ∞

(CU/TU) El que nunca ha participado en gestión: NO quiere

Área que acapara: Dirección Depart+Vicedecanato+Resp.Enseñanza

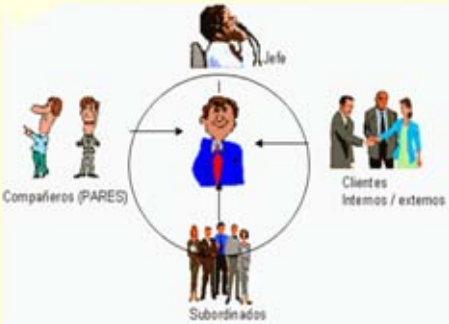
Propuestas - 9

Evaluación Rendimiento

*Objetivos, Competencias, etc.

*Creación de Retribución: Variable + Extra Salariales

*Evaluación Anual



PACTO DE DEDICACIÓN URV

46

Propuestas - 10

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Estudios de clima laboral

*Unidades....Departamento /Facultad

*Aspectos...Liderazgo, Conflictos, etc.

47

Propuestas - 11

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Intergeneracional + Intercultural

Tradicionales
(nacidos antes del 1946)
Baby Boom
(nacidos entre 1946-1960)
X
(nacidos entre 1961-1979)
Y
(nacidos a partir 1980)

48

Propuestas - 12

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Perfiles Profesorado

LEY Y PROCEDIMIENTOS

Interface / Gap

(SOFT) Valores + Actitudes + Competencias + Contrato Psicológico + Conductas

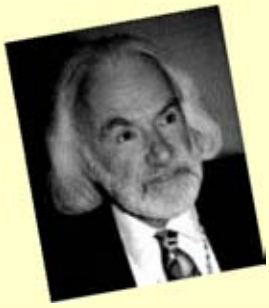
REALIDAD UNIVERSITARIA

49

SpitzenValue

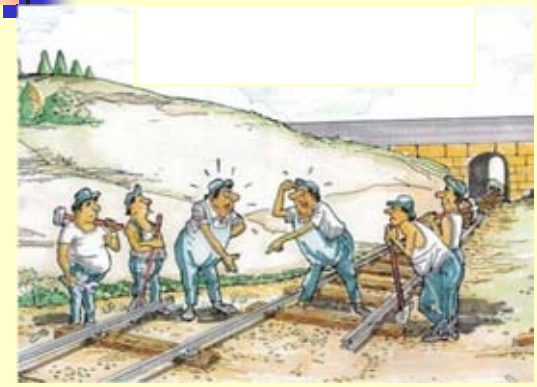
UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

¿ Piensas cómo yo ?
¡ Eres mi amigo !
¿ Piensas de diferente forma que yo ?
¡ Eres doblemente amigo !
¡ Porqué juntos podemos encontrar
el camino de la verdad !



(Rabindanath Tagore)

50



Gracias por su atención…

¿Preguntas?

51

¿Dónde estoy?

Dr. Joan Boada-Grau

Facultat de CCEE i Psicologia
Departament de Psicologia
Campus Sescelades
Carretera de Valls, s/n
43007 Tarragona
Tels: 977.558.161 / 609.669.016
Email: joan.boada@urv.cat

52

¿Quién soy?

Dr. Joan Boada-Grau

*__Profesor TU__-Departamento de Psicología (URV)
*__Profesor colaborador__ de la UOC
*Director Grupo Investigación **INTEREVA (URV)**
*Miembro Grupo Investigación **i2tic (UOC)**
*__Profesor visitante__ Universidades:
Burgos, Valladolid, Oviedo, Almería,
Salamanca, Guadalajara (México),
PUCP-Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima),
Pompeu Fabra-Barcelona School of Management.

53

¿Quién soy?

Dr. Joan Boada-Grau

*__Director__ de SPITZEN VALUE, Human Resources (URV)
*__Executive Coach__ acreditado por AECOP-EMCC (CP núm.116)
*__Actividad Investigadora:__ 2 sexenios.
*__Libros (Director):__ 4
*__Capítulos de libros__ (autor/coautor): 25
*__Artículos Revistas Indexadas__ (JCR-ISI & Inrecs) (autor/coautor): 30
*__Trabajos presentados__ a congresos nacionales e Internacionales: 54
*__Premios de RRHH:__ 2
*__Proyectos y Contratos de Investigación:__ 37 (19 como IP)

54

¿Quién soy?

Dr. Joan Boada-Grau

***Miembro de :**

COPC** ***(Colegio Oficial de Psicólogos / www.copc.org).
EAWOP** ***(European Association Work and Organizational Psychology / www.eawop.org).
AEDIPE** ***(Asociación Española de Directores de Personal / www.aedipe.es).
ACCID** ***(Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección / www.accid.org).
ACPJF** ***(Asociación Catalana de Peritos Judiciales y Forenses / www.perits.org).
SCEPS** ***(Sociedad Científica Española de Psicología Social / www.sceps.es).
AECOP/EMCC-Spain** ***(European Mentoring & Coaching Council / www.aecop.net).

55