

"En momentos de crisis es importante que el trabajo de las personas resulte eficaz y productivo"

José Ramón Pin,

Director del Curso sobre Organización, Dirección y Motivación de Equipos

Motivar a los equipos humanos es fundamental para hacer más eficaz el trabajo que desempeñan. Esta máxima, de especial aplicación en la actual situación económica y en el entorno de la Administración Local, ha sido analizada y explicada en el curso sobre Organización, dirección y motivación de equipos. El director del mismo, José Ramón Pin, lo ha contado así a Carta Local.

En época de crisis, con recursos cada vez más contados y escasas posibilidades de incentivos económicos ¿cómo se puede motivar a los equipos?

Precisamente es en momentos como éste cuando necesitamos mayor esfuerzo y resultados de las personas con las que trabajamos. El Capítulo I del presupuesto municipal, sueldos y salarios, es muy importante y por eso es preciso que, además, sea productivo. ¿Y cómo conseguirlo? Mediante un análisis de necesidades y organización, de forma que el trabajo de las personas resulte más eficaz. Muchas veces los empleados dejan de esforzarse porque ven que sus esfuerzos no reportan el rendimiento adecuado. Entonces hay que dotarles de la organización y los medios que les permitan percibir ese rendimiento. También es preciso elegir a las personas y colocarlas en los puestos de trabajo adecuados, explicándoles la importancia que su actividad tiene para todos los que están a su alrededor en la organización; y si se trata de un Ayuntamiento, además, de la relevancia de trabajo para los ciudadanos. Un Ayuntamiento es un servicio público, que se debe a ellos, y el funcionario o empleado público tiene que tener en la cabeza que su trabajo es importante para las personas que lo reciben, porque de ello depende su calidad de vida.

¿Quién ha de impulsar el proceso de motivación?

Lo primero que hay que tener en cuenta es que la gente no se desmotiva de la organización. Se desmotiva de su jefe. De hecho, son los jefes directos de cada empleado los que pueden motivarle porque le explican la utilidad del trabajo, porque lo hacen rentable y productivo y porque le reconocen el éxito y le ayudan a su desarrollo profesional y personal. En los Ayuntamientos, al igual que en el resto de las organizaciones, habría que cuidar mucho de los mandos intermedios, directores de departamento o servicio (existen una serie de técnicas de dirección para estudiar y desarrollar a estos efectos entre los cuadros medios). Y actuar en cascada, empezando por Alcaldes y Concejales, luego altos funcionarios y luego cargos medios.



¿Siempre ha de ser así en todos los Ayuntamientos

Los principios son iguales para todos. Existen motivos de tres tipos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Los extrínsecos podían resumirse diciendo que la gente se mueve por lo que recibe (en este caso, el salario, muy importante aunque no lo único). Los motivos intrínsecos son los que impulsan a la gente a moverse por lo que puede aprender, por lo que experimenta. Y, finalmente, los motivos trascendentes que hacen que la gente se mueva por el efecto de su trabajo en los demás, y esto es de aplicación general para los empleados de todos los Ayuntamientos. En los más grandes, con una estructura más amplia y compleja, el riesgo de desmotivación es mayor porque el efecto directo del trabajo de cada empleado municipal está más alejado de los ciudadanos. En los Ayuntamientos pequeños es importante y posible que el funcionario se acerque al ciudadano para que tome conciencia de la importancia real de su trabajo.

De todos modos, hay que tener en cuenta que a veces, además de “zanahoria” hay que utilizar “expediente”, porque también el ejercicio de la justicia es vital a la hora de motivar. Si un empleado no cumple y no le ocurre nada, los demás toman nota; y el ejemplo es importante. En resumen, un jefe directo ha de motivar explicando, pero también evitando la falta de esfuerzo.

¿La motivación requiere liderazgo?

Yo siempre he dicho que dirigir en una Administración Pública es más complicado que en el sector privado. El área de libertad del directivo de la Administración para ejercer y motivar a la gente es mucho menor. Esa falta de libertad se suple, precisamente, con mayor capacidad de liderazgo, tanto por parte de los electos como por parte de cuadros medios. Mientras que Alcaldes y Concejales suelen ser elegidos por esa capacidad, no ocurre lo mismo entre los empleados y cuadros medios, donde los criterios que se siguen suelen ser su conocimiento de la normativa o de determinadas técnicas. Es ahí donde resultaría necesario reforzar la capacidad de liderazgo y, en este sentido, los cursos de formación de la FEMP sobre esta materia son un buen camino.

La negociación de un acuerdo colectivo con representantes sindicales es una de las situaciones en las que los responsables políticos o directivos de una Administración Pública han de ejercer su liderazgo y habilidades negociadoras. ¿Qué dificultades añadidas existen en una Administración?

Los sindicatos donde realmente están arraigados es en las grandes empresas y en la Administración Pública. En las pequeñas y medianas empresas la relación con los sindicatos transcurre de forma diferente, sobre todo por la cercanía entre la patronal y los empleados.

En los procesos negociadores de la Administración Pública puede ocurrir algunas veces que los sindicatos estén plenamente centrados en la defensa de los intereses de sus afiliados y no tengan tan presente la importancia que tiene la atención al ciudadano. Aunque es lógico que suceda así, la perspectiva hacia los ciudadanos no puede perderse, porque se corre el riesgo de acabar en una Administración que no sea querida ni aceptada por éstos, y eso no sería bueno ni para la Administración ni para los propios empleados.

Por otro lado, existen ciertas limitaciones legales propias de la función pública que también pueden aportar dificultades en la negociación, tanto con la Administración como con los sindicatos, pero éstas son cuestiones propias ya de la función pública.

¿Qué pautas imprescindibles debería seguir un responsable de personal en una Administración Local a la hora de negociar un convenio colectivo?

En estos momentos no debe olvidar que el Capítulo I, sueldos y salarios del Ayuntamiento, no puede desbordarse, que debe ser austero. Y no tanto en salarios como en el volumen de empleados públicos que comprende ese capítulo. Para aumentar la plantilla, habría que rebajar el salario, y si esto ocurre, la motivación puede quedar solapada. El salario es una condición mínima, pero es una condición, y por debajo de un determinado volumen anula el resto de las motivaciones pero si sube tampoco motiva mucho más, porque suele ser un salario fijo.

Así que, resumiendo, dos cuestiones a tener en cuenta: una, que el volumen total de presupuesto se adecue a las características que tienen que tener las Administraciones Públicas en estos momentos y dos, que la motivación no se anule por salarios incorrectos (y eso implica que la plantilla sea lo más ajustada posible).

Coexistencia de interinos y funcionarios, personal laboral y cargos de libre designación ¿Cómo conjugarlo en un entorno negociador?

Los funcionarios tienen su puesto y su estatuto Básico de la Función Pública; los interinos están a efectos de urgencia y necesidad; y el personal laboral se acoge al Estatuto de los Trabajadores. Cuando se negocia se hace, por un lado, con la Junta de Personal, que representa a funcionarios e interinos, y por otro, con el Comité de Empresa, que representa a los laborales. El personal de confianza es de naturaleza política y cesa cuando lo hacen los cargos políticos que les han nombrado. Se trata de un colectivo a caballo entre políticos y empleados públicos, y su labor es de apoyo a los políticos y su relación con los funcionarios es la misma que la que tienen los políticos. ★