

PREMIOS CEMCI

PRÁCTICAS MUNICIPALES EXITOSAS

1^{ER} PREMIO

**Factores de motivación en la
Administración Local**

M^a BELÉN MARTÍNEZ LOIRA

ROCÍO DE SINDE PENAS



CEMCI

GRANADA, 2015

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	13
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	17
1. OBJETIVOS GENERALES	18
2. METODOLOGÍA	19
2.1 Parte Teórica	20
2.2 Parte Práctica	24
CAPÍTULO II: TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA MOTIVACIÓN	41
1. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA	43
2. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN. ORIENTACIÓN HACIA EL CONOCIMIENTO SOBRE MOTIVACIÓN EN LAS AAPP	49
3. CONCEPTO Y TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	57
3.1. Teoría de las necesidades de Maslow	59
3.2. Teoría “X” e “Y” de McGregor	60
3.3. Teoría de la personalidad de Argyris.....	62
3.4. Teoría de los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg.....	63
3.5. Teoría de la equidad de Adams	64
3.6. Teoría de las expectativas de Vroom.....	65
3.7. La propuesta de Miner sobre la Teoría de los impulsos condicionantes de Skinner.	66
3.8. La teoría de la Satisfacción de la necesidad de Alderfer ...	67
3.9. Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	69
4. ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS.....	70

CAPÍTULO III: LA MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	73
1. OBJETO Y SUJETO	75
2. LA CULTURA ORGANIZATIVA	78
3. MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO.....	91
3.1. Liderazgo en equipos.....	93
3.2. Automotivación.....	99
3.3. Comunicación y retroalimentación.....	101
4. MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO	106
5. ESTRATEGIAS SOBRE MOTIVACIÓN.....	108
5.1. Variables psicosociales e impacto sobre procesos y resultados.....	110
5.2. Variables psicosociales sobre el nivel de motivación de los empleados públicos	112
5.3. Herramientas de motivación	119
CAPITULO IV: ESTUDIO DE CASOS: ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. INICIATIVAS DE LA DEPUTACIÓN DA CORUÑA, CONCELLO DE VIGO Y DEPUTACIÓN DE PONTEVEDRA.....	131
1. INTRODUCCIÓN: BUENAS PRÁCTICAS DE MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN. LOCAL	133
1.1. Ayuntamiento de Mataró.....	134
1.2. Ayuntamiento de San Cugat del Vallés	136
1.3. Comarca de Bilbao.....	137
2. ESTUDIO DE CASO: DEPUTACIÓN DA CORUÑA	138
2.1. Ubicación y antecedentes.....	141
2.2. Planteamiento de la reestructuración y aprobación	142
2.3. Reacciones iniciales a su implantación.....	146
2.4. Implantación de la reestructuración	147
2.5. Proceso del trabajo en equipo	152
2.6. Consideraciones y valoraciones	160
3. ESTUDIO DE CASO: CONCELLO DE VIGO	171
3.1. Datos distribución general de la muestra.....	172
3.2. Análisis cuestionario por bloques de información.....	175
3.3. Análisis de las entrevistas	194
3.4. Conclusiones.....	197

4. ESTUDIO DE CASO: DEPUTACIÓN DE PONTEVEDRA	200
4.1. Datos distribución general de la muestra	201
4.2. Análisis cuestionario por bloques de información	204
4.3. Análisis de las entrevistas	221
4.4. Conclusiones	223
5. SÍNTESIS DE LOS TRES CASOS DE ANÁLISIS: CONTRASTE DE RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS DE ESTUDIO	225
 CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	229
1. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	231
1.1. ¿Hemos conseguido alcanzar los objetivos propuestos?	231
1.2. ¿Nos ha ayudado la metodología?	232
1.3. Problemas encontrados para validar dichos objetivos	232
2. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: ¿QUÉ APORTA A LA PRÁCTICA DE GESTIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES?.....	233
3. PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE MOTIVACIÓN	234
3.1. ¿Qué nos aporta el modelo Coruña?	234
3.2. Diferencias y similitudes: Casos de Vigo y Pontevedra	236
3.3. Conclusión final: motivación en la Administración Local	238
 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA CONSULTADA.....	241
 ANEXOS	
ANEXO I: MODELO CUESTIONARIO “FACTORES DE MOTIVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL”.....	251
ANEXO II: EXTRACTO ACUERDO PLENARIO DE FECHA 16.12.11 DE LA DEPUTACIÓN DA CORUÑA	265
ANEXO III: DOCUMENTACIÓN PROYECTO BÁSICO 2012-2015 CON PRESENTACIÓN DE ORGANIGRAMA	266
ANEXO IV: PANFLETO SINDICAL CC.OO. RELATIVO A “REORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE INFORMÁTICA CON RECHAZO DE SU CUADRO DE PERSONAL”	273

ANEXO V: COMUNICACIONES REESTRUCTURACIÓN ÁREA ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS.....	274
ANEXO VI: DOSSIER MOTIVACIÓN ÁREA CORUÑA: INFORME DE MOTIVACIÓN EN EL ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS REMITIDO A DEPUTACIÓN DE CORUÑA.....	326
ANEXO VII: ENTREVISTA JEFATURA SERVICIO DE RRHH DE LA DEPUTACIÓN DA CORUÑA	352
ANEXO VIII: ENTREVISTA DIRECCIÓN ÁREA ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE LA DEPUTACIÓN DA CORUÑA	364
ANEXO IX: CONVERSACIÓN ABIERTA CON EL “NÚCLEO DURO”: DIRECCIÓN ÁREA ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS Y JEFATURA SECCIÓN, DE LA DEPUTACIÓN DA CORUÑA	371
ANEXO X: ENTREVISTA JEFATURA DEL SERVICIO DE RRHH DEL CONCELLO DE VIGO	380
ANEXO XI: ENTREVISTA JEFATURA RÉGIMEN INTERIOR DEL SERVICIO DE RRHH DEL CONCELLO DE VIGO	391
ANEXO XII: ENTREVISTA PERSONAL TÉCNICO DEL CONCELLO DE VIGO	399
ANEXO XIII: ENTREVISTA PERSONAL TÉCNICO DEL CONCELLO DE VIGO	406
ANEXO XIV: ENTREVISTA JEFATURA DEL SERVICIO DE RRHH DE LA DEPUTACIÓN DE PONTEVEDRA	418
ANEXO XV: ENTREVISTA PERSONAL TÉCNICO DE LA DEPUTACIÓN DE PONTEVEDRA.....	423

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS:

Cuadro 1. Relevancia de la motivación organizativa en los paradigmas clásicos	56
Cuadro 2: Puntos clave en el liderazgo y gestión de los equipos de rendimiento	96
Cuadro 3: Diferencias entre grupos y equipos.....	96
Cuadro 4: Propósitos de los grupos y equipos.....	97

FIGURAS

Figura 1: Técnicas de investigación.....	27
Figura 2. Diseño de la entrevista	28

Figura 3. Diseño del cuestionario	29
Figura 4: Validez de la muestra.....	32
Figura 5: Autores más relevantes de las teorías de la organización y las teorías de la motivación.	50
Figura 6: Ciclo Motivacional.....	57
Figura 7: Teoría de las necesidades de Maslow.....	59
Figura 8: Teoría X e Y.....	62
Figura 9: Teoría de los factores higiénicos y motivacionales ...	64
Figura 10: Teoría de la satisfacción de la necesidad (ERC) de Alderfer.....	68
Figura 11: Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	69
Figura 12: Triangulación situación Coruña, Vigo y Pontevedra	139 y 226
Figura 13: Implantación proceso de reestructuración.....	140
Figura 14: Implantación reestructuración en base al proceso de comunicación.....	148
Figura 15: Proceso de trabajo en equipo en base a herramientas de motivación.....	152

PRESENTACIÓN

El Plan general de Acción 2015 recientemente aprobado por el Consejo Rector del CEMCi, al hablar del tercer pilar en que se sustenta, describe el Programa de Publicaciones y Documentación, cuya función es la de dar a conocer el importante fondo documental en Derecho y Gestión Pública Local y el conjunto de la actividad editorial.

Efectivamente, a lo largo de los tres últimos años han sido muchas las novedades e innovaciones introducidas en este Programa, siendo en este 2015 cuando el Centro tendrá como objetivo fundamental, y por tanto prioritario, su consolidación y desarrollo.

Pues bien; de entre las incorporaciones relevantes a este Programa de Publicaciones y Documentación, el Centro tiene especial interés en resaltar la nueva colección dentro de su intensa labor editorial. Nuevas publicaciones que integrarán la Colección de los Premios CEMCi. Cuando aún está abierta la convocatoria de los Premios en su segunda edición, acometemos las publicaciones de la primera, implementando así este nuevo servicio en nuestro convencimiento de que el talento y los esfuerzos realizados en estudios monográficos en el ámbito de la Administración Local, han de ser aprovechados al máximo por todos los que nos dedicamos a ésta; al tiempo de que también al ver la luz es una recompensa moral añadida para que los autores vean reconocida la entrega al servicio público.

Como no desconocen, el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, dependiente de la Diputación de Grana-

da, instituyó estos premios con el objeto de fomentar el empleo y la investigación, y a ellos concurren tanto personas a modo individual como formando equipos de trabajo. Entre sus fines se encuentran los de investigación científica, realización de estudios técnicos y asistencia técnica.

Los “Premios CEMCI de investigación y buenas prácticas municipales” tienen dos modalidades. Se concede un premio de *Prácticas Municipales Exitosas* a trabajos de estudio e investigación que tengan como temática alguna de estas: Open Government o Gobierno Abierto en las Administraciones Locales; ordenación de la ciudad y gestión de espacios públicos; políticas de gestión de las personas; modernización y cambio institucional o de gestión pública local; y desarrollo y promoción del empleo. Otro premio está dedicado a la *Investigación científica avanzada de la administración y del gobierno local*.

El Premio en esta primera edición, en la Modalidad Prácticas Municipales Exitosas, lo tienen, estimados lectores, en sus manos. Se trata de un trabajo cuyas autoras, María Belén MARTÍNEZ LOIRA y Rocío DE SINDE PENAS, han denominado *Factores de motivación en la Administración Local*. Trabajo que se nos antoja de especial interés cuando precisamente la Administración Local, para muchos especialistas, muchos servidores de ésta, y gran parte de la ciudadanía, continúa siendo la que más ha sufrido en los últimos años las duras consecuencias impuestas por la crisis económica. Los objetivos de este trabajo de investigación están perfectamente descritos en su Introducción, en la que partiendo de un detallado análisis de la situación actual analizan las diferencias organizacionales entre los sectores público y privado para explicar la falta de motivación en el primero y culminar con unas propuestas de actuaciones “para general nuevas actitudes con el personal... y cambios en la cultura organizativa de nuestras administraciones”. Generoso y loable intento que el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional y la Diputación Provincial de Granada reconocen, agradecen y ponen a su disposición deseándoles el mejor provecho.

CEMCI

CAPITULO I:
INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos de las organizaciones, bien sean públicas o privadas, constituyen el eje central de las mismas. Centrándonos en las organizaciones públicas podemos decir que la importancia del personal de las Administraciones Públicas y el papel que juega en el impulso de la organización a la cual pertenecen, es materia de constante análisis por parte de expertos y académicos; ello es debido a que la eficacia y eficiencia en la gestión, el éxito, como de forma clara se diría en el sector privado, dependerá en gran medida de su capacidad, habilidades, formación y sobre todo, de su implicación con su organización de pertenencia.

Las Administraciones públicas se encuentran influidas por variables políticas, económicas, sociales, etc., a la vez que por los factores internos de sus organizaciones, por ello es importante conseguir la adhesión e implicación del factor humano a los proyectos de las mismas. Pero realmente, ¿qué es lo que ocurre en las organizaciones públicas? Habitualmente nos encontramos con una dificultad añadida, en general las exigencias y necesidades de la organización no coinciden con las aspiraciones del personal y con su conducta en los cargos que ocupan, por lo cual, además de no identificarse con los objetivos, cuando no hace su aparición la apatía, con asiduidad, se produce disconformidad y resistencia.

Partiendo de dicha situación, y en relación con la falta de motivación en la Administración Pública, analizaremos en el presente

trabajo las diferencias organizacionales existentes entre Sector Público y Sector Privado, las diferentes teorías en las que se basa la motivación y su posible reflejo en el comportamiento del personal de las administraciones públicas. Y por otra parte, intentaremos determinar los distintos factores de motivación o desmotivación que pueden incidir en el planteamiento anteriormente señalado, poner de relieve las actuaciones que no deberían producirse en este sentido, así como la necesidad de implantación de programas conducentes a generar nuevas actitudes con el personal; cambios de estrategias y cambios en la cultura organizativa de nuestras administraciones, con el fin de prever o paliar las consecuencias de las actitudes negativas antes mencionadas, de lograr una mayor adhesión y satisfacción de las personas que las conforman, además de obtener unos mejores resultados en cuanto a la eficacia y eficiencia de cada organización, unidad o departamento.

1. OBJETIVOS GENERALES

A continuación exponemos los objetivos que consideramos relevantes para el análisis del problema:

- Estudiar, a través de la literatura científica recogida en la Teoría de la Organización, de los diferentes factores que intervienen en la motivación y su reflejo en la Administración Pública en general.
- Determinar las debilidades motivacionales existentes y sus consecuencias, y resaltar los comportamientos efectivos que deban potenciarse.
- Analizar en el actual contexto político-económico los factores de motivación y desmotivación que inciden en los trabajadores públicos de la Administración Local, a través del análisis de un estudio de caso que está siendo desarrollado en la actualidad en la Deputación da Coruña.
- Contrastar los resultados extraídos del caso de la Deputación da Coruña, con el desarrollo de otros dos estudios de caso del personal adscrito a las oficinas administrativas del Concello de Vigo y la Deputación de Pontevedra.

- Concluir mejoras que influyan directamente en la motivación y satisfacción del personal de las administraciones que redunden en una mayor adhesión y satisfacción de su personal, en un incremento de la eficacia y eficiencia, y en una mejora de su imagen ante la ciudadanía.

2. METODOLOGÍA

El planteamiento de este trabajo parte de la búsqueda de un conocimiento más técnico y extenso del que partimos como resultado de nuestra experiencia en la Administración Local, así como del que hemos ya adquirido en la titulación de Dirección y Gestión Pública. Hemos buscado en todo momento la obtención de resultados que en la práctica pudieran aportar claridad a una situación que, pensamos, forma ya parte de “un tópico” de la Administración, la falta general de motivación y resultados óptimos en la misma, a la vez de resultar beneficiosos a las organizaciones analizadas. En la realización del presente trabajo se ha utilizado, en todo momento, y para el desarrollo de su objeto de estudio, la motivación, ya que hemos partido de que el profundizar en su conocimiento nos aportaría un valor añadido como personas, aparte de su consideración de beneficio propio por formar parte de organizaciones públicas.

Para ello se utilizó la investigación documental y de campo, ya que primero fue necesaria una exhaustiva revisión documental sobre la literatura referida a la teoría de la organización, con el fin de estructurar el marco teórico, para realizar posteriormente la investigación aplicada, y el contraste de los objetivos planteados, en aquellos espacios administrativos donde pensábamos que podía producirse el problema estudiado: caso de la Deputación de A Coruña, así como del Concello de Vigo y de la Deputación de Pontevedra.

A tal fin, se han aplicado dos aproximaciones metodológicas. La primera de ellas el *método de investigación deductivo*, tomando como referencias las aportaciones de diferentes autores sobre este tema, con el fin de sustentar el resultado de nuestras conclusiones.

La segunda, complementaria y de igual relevancia, tiene relación con el *método de investigación inductivo*, ya que en la determinación del diagnóstico, partimos de los datos obtenidos en los estudios de caso.

La investigación realizada es, por una parte, *de tipo descriptivo*, ya que se definen y evalúan detenidamente las variables que conforman el tema, con el objetivo de proporcionar una visión real de la problemática de análisis. Por otra, *de tipo explicativo*, ya que en ella se trata de establecer las causas o factores asociados al fenómeno investigado, o dicho de otro modo, se busca en ella las explicaciones a determinados fenómenos. Y por último, también *de tipo prescriptivo*, ya que finalmente se ha tratado de realizar las recomendaciones oportunas, en función de las debilidades, fortalezas y resultados, de cada caso objeto de estudio.

Respecto de las *técnicas de investigación*, indicar que han sido utilizadas tanto *de tipo cualitativo como cuantitativo*, por cuanto respectivamente se ha hecho uso de las herramientas de la *entrevista*, en este caso dirigida a un grupo reducido de la muestra poblacional, y de la *encuesta*, que se ha dirigido a un número mayor de sujetos en cada una de las tres organizaciones estudiadas. Además de ello, ha sido aplicada la *metodología de caso* a dichas organizaciones, orientándose en concreto a la selección de una Administración local que se encuentra aplicando un programa de motivación del personal.

Para las dos técnicas de investigación se ha utilizado fuentes de datos primarias (personal de las unidades de las tres organizaciones), diseñadas de forma específica para esta investigación. Así, la selección y validez de la muestra, las preguntas de las entrevistas y los cuestionarios, el trabajo de campo, la explotación de los datos y su análisis posterior, han supuesto la parte más destacada de este trabajo.

2.1. PARTE TEÓRICA

Siguiendo las pautas de su dirección, el marco teórico del presente trabajo se ha encaminado hacia el encuadre de la motivación

en el contexto de la teoría de la organización, dándole posteriormente mayor énfasis a aquellas teorías que tienen relación directa con este objeto de estudio. El fin perseguido, además de dicho encuadre, es el de la visualización de la importancia de la motivación dentro del comportamiento organizacional, como motor que dirige el esfuerzo, la energía y la conducta de las personas en su ámbito de trabajo.

Posteriormente, en una segunda parte orientada ya hacia el estudio focal de la motivación dentro del ámbito de la Administración Pública, dirigimos nuestro estudio hacia el análisis de la motivación partiendo del objeto de la misma, los individuos y los equipos de trabajo. Analizamos su relación con el liderazgo y el rendimiento, y estudiamos en detalle el peso que la cultura organizativa tiene, desde su función de transmisión de valores y asunciones básicas, y su vinculación con el desempeño, la motivación y la satisfacción del personal.

Por último, y dentro del mismo ámbito de la Administración Pública, hemos finalizado la parte teórica del presente trabajo analizando las diferentes estrategias de motivación, mediante el estudio de la incidencia de las variables psicosociales, y de las herramientas que, a nuestro entender, adquieren mayor importancia, a la hora de poner en marcha la implantación de proyectos o programas de motivación en dichas organizaciones.

Para todo ello, partiendo de las pautas indicadas y con el fin de conformar el marco teórico-conceptual, hemos realizado inicialmente una búsqueda intensiva de información dentro del marco de la literatura clásica y contemporánea de la teoría de la organización y, posteriormente, dentro del marco de la psicología positiva o inteligencia emocional, por considerar que este último aportaría una perspectiva e información que añadirían valor a dicha literatura.

De esta forma, hemos organizado y realizado la búsqueda de información del siguiente modo:

- partir de la búsqueda de la literatura clásica y contemporánea de la teoría de la organización en la Biblioteca de esta misma *Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación de Pontevedra, Universidade de Vigo*, donde hemos encontrado amplia información al respecto, acudiendo, cuando en la misma no fue posible la localización de alguna obra, a la petición de fondos bibliográficos de la *Biblioteca de la Escola Universitaria de estudos empresariais del Campus de Ourense*, perteneciente a la misma Universidad.
- A su vez, realizamos también consultas en diferentes bases de datos de publicaciones científicas tales como Dialnet....., etc. En este aspecto nos hemos encontrado, en algún caso, con la lógica limitación del acceso previo pago, no obstante hemos solventado dicha limitación ahondando en otras fuentes de información.
- Con el fin de obtener una información más específica o directa, hemos utilizado el recurso de acceso a información directa en los centros de trabajo del Concello de Vigo y Deputación de Pontevedra. En concreto, dirigiéndonos a los profesionales de los *Servicios de Recursos Humanos*, haciéndoles ya partícipes de nuestro cometido y buscando su implicación y colaboración en nuestro proyecto. Decir que hemos obtenido amplia colaboración e información al respecto, tales son publicaciones oficiales de manuales, información sobre cursos a los que habían asistido en relación con el tema, e incluso algún libro que, aun estando a nuestro alcance en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Sociales de Pontevedra, hemos tenido a nuestra entera disposición sin límite de plazo alguno.
- En la búsqueda de información sobre psicología motivacional nos hemos encontrado con el campo de la inteligencia emocional y la aplicación de la psicología positiva en el ámbito del trabajo. Por este motivo, siendo coincidente la apertura de matrícula del *Curso de Competencias Horizontais*, impartido por la *Universidad de Vigo en el Campus de Pontevedra*, no hemos dudado en realizar dicho curso, y dado su reciente inicio, nos hemos adelantado a la presentación de las po-

nencias y hemos pedido colaboración para nuestro proyecto al coordinador del mismo y a los ponentes que nos han sido presentados. Indicar una vez más, que hemos obtenido de estos profesionales su implicación y colaboración, mediante la remisión de información sobre este tema.

- Por último, como no podía ser de otra manera, hemos realizado búsquedas específicas de información en la *Web*. Aunque la información relativa al estudio de motivación en la administración local es más bien escasa, por no decir prácticamente inexistente, hemos accedido de esta forma a manuales y estudios diversos sobre motivación, y también a diferentes artículos publicados en la prensa digital. Además de ello, hemos encontrado información válida que nos ha servido para la búsqueda en cadena de otra información. Podemos decir además que la *Web* nos ha proporcionado de entrada una visión más abierta sobre el estudio de la influencia de la motivación en las personas, tanto en su ámbito personal como en el del trabajo, visión que nos ha ayudado de forma amplia en la realización de este trabajo.

Cabe señalar que en todo momento la búsqueda y recopilación de información se ha desarrollado de forma satisfactoria por nuestra parte, si bien en principio, nuestra percepción con respecto a la dirección que seguíamos en la búsqueda de información y profundización en relación con la teoría de la organización, era de desorientación, por cuanto no veíamos conexión directa con el problema que pretendíamos investigar, los factores de motivación en la Administración Local. Con el tiempo creemos tener claro, confiando en la dirección de este proyecto, que hemos conseguido a través del estudio teórico del comportamiento organizacional, obtener una visión amplia y un conocimiento extenso del nuestro objeto de estudio.

Con respecto a su elaboración, indicar que inicialmente se ha accedido y recopilado la mayor parte de la información y posteriormente se ha comenzado la redacción del proyecto. No obstante, ante nuevas posibilidades de acceso, o ante la aparición de nueva información rela-

cionada con el objeto del mismo, nos hemos permitido su incorporación y adaptación al trabajo ya hecho, con el fin de que en esta parte teórica quedara recogida toda aquella información que consideramos más relevante al respecto. Esta forma de actuar ha ralentizado su elaboración, y ha añadido dificultad al mismo por la falta de tiempo material, pero entendemos que ha aportado más valor al presente trabajo.

2.2. PARTE PRÁCTICA

Con respecto a la práctica del estudio de los factores que inciden en la motivación en la Administración Local, señalar que comprende el desarrollo de una investigación en las tres organizaciones indicadas: Deputación da Coruña, Concello de Vigo y Deputación de Pontevedra.

Debe indicarse que la presente investigación no parte de ningún otro estudio o práctica previamente realizada en estas administraciones, y que inicialmente, cuando se plantea el proyecto a estas organizaciones, se hace constar de forma clara que nuestro cometido es, aparte de la realización obligada del mismo como parte de nuestra titulación, el conocer la incidencia de estos factores en los ámbitos de trabajo, y el tratar de aportar visiones y soluciones diferentes a problemas que entendíamos o percibíamos existentes.

De entrada podemos decir que hemos partido de una ventaja (dejando de lado los problemas epistemológicos propios del objetivismo y subjetivismo en las ciencias sociales), nuestra vinculación directa con las organizaciones públicas, ya que ésta nos ha aportado un conocimiento previo de la cultura y comportamiento organizacional. Pero por otro lado, esa misma ventaja se vuelve desventaja, cuando dicha vinculación genera en algunos casos susceptibilidades o falta de confianza que ha habido que trabajar, limando asperezas respecto del tratamiento de la información, con el fin de no generar posteriormente efectos disonantes en las mismas.

En el caso de la Deputación da Coruña, señalar que su estudio se produjo de forma casual ya que de entrada, desconocíamos el

caso que posteriormente platearemos. Inicialmente, partiendo de la proximidad, orientamos nuestra investigación hacia la búsqueda general de información sobre la existencia de alguna práctica o proyecto relacionado con la motivación en la Administración Local de la Comunidad Autónoma de Galicia. Dicho planteamiento hizo que tomáramos contacto con el responsable del Servicio de Organización de la Deputación da Coruña, cuestión que resultó determinante en el replanteamiento de nuestra idea inicial, con el fin de incluir directamente, y de forma amplia, la exposición de su caso en el presente trabajo: la reestructuración y agrupación de dos servicios, Organización, Calidad y Modernización, e Informática, que arrastraban un funcionamiento problemático desde hacía años, utilizando para ello con su personal en dicha reestructuración, estrategias muy claras de motivación y una base muy importante de psicología positiva.

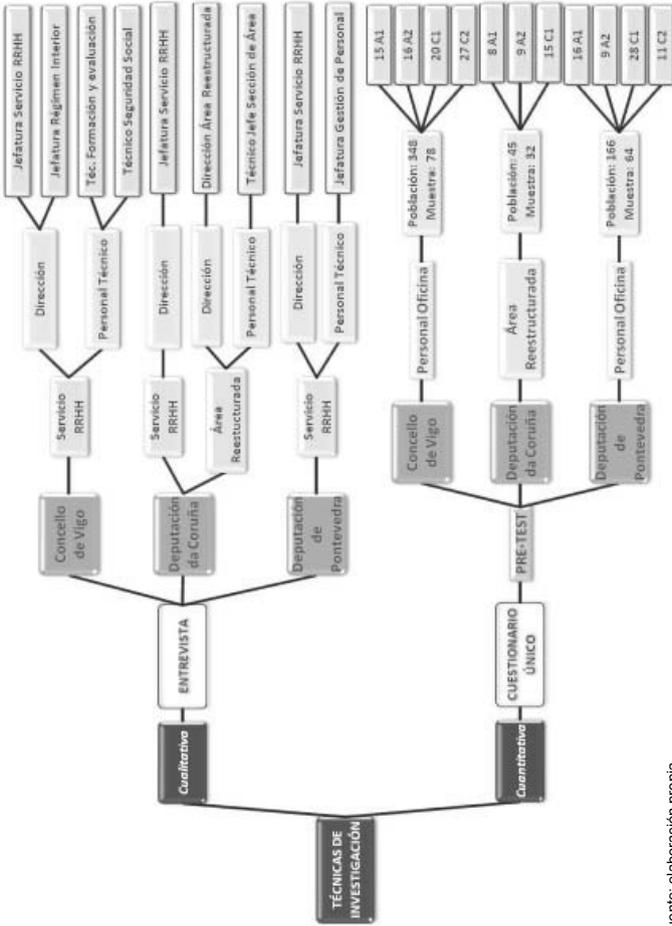
A mayores de lo indicado anteriormente, señalar que nos hemos encontrado también con un elemento que de partida ha ralentizado nuestra práctica en alguna de las organizaciones, la posibilidad de que nuestra investigación produjese “ruido”, “distorsión”, o que aportara efectos disonantes que perjudicaran en alguna medida al proceso de implementación del programa de modernización que la Deputación da Coruña se encontraba desarrollando.

Respecto de esta y otras cuestiones señalar que, cuando en alguna de las tres organizaciones no ha sido posible la continuidad al 100% de la línea de investigación pretendida, hemos reorientado ésta haciendo uso de los contactos realizados y la información que obraba ya en nuestro poder.

Indicar que estas cuestiones se han ido superando, sobre todo, con una visión positiva del proceso, ya que en todo momento nos hemos considerado personas privilegiadas, al poder intervenir en el mismo, además de contribuir a su desarrollo a través del diseño de las entrevistas y encuestas al personal, que han sido utilizadas por los técnicos de la Deputación de A Coruña en su programa de mejora.

A continuación, en la siguiente Figura 1, se expone de forma gráfica la metodología práctica aplicada al problema de investigación. En la misma pueden observarse las líneas de actuación que se han seguido, los niveles organizacionales a los que se ha llegado y los puestos sobre los cuales se ha realizado el trabajo de campo. A su vez, dicha figura podrá servir de guía en la exposición que más adelante se desarrolla:

FIGURA 1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN



Fuente: elaboración propia