



# Dirección de equipos humanos en la gestión de la calidad total.

Un cambio necesario en la Administración Pública

**José J. Ferrari Márquez**  
*Gerente Regional del Catastro de Andalucía-Occidental*

Los estudios realizados en los últimos diez años para la mejora de la gestión en las empresas, con la finalidad de lograr la consecución de sus objetivos, con el máximo de eficacia y de eficiencia, han señalado a la comunicación como el auténtico motor de la MOTIVACIÓN y por tanto, de la mejora de los rendimientos no solo laborales sino del medio ambiente profesional con la PARTICIPACIÓN activa de todos los empleados.

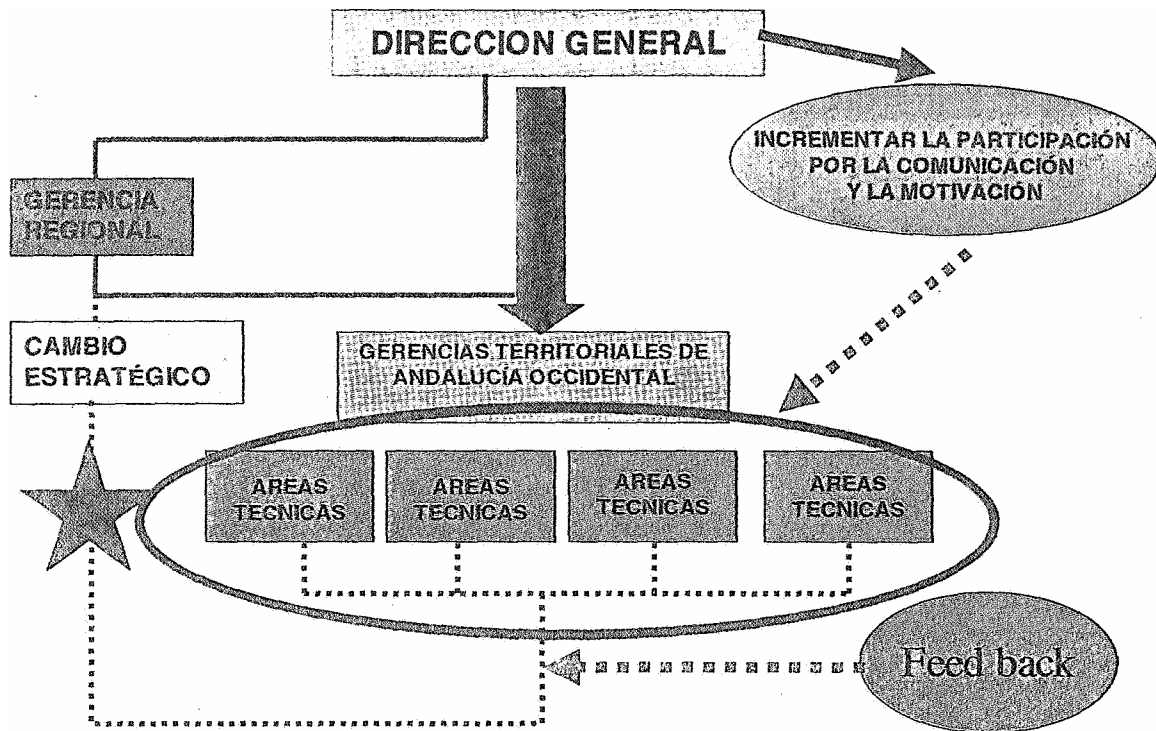
Sin embargo conocer los móviles de la MOTIVACIÓN es *tan complejo como compleja es la naturaleza humana*, por ello, se trata con el presente documento de integrar diversos conceptos referidos al tema que da nombre al título, con el objeto de facilitar una reflexión, sobre las actuaciones que se consideran más adecuadas para intentar, en base a experiencias recientes, señalar algunas pautas de mejora de la Gestión Directiva en la Administración Pública.

El esquema que se desarrolla en este artículo parte en primer lugar de los conceptos básicos sobre las teorías de la Comunicación-Motivación, para desarrollar seguidamente los conceptos y modelos de las *empresas* consideradas como *organizaciones humanas*, incluyendo los estilos de Dirección hasta llegar a las nuevas técnicas directivas motivadoras, *tratando de seguir "la estela" del impulso recibido, en esa línea desde la Dirección General del Catastro.*

El camino recorrido en los últimos años, por el equipo directivo, incluido los Gerentes, de la Dirección General del Catastro ha supuesto un cambio radical tanto en las formas como en el fondo del sistema directivo, partiendo desde la dirección por objetivos hasta la dirección por la calidad, es decir pasando del control a la persuasión en la gestión de la mejora continua de la calidad. Esta experiencia ha supuesto un bagaje de gran contenido para toda la organización que nos está adentrando en una nueva cultura en el sistema de dirección, de forma que la participación activa del personal se esta potenciando a partir de nuevos planes sistemáticos sobre comunicación interna y de apoyo a la dirección orientada a la "consideración individualizada" que debe recibir cada persona cuando es dirigida correctamente (ver gráfico 1).

Pero además, dado el compromiso adquirido por la Carta de Servicios de fecha junio de 2001. en la que se indica que la mejora continua de nuestra actividad es el principal objetivo de la Organización Catastral, y teniendo en cuenta al mismo tiempo, que nos encontramos, en la actualidad, inmersos, en las Gerencias del Catastro de Sevilla, en el desarrollo e implantación de un proyecto de Calidad que busca la mejora en la calidad en la Atención Personalizada al Ciudadano que, está siguiendo las pautas de la nueva Norma UNE EN ISO 9001, de diciembre de 2000, parece necesario realizar algunas indicaciones que nos dirijan en un futuro próximo hacia una Norma ISO, más específica para las ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Gráfico 1 Plan de Calidad del Catastro impulsado a la gestión de la calidad total



ROMPER LA MONOTONIA... ROMPER LA MONOTONIA... ROMPER LA MONOTONIA

### El poder del lenguaje

Sirvan como aproximación al tema de la Comunicación las siguientes reflexiones de R. Corazón en su libro *-La Verdad, un consenso posible—* en referencia a la filosofía Sofística en el siglo Va. C.: "Los sofistas descubrieron que el lenguaje es un arma poderosa que hay que saber usar bien; gracias a ella podemos convencer a los demás, imponerles nuestras opiniones, ganarnos su voluntad. La retórica no es solo el arte de hablar bien, sino de convencer en todos aquellos asuntos que son opinables. Decir abruptamente lo que pensamos o queremos no es bueno, porque puede producir reacciones adversas; pero decirlo con persuasión es un medio muy útil para lograr lo que uno se propone. De los sofistas han aprendido siempre los políticos y los comerciantes: Las ideas hay que venderlas, y para ello hay que convencer al comprador."

### ¡¡Hoy, todo es Comunicación!!

En los últimos veinte años, la información y la comunicación han pasado a ocupar el centro en la configuración de los nuevos modelos de sociedad. Esa centralidad está vinculada con el relanzamiento de la modernización. Las NUEVAS TECNOLOGÍAS (satélites, informática, etc.) constituyen la punta de lanza de la renovación, industrial, gerencia? y educativa.

De igual forma que en los poblados donde no han penetrado los medios de comunicación el poder está en la información histórica que guardan los mayores, en los países en los que la comunicación de masas está bien desarrollada, se vive la Era de la Información-comunicación.

## Las organizaciones, cuestiones previas

La estructura actual del Catastro, como la de otros centros directivos de la Administración de nuestro país, se encuentra configurada con ciertas determinaciones impuestas por la propia organización y por las normas legales correspondientes. Sin embargo, *el sistema de dirección que se está desarrollando desde la Dirección General del Catastro trata de integrar actitudes y formas derivadas de la dirección de organizaciones empresariales*, por ello, de forma breve, trataremos de esquematizar y recordar ciertos conceptos relacionados con las indicadas organizaciones empresariales que en definitiva en el fondo difieren poco con las de la Administración al tener a la PERSONA como elemento integrador de su función, y al orientar hacia el CLIENTE todo el sistema de mejoras.

Existe un consenso universal en los estudios realizados, sobre las diversas Teorías de la Organización, desde los primeros análisis de Taylor hasta los estudios más recientes, en el sentido de que *para conocer las claves de una Organización es preciso conocer el comportamiento personal de cada individuo a lo largo del proceso de desarrollo de cada actividad*. Pero no debemos olvidar que una Organización es el resultado de la suma de las interrelaciones personales aleatorias existentes entre los miembros de la organización y las correspondientes a su estructura orgánica, es decir es la suma de lo que podemos llamar la Organización formal y la informal o espontánea. En suma, este conjunto de interacciones entre las personas y las estructuras obliga a considerar las Organizaciones desde diversos puntos, que son los que a su vez determinan lo que es, en realidad, cada organización, con su propia personalidad y su propia dinámica de desarrollo y crecimiento (ver gráfico 2).

Sin entrar en profundizar en las diversas Teorías actuales de las Organizaciones, diremos que las posiciones Pfeffer y Max Weber, Fayol y otros pueden considerarse incompletas al basar sus planteamientos en la atracción sin límite que pueden producir diversos factores emblemáticos,

relacionados con el peso del poder, la autoridad, la dimensión etc., existentes en cada Organización, dado que la dimensión personal tan solo la consideran de una forma colateral.

Sin embargo, los estudios psico-sociológicos de las Organizaciones nos llevan a otras Teorías más antropológicas que incluso desarrollan modelos matemáticos como el de V E Vroom, que establece la Teoría de las expectativas de la siguiente forma:

$$F = E \cdot (\text{Sumatorio de } I, V)$$

Donde:

F = Fuerza o intensidad de la tendencia a actuar.

E = Expectativa o probabilidad a priori de conseguir el objetivo deseado al actuar, si aplica el esfuerzo.

I = Instrumentalidad o consecuencia de alcanzar ese objetivo. Son varias para cada acción (más sueldo, estatus, satisfacción interna).

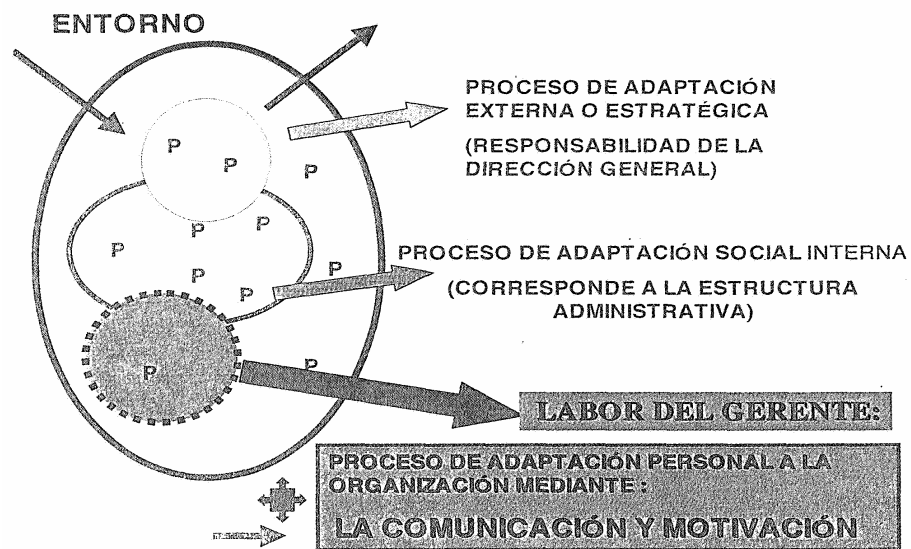
V = Valencia o valoración a priori (antes de iniciar el esfuerzo) de la consecuencia o instrumentalidad.

Así podríamos continuar con otras teorías más o menos próximas a la persona pero que no terminarán de ser completas hasta que en las mismas no se *consideren los siguientes elementos que las caracterizan y definen*:

1. el "ser humano como célula mínima indispensable del cuerpo de la organización;
2. sus tejidos o grupos humanos que la conforman;
3. sus órganos o departamentos, que configuran su estructura;
4. las relaciones de la Organización con su entorno".

Por tanto, el análisis de los procesos personales y de adaptación, de cada Organización a su entorno o ADAPTACIÓN EXTERNA, de los diferentes *órganos y tejidos sociales de la organización entre sí*, o ADAPTACIÓN Social INTERNA, y de cada *persona dentro de la organización*, o ADAPTACIÓN PERSONAL, son el único camino que nos llevará a un conocimiento integral y adecuado de las Organizaciones.

## Gráfico 2 Procesos de adaptación de las organizaciones



Dentro de la estructura actual del Catastro, este último proceso de adaptación personal, es el que compete directamente al Gerente, y por ello, pasa a ser responsabilidad exclusiva de su gestión directiva. En este sentido, la primera preocupación del Gerente debe estar en una adecuada "consideración individualizada" o personal para conseguir la adaptación personal, persona a persona, a la organización.

### Comunicación y actividad humana

*El ser humano es social y por ello necesita comunicarse para así poder relacionarse con los demás, expresar sus sentimientos o sus ideas. Pero también necesita saber lo que piensan los otros, lo que les ocurre y sienten. Como seres sociales que somos, la Comunicación es fundamental para nuestra vida, tanto laboral, como familiar, social, etc.*

En cualquier aspecto de la actividad humana es conveniente entrenarse en la COMUNICACIÓN, pero en la formación de los directivos de una organización, es absolutamente fundamental. Tradicionalmente, el dirigente de una organización debía trabajar y crecer en el aspecto del "yo profesional", calculador, con decisiones basadas en datos, y con una sólida formación técnica. Hoy en día esto no es suficiente, no se puede intentar que la

*gente actúe sólo por órdenes, en vez de por experiencias contrastadas y negociadas en las relaciones del personal directivo con el personal funcionario.*

El propósito básico de la COMUNICACIÓN, en el contexto de las organizaciones, es lograr una adecuada coordinación entre las distintas unidades que la componen, así como conseguir una correcta ejecución del trabajo motivando al resto del personal. Una COMUNICACIÓN INCORRECTA dificulta la comprensión del que recibe el mensaje, provocando disfunciones en el cometido de la tarea e insatisfacción laboral.

Por ello, la comunicación es un instrumento innovador y necesario también en la gestión de una administración pública moderna, un gestor público que no comunique no es un buen directivo. Los directivos deben tener conciencia de su responsabilidad en la Organización, una de las cuáles es motivar a sus colaboradores inmediatos para que realicen su trabajo de la mejor manera, para así lograr los mejores resultados. Pero, de lo que muchas veces no somos conscientes es de la responsabilidad que se tiene en cuanto al manejo de los múltiples recursos de la comunicación, y de las ventajas que su correcto manejo aporta a la organización y a ellos mismos.

Pocos directivos son conscientes de la cantidad de tiempo que dedican en el trabajo a comunicarse. Pero aún son menos todavía los que entienden lo importante que en términos profesionales es comunicarse bien. Y muchos menos son los que saben lo difícil que es y le dan la importancia que se merece.

Sabemos, por estudios que se vienen realizando a partir de la segunda década del siglo pasado que entre un 70 y un 80% de nuestro tiempo de vigilia lo dedicamos a la comunicación, de ese tiempo, casi la mitad, un 45% lo pasamos escuchando mientras que hablar nos lleva un 30%, leer un 16% y escribir un 9%.

*La comunicación es un PROCESO DINÁMICO de transmitir y recibir información utilizando la palabra hablada o escrita, el lenguaje no verbal, las expresiones emocionales, etc. que supone la INTERACCIÓN entre dos o mas personas y conducen a un ENTENDIMIENTO mas profundo entre ellas.*

El hecho de que se trate de un "proceso" indica que existen distintas fases o etapas hasta llegar al final del proceso comunicativo. El que este proceso sea "dinámico". supone un intercambio de información continuo y por tanto, también, intercambio de papeles. Esto quiere decir que hay una influencia recíproca en los comportamientos de las personas participantes en el proceso de comunicación.

Es importante tener en cuenta que solo se puede hablar de comunicación, en el sentido estricto del término, cuando la persona receptora tiene ocasión de responder al mensaje de la persona emisora. En este sentido no podemos pensar que la comunicación consiste solo en "mandar mensajes" desde el emisor al receptor. Es fácil, por tanto, el utilizar equivocadamente como sinónimos *comunicación e información.*

Existen tres axiomas de la comunicación que deben quedar claros para cualquier directivo que se resumen así:

1. "CUANDO NO NOS COMUNICAMOS TRANSMITIMOS SIEMPRE A LOS DEMÁS UNA IMAGEN NEGATIVA DE NOSOTROS MISMOS". Esto, que puede parecer pueril, es necesario que lo tengamos siempre en cuenta.

2. "CADA COMUNICACIÓN IMPLICA UN ASPECTO DE RELACIÓN Y OTRO DE CONTENIDO. Esto *significa que el aspecto de relación o emocional va a condicionar el aspecto del contenido.* Es decir, que si no establecemos un buen clima en nuestro trabajo y una relación armónica, el contenido de la comunicación o la información que facilite el directivo al personal será procesada y entendida incorrectamente.

3. "EL MENSAJE QUE SE TRASMITE NO ES EL QUE DICE EL EMISOR SINO EL QUE ENTIENDE EL RECEPTOR". Ninguna persona actuando como receptor capta y recibe el mensaje tal y como lo tenía en su mente el emisor, incluso cuando éste lo exprese con claridad.

Buena parte de la comunicación que efectuamos va destinada a convencer a los demás. ya sea para cambiar sus actitudes o la manera con que se comporta, por eso la persuasión es muy importante para la comunicación.

Las variables que intervienen y que analizan los psicólogos forman una matriz de diversas variables que se clasifican en independientes y dependientes.

VARIABLES INDEPENDIENTES	COMUNICACIÓN-PERSUASIÓN
Quien dice	Fuente
Qué a quién	Mensaje
Por qué medios	El canal
Con qué resultado	Receptor
	Destino

Algunos estudios de campo han analizado la relación entre la inteligencia humana y la capacidad para ser persuadida. En la Segunda Guerra Mundial se intentó con películas persuadir a los soldados americanos del porqué de la guerra, la experiencia de Cari Howland determinó que los soldados más inteligentes eran los más persuadidos.

No obstante, esta experiencia sugiere un cierto dilema dado que conviene considerar la importancia de la atención y la comprensión en el proceso de la persuasión. Si bien una persona más inteligente se encuentra protegida contra la persuasión por su resistencia a las concesiones y su mayor comprensión del mensaje, precisamente la atención y la comprensión la vuelven más vulnerable.

### **Elementos que intervienen en el proceso de la comunicación**

Como vemos, el "proceso" para conseguir una comunicación eficaz no es simple, para ayudarnos es conveniente que analicemos, en principio, todos los elementos que intervienen en el mismo, con objeto de llegar a controlarlos (ver gráfico 3).

Los elementos que componen la Comunicación no pueden darse aislados de los demás, son integrantes o momentos del "proceso" de la COMUNICACIÓN. Y son:

#### EMISOR, RECEPTOR, MENSAJE, MEDIO

Según sean los códigos de codificación que se utilicen tanto por el emisor como por el receptor, y sus descodificaciones correspondientes, el mensaje y su feed-back podrán ser entendidos o no, adecuadamente.

Es importante resaltar que las claves de la comunicación están en conocer esos códigos (codificación-descodificación), para lo cual las formas de comunicarse por la palabra, las expresiones gráficas y las posturas corporales que se adopten, pueden colaborar de forma activa en el proceso de la comunicación.

Pero no debemos olvidar que LAS BARRERAS de la comunicación pueden ser un obstáculo en el proceso de emisión y recepción del mensaje, que a algunos pueden pasar desapercibidas, pero que constituyen un elemento primordial de gran sutileza que puede escapar a la observación si no se conoce su *amplio espectro que abarca desde el ambiente o entorno hasta las actitudes personales de los que intervienen en ese proceso.*

La comunicación es el cimiento sobre el que descansa el comportamiento de las personas, por ello es tan importante dominar el proceso comunicativo para todos los que se dedican a la gestión de equipos humanos.

Está demostrado que un buen sistema de comunicación repercute en el funcionamiento de la organización, aunque, desgraciadamente, no se le da a veces la suficiente importancia todavía. Esta importancia viene dada por que entran en juego distintos factores variados como, por ejemplo, el que haya una estructura jerárquica donde se dan distintos roles (cuanto más jerarquizada esté la organización más difícil será la comunicación), el que distintas circunstancias del momento y de la institución hagan que una misma información sea recibida de distinta forma por los receptores, incluso, la existencia de distintas áreas funcionales dentro de la misma organización, crea la imperiosa necesidad de replanteamos los procesos comunicativos que se producen en la misma.

En las Organizaciones debemos interesarnos por lo que llamamos comunicación Interna. Estableciendo un buen sistema de comunicación interna se consigue dotar a nuestra organización de un instrumento de gestión fiable para el logro de sus objetivos. La comunicación interna consiste en hacer llegar los mensajes de la Dirección a todos los miembros de la organización, desde el Gerente hasta el subalterno con la misma claridad y nitidez que lo envía la Dirección General.

**UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ES AQUELLA QUE PROPICIA LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS EN SU PROCESO DE GESTIÓN Y DESARROLLO.**

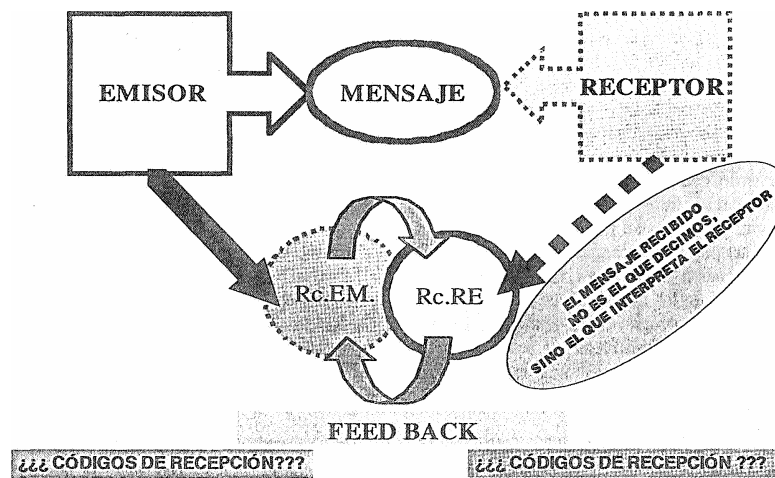
Para ello, es necesario establecer unos canales de transmisión de información que sirvan como instrumentos de gestión. Por tanto, será necesario comunicar e informar periódicamente a los empleados sobre los acontecimientos que vayan acaeciendo día a día y sobre las decisiones de futuro. Pero a su vez se debe recibir información continua y veraz del personal para conseguir un conocimiento adecuado y real del nivel de información y del estado de opinión de la base laboral de la organización.

Hay dos formas de llevar a cabo la comunicación interna:

- a través de la comunicación formal;
- a través de la comunicación informal.

Por comunicación interna formal debemos entender aquella que discurre por los caminos oficiales marcados por la estructura jerárquica de la organización catastral, y de acuerdo con su organigrama. La comunicación interna informal, en cambio, discurre sin seguir ningún canal preestablecido, y a veces es muy perjudicial para la buena marcha de la organización al dar lugar a importantes distorsiones de los mensajes. De aquí la importancia de conocerla y tratar de mejorar su contenido para acercarlo más a la realidad.

### Gráfico 3 Exigencias del sistema de comunicación



Para ello, es conveniente que se establezcan ciertas redes internas de comunicación que faciliten la información de forma fiable y rápida, para que llegue a todo el personal en su conjunto. La rapidez de la transmisión de la información es sumamente importante, ya que el paso del tiempo juega en contra de la calidad del mensaje y tiende a deformarlo y distorsionarlo. De aquí la importancia de tener la suficiente agilidad en tomar la iniciativa para reconducir situaciones y comunicaciones erróneas.

Los Gerentes del Catastro, como responsables de un área funcional y de un personal colaborador, deberemos anticiparnos a la transmisión de información, ya que al no informar continuamente sobre temas de interés para el personal, alguien, sin duda, lo hará por nosotros, produciéndose la distorsión, seguramente, de forma disparatada y errónea, lo cual supondrá una importante traba para el funcionamiento de la organización.

Las redes de comunicación que deben establecerse para que funcione la comunicación interna se corresponden con los sistemas clásicos de las diversas estructuras, como son los sistemas de comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

PARAMEJORAR ESTOS CUATRO SISTEMAS de comunicación (ver gráfico 4), cualquier directivo tiene que estar alerta a los mensajes que le envía el personal de su equipo de trabajo, y *para ello ha de convertirse en un maestro de la ESCUCHA ACTIVA*. Escuchar, escuchar, escuchar, ... es una de las principales misiones del directivo moderno. La habilidad de escuchar bien, esto es, comprendiendo, debe ser una de las habilidades centrales de los

puestos directivos. Con lo dicho ya podemos suponer que escuchar no es lo mismo que oír: por los oídos captamos los sonidos, pero la escucha implica una elaboración mental (ver gráficos 5 y 6).

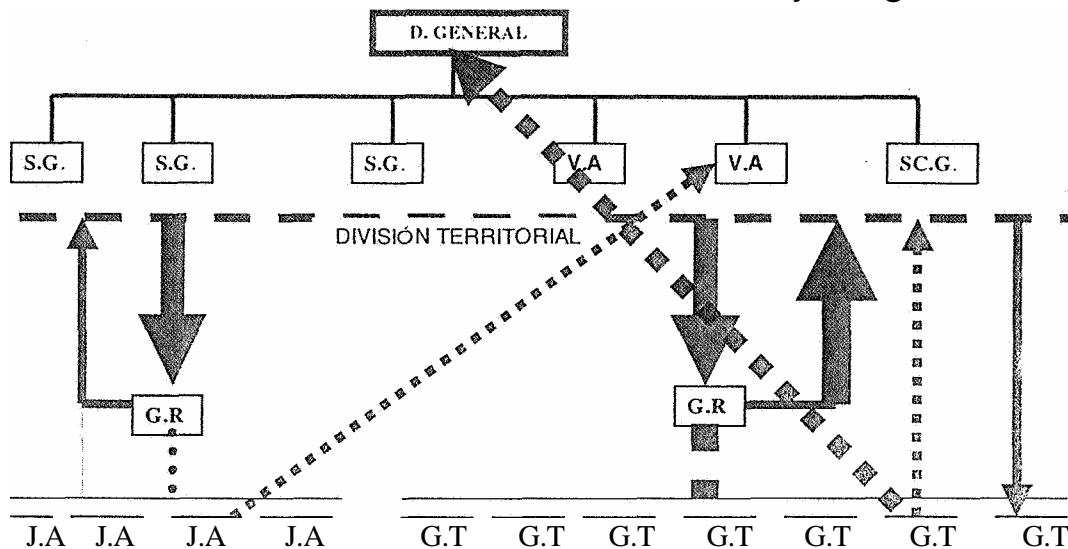
Cuando escuchamos debemos utilizar los oídos, los ojos y toda nuestra sensibilidad personal, de esta forma, podemos percibir no sólo los argumentos, los contenidos que nos explican, sino también, la atención y los sentimientos de nuestro interlocutor. *Por medio de esta habilidad nos percatamos de lo que la otra persona nos está comunicando y "damos información" a nuestro interlocutor de que, en efecto, estamos recibiendo lo que nos dice.*

Pero más importante que captar y comprender lo que nos dice nuestro interlocutor e informarle de que estamos recibiendo su mensaje, es captar y comprender lo que siente a través de la información que nos trasmite. El proceso de comunicación, como hemos visto no es un proceso exclusivamente racional, también las emociones están implicadas y pueden afectar, y de hecho lo hacen, de modo decisivo a los contenidos y objetivos que se pretenden.

LA ESCUCHA ACTIVA implica un conjunto de acciones verbales y no verbales destinadas a la consecución de una escucha óptima. La escucha implica que el directivo se sitúe en la atmósfera que rodea a sus subordinados. Algunas normas para establecer una escucha activa son:

- establecer un clima agradable;
- estar dispuestos a oír a la otra persona en sus propios términos;
- estar preparados sobre el tema de que se trata;

**Gráfico 4**  
**Esquema de intensidad de las comunicaciones en el catastro**  
**ascendente, descendente horizontal y diagonal**



- ser comprensivo con las circunstancias del interlocutor;
- evitar distracciones;
- escuchar y resumir las ideas básicas;
- repetir en esencia lo que ha dicho el interlocutor;
- escuchar como si se fuera a redactar un informe;
- preguntar;
- tomar notas si fuera necesario.

Para completar esta sensibilidad es importante, además, incorporar aquí el concepto de la *inteligencia emocional* que consiste en la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas, mediante el conocimiento y respeto a sus propias emociones y el control de las nuestras.

*Esta capacidad, tiene mucho que ver con nuestra experiencia en la vida y con el grado de madurez que tengamos, y ES ABSOLUTAMENTE FUNDAMENTAL PARA DIRIGIR ORGANIZACIONES DE UNA FORMA DINÁMICA Y PARTICIPATIVA. EI*

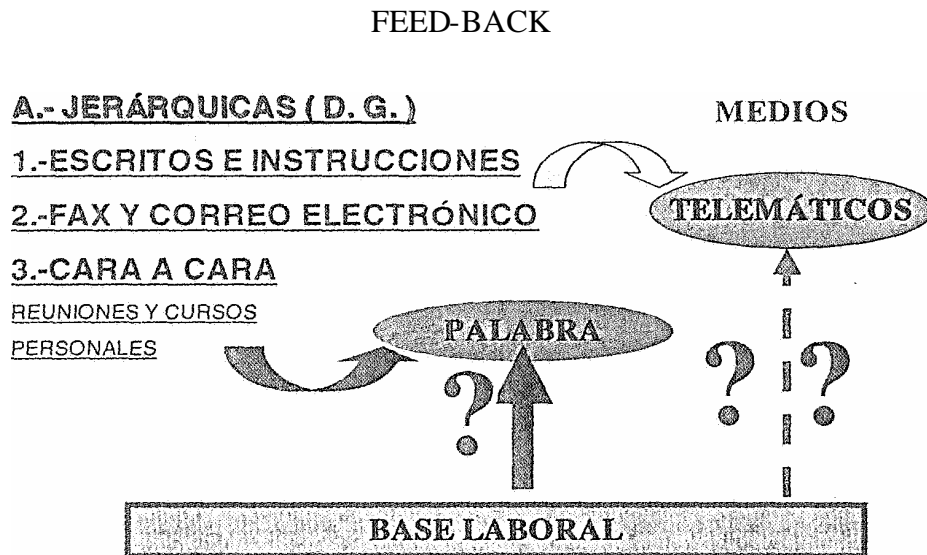
*conocimiento de las propias emociones y el control que ejercemos sobre ellas, LA CAPACIDAD DE AUTOMOTIVACIÓN Y LA PERCEPCIÓN Y EL RESPETO A LOS SENTIMIENTOS DE LOS DEMÁS ASÍ COMO EL ARTE DE SABER RELACIONARNOS CON ELLOS. SON LOS RASGOS PRINCIPALES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.*

No todas las personas manifiestan el mismo grado de pericia en cada uno de estos dominios. Hay quienes son sumamente diestros en gobernar su propia ansiedad, pero son relativamente ineptos cuando se trata de apaciguar los trastornos emocionales ajenos.

*Las lagunas de la habilidad emocional pueden remediarse, y en términos generales, cada uno de estos dominios representa un conjunto de hábitos y de reacciones que, con el adecuado, esfuerzo, pueden mejorarse. Ningún directivo que se precie debe dar la espalda a la mejora de estas habilidades sociales, si quiere hacer que la organización que dirige sea punta de lanza en todos los aspectos.*



## Gráfico 5 Comunicaciones en el Catastro. I



Los Gerentes tienen un papel primordial para que el feed-back pueda llegar a la Dirección General.

### Motivación, teoría general y conceptos

Comencemos por decir que antes de llegar a las conclusiones sobre cualquier tipo de conducta, primero debemos describirla, y luego intentar explicarla desde alguna posición teórica. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. *Cada teoría de la motivación pretende describir los procesos motivacionales, que pueden explicar el comportamiento desde varios puntos de vista teóricos.*

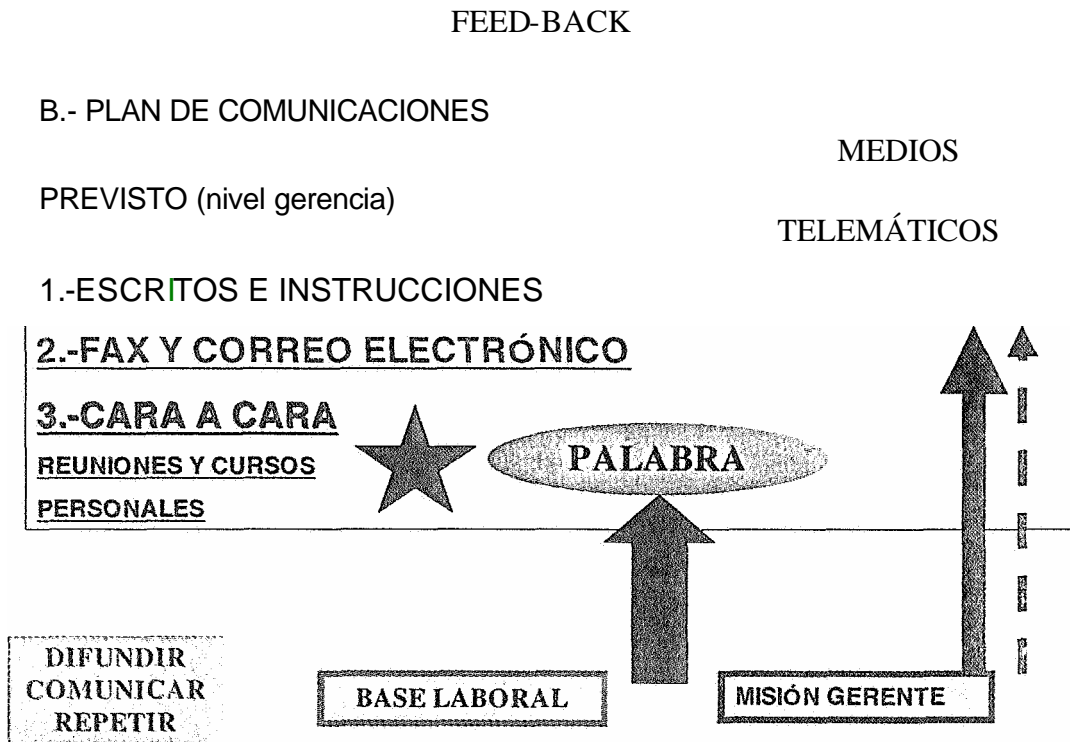
En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando objetivos, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en las personas el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades. Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden.

*Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos internos que incentivan su conducta. Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán satisfacción de la necesidad y reducirán la tensión.*

La jerarquía de las necesidades

Un primer aspecto que el directivo o administrador necesita conocer son las necesidades humanas. Ello le permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Esta teoría, llamada también jerarquía de las necesidades, fue elaborada por el psicólogo y consultor norteamericano Dr. Abraham Maslow en su obra *Motivation and Personality*, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos.

## Gráfico 6 Comunicaciones en el Catastro. II



*Este mecanismo tiene una limitación al considerar el "aprendizaje en el ser humano" casi como si se tratase de un "aprendizaje animal", es decir, un aprendizaje tan solo a partir de la experiencia en la que no se dan otros mecanismos derivados de los sentimientos y el afecto como vías de captación de otros valores.*

### **Motivación impulso y conocimiento**

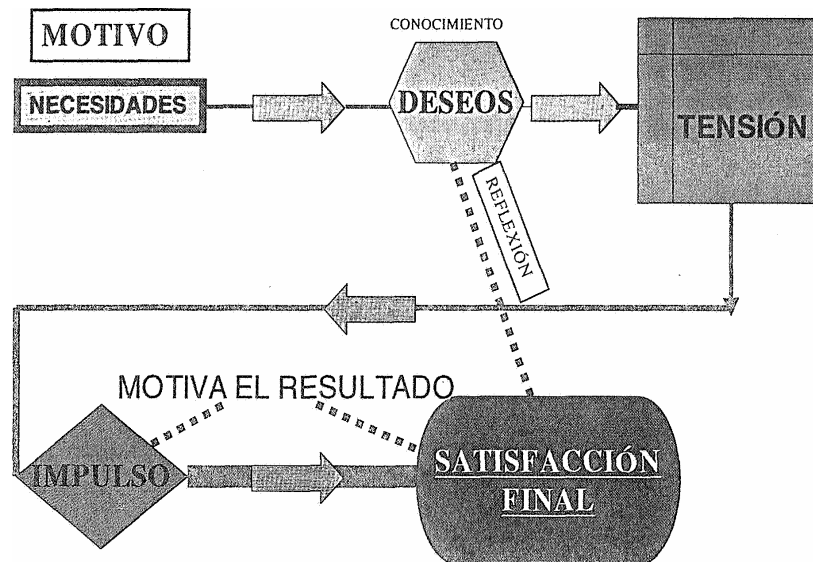
*La motivación es un fenómeno de nuestra vida psíquica que viene a ser algo así como el impulso que sentimos hacia la realización de alguna acción. Pues bien, es importante que tengamos en cuenta que el impulso que tan bien conocemos, no es la motivación, sino solamente una percepción que*

*experimentamos, consecuencia de la motivación, que es en realidad su manifestación en el plano psíquico consciente que nos atrae e impulsa a realizar la acción (J. A. Pérez López: "Teoría de la Motivación") (ver gráfico 7).*

*De hecho, la función de la motivación es impulsarnos a actuar para alcanzar un mayor nivel de logro en la satisfacción de nuestras necesidades. Sin embargo, el impulso concreto que sentimos en un momento determinado es consecuencia no tan sólo de la motivación, sino del estado de nuestro conocimiento. Esta influencia de nuestro conocimiento en la motivación que se siente es uno de los aspectos más profundos y menos estudiados del ser humano.*

## Gráfico 7

### Cadena de la motivación



Hay algunas teorías de la motivación que rozan este tema mostrando la relación que existe entre la motivación hacia una acción, el valor que se le asigna al resultado y la probabilidad que la persona asigna al resultado si se ejecuta la acción. *La relación entre motivación y conocimiento es, sin embargo, mucho más profunda y siempre ha constituido una de las cuestiones básicas de la antropología filosófica* (O. A. Pérez López).

De hecho, para poder abordarla es necesario tener presente, en primer lugar, la triple funcionalidad de lo que llamamos conocimiento. Aunque, en realidad, el conocimiento es único, podría hablarse de tres aspectos o dimensiones del conocimiento: conocimiento especulativo, conocimiento operativo y conocimiento afectivo (queriendo indicar con ello las dimensiones especulativas, operativas y afectivas de conocimiento) (ver anexo 2).

Pues bien, la motivación sentida depende del conocimiento especulativo en cuanto que nadie puede sentir motivación hacia unos resultados que no sabe que se van a producir. Es decir para desear algo es preciso primero conocerlo, conocido ese algo pueden suponerse los resultados y una vez se sabe cuáles son los resultados, y en la medida en que capta su valor el sujeto se siente atraído por ellos. Pero el atractivo depende del conocimiento afectivo, ya que es éste el que capacita al sujeto para percibir el valor de esos resultados.

Precisamente esta atracción que siente la persona es lo que podemos llamar motivación sentida y corresponde a ese impulso que se manifiesta en nuestra vida psíquica y que muchos denominan, sin más, MOTIVACIÓN.

En resumen podemos decir que la Motivación *sentida*, es ese impulso que sentimos y que, como hemos visto, depende del conocimiento, en cuanto éste determina los resultados esperados y el atractivo de esos resultados para la persona.

Pero si miramos ahora a los resultados o logros hacia los que apuntan esos impulsos hemos de decir que encontraremos tres tipos de resultados indisolublemente ligados a una acción: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. *El impulso motivador reacciona ante el valor de esos resultados -de todos ellos-, y por eso es incorrecto analizar el valor de una acción mirando tan sólo a uno o dos tipos de resultados, ya que los tres están normalmente presentes.*

Así, una persona que trabaja en una empresa puede fijarse tan sólo en lo que va a ganar por ese trabajo (motivo extrínseco) y prescindir de lo que le vaya a gustar hacer esa tarea o lo que vaya a aprender haciéndola (motivos intrínsecos) y de lo que para otras personas suponga el que él haga ese trabajo o deje de hacerlo (motivos trascendentes). Lo único que ocurrirá es que cometerá un error al valorar esa actividad, pero su error no impedirá que los resultados aparezcan en el momento de ejecutarla y los padecerá *a posterior*, ya que no supo tenerlos en cuenta *a priori*.

Por ello, a esos tres tipos de resultados corresponden tres tipos de necesidades en el ser humano: *necesidades materiales, necesidades de conocimiento y necesidades afectivas.*

De forma breve vamos a describir los elementos o componentes del Modelo Antropológico para el análisis de las Organizaciones, de forma que se puedan entender mejor su dinámica y sus fundamentos.

## El modelo general de la acción humana. El aprendizaje

Siguiendo al profesor J. A. Pérez López, en principio, podemos concebir la acción humana como parte de un proceso de interacción con un entorno que en general también será humano. La primera característica de los agentes que intervienen es que en términos generales, pueden aprender como consecuencia del proceso de interacción. Es decir que experimentan modificaciones que harán variar sus percepciones siguientes.

Lo que viene a decir este modelo es que el aprendizaje, no sólo modifica la percepción personal del agente principal, sino que también transforma el entorno, lo que a su vez, reactivamente, modificará las futuras percepciones del mismo. En este caso, la Libertad humana puede multiplicar las interacciones entre la persona y el entorno, y por tanto producir múltiples cambios.

Enlazando lo expuesto hasta aquí con la teoría de la motivación desarrollada en los puntos anteriores, podemos pasar a explicar la conexión entre aprendizaje y calidad motivacional

Precisamente lo que compone el estado de la motivación espontánea de una persona en un momento determinado es lo que podemos llamar Calidad Motivacional. En un grupo de trabajadores existen diversas motivaciones, su conjunto configura la calidad motivacional del grupo, que también podemos llamar ambiente laboral o de trabajo.

Siguiendo al profesor J.R. Pin podemos representar el estado motivacional de una persona activa en un momento dado mediante la siguiente función, consecuencia de la interrelación de las tres clases de motivaciones externa, interna y trascendente, ya mencionadas.

$$MT = F(MEXT, MIN, MTRA)$$

Para pasar del nivel inicial de la Calidad Motivacional del individuo a un segundo nivel, tras el aprendizaje, se comprende que el nuevo nivel que se alcance dependerá de ese nivel inicial del individuo. *De aquí, la necesidad de que en los procesos de selección de personal no solo se analicen sus características técnicas sino las que influyen en la calidad motivacional de la persona.* No obstante, sabemos que existen otros Sistemas formales de inducción que pueden influir en el aprendizaje tales como: Sistemas de Incentivos, de Diseño del puesto de trabajo, de Flujos de medios humanos etc.así como incluso factores de Estilo de las relaciones entre personas que también pueden modificar la calidad motivacional.

## **Autoridad, comunicación, motivación**

La autoridad, entendida como capacidad de inducir motivación en otras personas, más bien que como ejercicio de un poder conferido, no puede hacerse efectiva si no se soporta en un adecuado *proceso de comunicación*. Una comunicación incorrecta bloquea el uso efectivo de la autoridad.

*La comunicación, la autoridad y la motivación son tres características de las relaciones humanas que se afectan entre sí.* Muchas veces las personas se convierten en barreras para el proceso de comunicación, embalsan la información y no la transmiten, por diversas causas. Por ejemplo, acumular la información puede dar poder o permitir evitar que se muestren fallos o errores.

La información transmitida en una comunicación no sólo debe llegar al otro interlocutor, sino que una vez haya llegado debe ser creída, asumida y utilizada de la manera más conveniente para la organización. Estos factores dependen fundamentalmente del clima, o lo que es lo mismo, de la calidad de la motivación. Una determinada información, como una promoción o una subida de sueldo a un compañero, puede ser transmitida de forma muy diferente, según se valore la oportunidad de desarrollo personal o de la organización o justificándola por un sistema establecido. Esto depende tanto de condiciones objetivas -la justicia o las normas formales en que se basó la decisión- como de la actitud del receptor de la noticia -confianza en la persona que tomó la decisión-.

Estos sutiles procesos de percepción implican y exigen un aprendizaje por parte de los individuos y de la organización. Si las decisiones están resolviendo necesidades reales de unos y de la otra, probablemente la transmisión de la *comunicación será adecuada*. Si reiteradamente las decisiones se basan en criterios arbitrarios, variables o contrarios a las necesidades reales de la organización o de sus partícipes, *el proceso de comunicación será distorsionante*.

## **Estilo de mando. Participación motivación**

*El funcionamiento de las organizaciones es contemplado por muchos estudiosos como un entramado complejo de decisiones tomadas por las personas que las componen.* En tal sentido, los estilos de dirección pueden ser caracterizados por el modo en el que se toman las decisiones, y muy especialmente por la diversa intervención -participación- de las personas que forman parte de las estructuras organizativas. De hecho, los modos de tomar decisiones y los grados de participación en su proceso son muy variados, tanto como lo son, también, los estilos de dirección.

Participar en la toma de decisiones significa participar en el proceso de dirección. Por eso *se habla genéricamente de participación, como del grado de implicación y compromiso del personal en la dirección de las empresas.*

Es evidente que la comunicación juega un papel importantísimo en conseguir que la participación sea realmente efectiva, tanto por los aspectos formales de la información -la cantidad y calidad de los datos, la facilidad de transmisión por los canales, etc.-, como por el grado de intervención —participación— del personal y por las actitudes -motivaciones, valores- que pone de manifiesto.

*En relación con el proceso de dirección, según sea el grado de participación que se pretenda, la comunicación puede establecerse entre dos polos. En un extremo, la comunicación se limitaría a transmitir la decisión tomada y cómo ha de llevarse a la práctica. En el otro extremo, la comunicación pretenderá facilitar la definición de problemas, la búsqueda de soluciones y la puesta en práctica de la decisión.*

En 1958. R.Tannenbaum y W Schmidt diseñaron un diagrama para representar los distintos estilos de dirección -grados de participación- con un cuadro cuya diagonal representa el distinto peso que se otorga en la dirección a la participación de la base laboral.

¿En qué consiste el estilo de mando?, ¿cuáles son sus principales ingredientes?, ¿qué factores psicológicos afectan al estilo de mando de cada persona?, ¿cómo pesan las circunstancias en la determinación del estilo de mando apropiado?, ¿hay un estilo de mando mejor? Estas cuestiones han preocupado a los profesionales de la dirección, especialmente en las últimas décadas, y han atraído la atención y el esfuerzo de los investigadores.

### Los ingredientes del estilo de mando

De las fichas técnicas del profesor J. M.<sup>a</sup> Rodríguez (IESE) sobre la cuestión del estilo de mando podemos extraer las siguientes reflexiones: En el modo de mandar se manifiestan los aspectos más variados y profundos de nuestra personalidad: el sentimiento de confianza en nosotros mismos y en los demás, la propia estima; la capacidad de escuchar, de decidir, de comunicar, de persuadir, de ceder; nuestras dudas, nuestras manías, etc. *Podemos decir que, en cierto modo, mandamos tal como somos.* Ahora bien, ciertos aspectos de nuestro modo de mandar son más relevantes que otros. A este respecto, la rejilla de dirección (managerial grid) de Blake y Mouton constituyen un esquema clarificador. *Según estos autores, los factores psicológicos que afectan mayormente al estilo de mando son dos: el interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo*, esto es, por los resultados, entendidos éstos en sentido amplio (concern for production), *y el interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas, por el buen ambiente de trabajo* (concern for people). Estos dos factores se dan en todas las personas que dirigen, aunque combinados en proporciones diferentes en cada una. Estas combinaciones pueden representarse gráficamente por medio de una rejilla o cuadrícula. El eje horizontal representa la orientación por los resultados; el eje vertical representa la orientación por las relaciones humanas. Cada una de estas variables se mide en una escala que va del 1 (mínimo interés o preocupación) al 9 (máximo interés o preocupación). Cada estilo se define por sus coordenadas:

— el estilo 1,1 representa una mínima orientación o preocupación, tanto por los resultados como por las relaciones humanas;

— el estilo 1,9 representa una preocupación máxima por las relaciones humanas y mínima por los resultados;

— el estilo 9,1 representa una preocupación máxima por los resultados y mínima por las relaciones humanas;

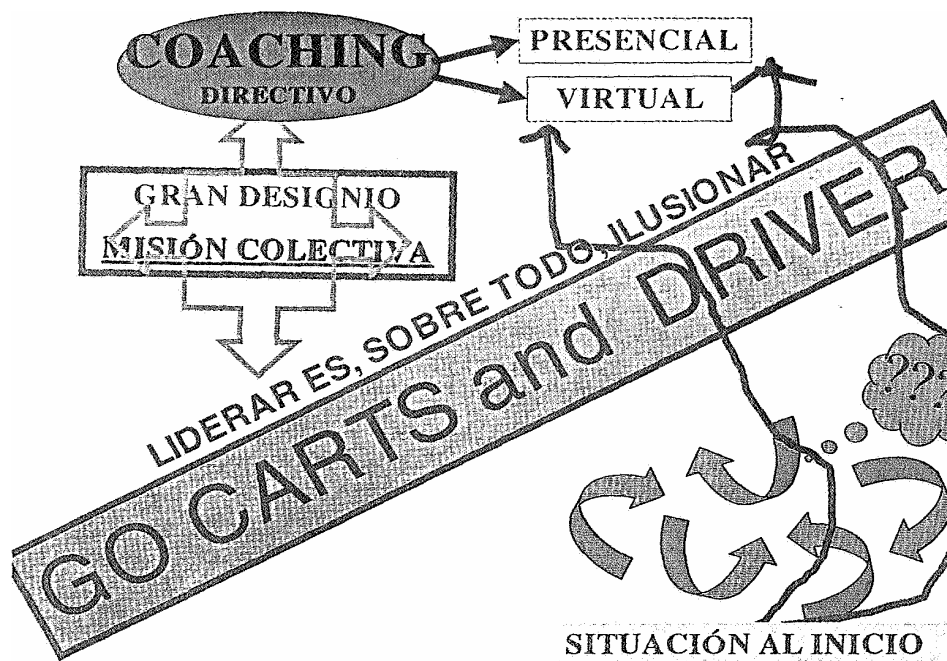
— el estilo 9,9 representa una máxima preocupación, tanto por los resultados como por las relaciones humanas.

### El "Life-Coach" y los procesos de Mentorización

El pensamiento científico sobre los *recursos humanos* en la empresa es un factor al que se le da cada vez mayor importancia. Sin embargo, este recurso es diferente respecto a cualquier otro. *La propia palabra "recurso" es bastante inapropiada para designar personas.* Cada persona tiene diferentes motivos, capacidades y habilidades que aprenden y desarrollan mediante complejos mecanismos. Uno de ellos, conocido desde antiguo, es el trabajo de un mentor o tutor. Los últimos trabajos académicos sobre desarrollo de recursos humanos y capacidades directivas (nos referimos a los profesores Rodríguez y J. R. Pin) hacen hincapié en este tipo de procesos. Mentor, personaje de la literatura griega, es la persona que debería cuidar de Telémaco, hijo de Ulises, mientras éste realizaba sus fantásticos viajes. El diccionario define al mentor como "consejero o guía", "el que sirve de apoyo" (ver gráfico 8)..

EL UFE COACH, utilizado en algunas técnicas de dirección personal, tiene gran similitud con la Memorización —proceso de guía de otros que realizan los directivos y es parte de la "consideración individualizada", que debe recibir la persona cuando es dirigida correctamente-, *se asemeja a una obtención del rendimiento óptimo de cada persona, en base a sus cualidades personales, al igual que en los deportes de alta competición.*

## Gráfico 8 Liderazgo



*La consideración individual -uno de los factores que componen el proceso de liderazgo- consiste en la atención personal que se recibe por parte del jefe u otro directivo de la organización, una atención adecuada a sus necesidades.*

*La realidad nos demuestra que parte de lo que un mando debe gestionar, se basa en aspectos afectivos, e incluso en ocasiones ilógicos, en este sentido su entrenamiento debe, también, dirigirse a manejar sentimientos, rebajar, ansiedades del grupo, manejar motivaciones inconscientes..., etc.*

*"LIBERAR, ES SOBRE TODO:  
ILUSIONAR"*

Si el propósito básico de la comunicación en el contexto de las organizaciones es lograr una adecuada coordinación entre las distintas unidades que la componen, así como conseguir una correcta ejecución del trabajo, la principal tarea del Gerente es hacer una gestión de personal adecuada de forma que se fomente la cooperación y el compromiso de todos con la organización, para lo cual ha de establecer un buen clima laboral y unas relaciones armónicas.

Para desarrollar este cometido deben influir constantemente en las personas integrantes de su equipo de trabajo, lo cual supone influir, de alguna forma, sobre sus actuaciones para orientarlas hacia el cumplimiento de los objetivos prefijados

Uno de los problemas más difíciles de solucionar para las personas que ocupan puestos directivos es la respuesta a esta pregunta: ¿cómo dar órdenes e instrucciones a los empleados con la certeza de que sean atendidas en sus justos términos?

El proceso para conseguir una comunicación eficaz no es simple, será pues necesario poner en práctica todos los esfuerzos posibles para conseguir comunicar, teniendo seguridad y garantía de que el mensaje e instrucciones de mando llegan a los subordinados con toda claridad y tal como las habíamos proyectado originalmente, evitando las posibles barreras o dificultades que ya se han comentado.

Gráfico 9 Estrategia: no comenzar poco a poco  
Crear una inundación por la gestión de la  
calidad total

**NI MEJORA CONTINUA NI INCREMENTAL  
MEJORA RADICAL**

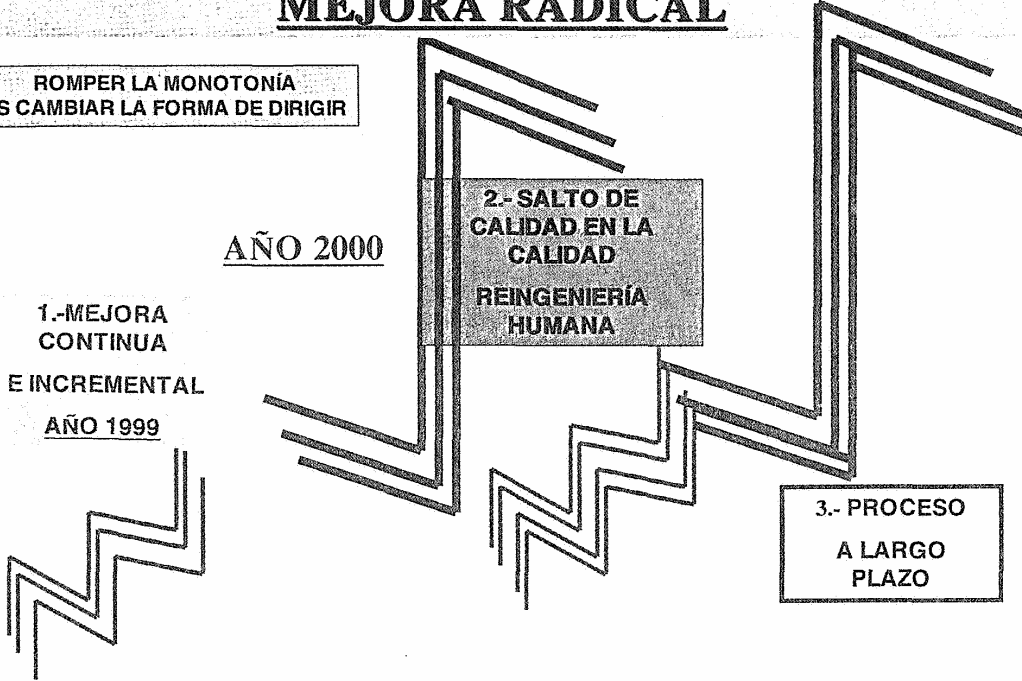
ROMPER LA MONOTONÍA  
ES CAMBIAR LA FORMA DE DIRIGIR

AÑO 2000

1.-MEJORA  
CONTINUA  
E INCREMENTAL  
AÑO 1999

2.- SALTO DE  
CALIDAD EN LA  
CALIDAD  
REINGENIERÍA  
HUMANA

3.- PROCESO  
A LARGO  
PLAZO





## Reflexiones y búsqueda de soluciones para el cambio

*La nueva forma de dirigir según el modelo de Gestión de la Calidad Total, impulsado desde y por la Dirección General del Catastro, ha llevado a la organización a tratar de implementar un nuevo sistema de gestión y dirección basado en planes sistematizados de COMUNICACIÓN INTERNA en las Gerencias del Catastro, de forma que se incremente la participación de los funcionarios en las pautas directivas, ya sean orientadas a las tareas u objetivos o a las relaciones mediante un compromiso que les motive en la MISIÓN encomendada con espíritu de equipo. Esta nueva forma de impulsar la dirección exige un esfuerzo mayor para dedicar el suficiente tiempo a la ESCUCHA ACTIVA, de tal manera que se pueda tener un conocimiento lo más real posible de las preocupaciones, dificultades y problemas de cada funcionario para el desempeño de sus labores con la eficacia necesaria.*

Como consecuencia de ello, los tiempos de dedicación en la labor de dirección en cuanto a LA PREOCUPACIÓN POR LA TAREA o los resultados y EL NUEVO ACENTO PUESTO EN LAS RELACIONES INTERNAS CON EL PERSONAL han sufrido un cambio diametral respecto a su primera posición, potenciando la acción en favor del acento de esta última.

Pero contado esto, hay que volver a recordar que en una organización no es posible generar la motivación si no se parte de un *cambio radical* que signifique salir de la monotonía anterior. Por eso, la experiencia vivida en las Gerencias de Sevilla nos hace apostar por un cambio que podemos llamar MEJORA RADICAL en contra de las mejoras incrementales o continuas que a veces se plantean y que tardan en producir efectos universales dentro de las Organizaciones. Ese cambio radical debe significar una sensibilización de toda la organización en la búsqueda de un espíritu nuevo que será potenciado con el proyecto de reingeniería humana. Es como producir una inundación por la Calidad, que potencia el impulso de la dirección para arrastrar y después conducir a los equipos humanos. £5 COMO UN SALTO DE CALIDAD EN LA CAUDAD (ver gráfico 9).

No obstante, para ilusionar con el cambio, es necesario que se establezca un proyecto común o Gran Designio que sea la justificación que produzca la convergencia de todos los esfuerzos del personal con la Dirección en el mismo sentido.

El proyecto desarrollado en Sevilla parte de un primer análisis sobre el fin principal, para que una vez diseñado y verificadas sus posibilidades de éxito final, poder pasar a la fase de desarrollo e implantación que es donde se ha puesto en práctica todo lo señalado anteriormente, de tal forma que, como siempre sucede, no se aprende a montar en bicicleta hasta que uno no lo hace por sí mismo. La experiencia ha sido enriquecedora aunque hayamos necesitado un sobreesfuerzo en la Dirección hasta conseguir implementar el primer peldaño del Proyecto de Mejoras en la calidad de la Atención Personalizada al Ciudadano, habiendo tomado para su desarrollo las pautas de la NORMA UNE EN ISO 9000, de diciembre de 2000, en la que la referencia a las exigencias y satisfacciones del CLIENTE son las estrellas sobre las que gira todo el sistema.

### Consideraciones sobre la norma ISO 9000-DIC 2000

En este punto conviene hacer alguna puntualización sobre ciertas carencias que podrían encontrarse en la Norma ISO 9001 de Diciembre de 2000 con respecto a su aplicación en la Administración Pública, y a todo lo que se ha comentado sobre comunicación, motivación y liderazgo.

Sin entrar en un análisis global de toda la Norma ISO, que se entiende es de aplicación a cualquier tipo de empresa y que a la vista de nuestra experiencia como Administración Pública debería comprender algunos otros requisitos, habría que señalar en este sentido tres cuestiones que nos parecen incompletas.

. La primera, y de vital importancia, es considerar tan sólo la exigencia y satisfacción del cliente, que en el caso de la Administración Pública no es sólo cliente sino, antes, también ciudadano. Esto significa que si una empresa no satisface los requisitos del cliente perderá demanda externa, pero en el caso de la Administración Pública se podrían estar dañando derechos constitucionales.

La segunda es la referida a la responsabilidad de la Dirección. En una empresa esa responsabilidad de la alta dirección suele estar controlada por el Consejo de Administración que aprueba y dota de facultades a la Dirección para que pueda llevar a buen término el proyecto aprobado. En el caso de la calidad será el dotar de los medios materiales y del equipo humano necesario. Este proceso no es igual en la Administración Pública, dado que los centros directivos no son autónomos en muchas cuestiones que afectan al presupuesto y al personal. Por tanto, la norma ISO 9001 no se adapta a esta situación estructural, dado que en su caso debería incluir un cierto compromiso desde el poder público para adoptar políticas de calidad que incentiven un cambio o mejora de la administración pública (ver gráfico 10).

En tercer lugar, la norma utiliza conceptos que empiezan a estar obsoletos al referirse a la Gestión de los recursos, incluyendo en ellos a las personas que trabajan en la empresa. Nos parece que seguir todavía con algunos conceptos del siglo pasado, cuando en la actualidad se debe hablar de dirección de equipos humanos, es simplemente un avance a medias. La necesidad de poner el énfasis en la dirección de los equipos humanos significaría incluir el concepto de liderazgo en la propia norma garantizando así una mejora continua integral en la propia empresa. Si trasladamos esta cuestión al caso de la Administración Pública, tendríamos también un nuevo requisito para las políticas de personal en cuanto a la forma de acceder o promocionar en la función pública, lo que requerirá un cambio radical sobre la situación actual.

Por último, volviendo a enlazar con el contenido principal de este artículo, comunicación-motivación, no se puede dejar de lado además la gran diferencia actual entre la gestión empresarial y

la gestión pública. Si la motivación en la empresa puede ser complementada con ciertos incentivos económicos, en la Administración esto es una limitación o incluso puede llegar a ser un impedimento. Por otra parte, la seguridad en el puesto de trabajo de un funcionario contrasta con la movilidad del empleado de una empresa.

Todas estas cuestiones nos llevan a que, al hacerse necesaria una nueva forma de gestión en la dirección como mejora continua de la calidad en la Administración Pública -que en el caso del Catastro se recoge en la Carta de Servicios de la Dirección General- habría que impulsar no sólo ese cambio interno sino la proyección externa que desemboque en una Norma de la Calidad propia y específica para la Administración Pública.

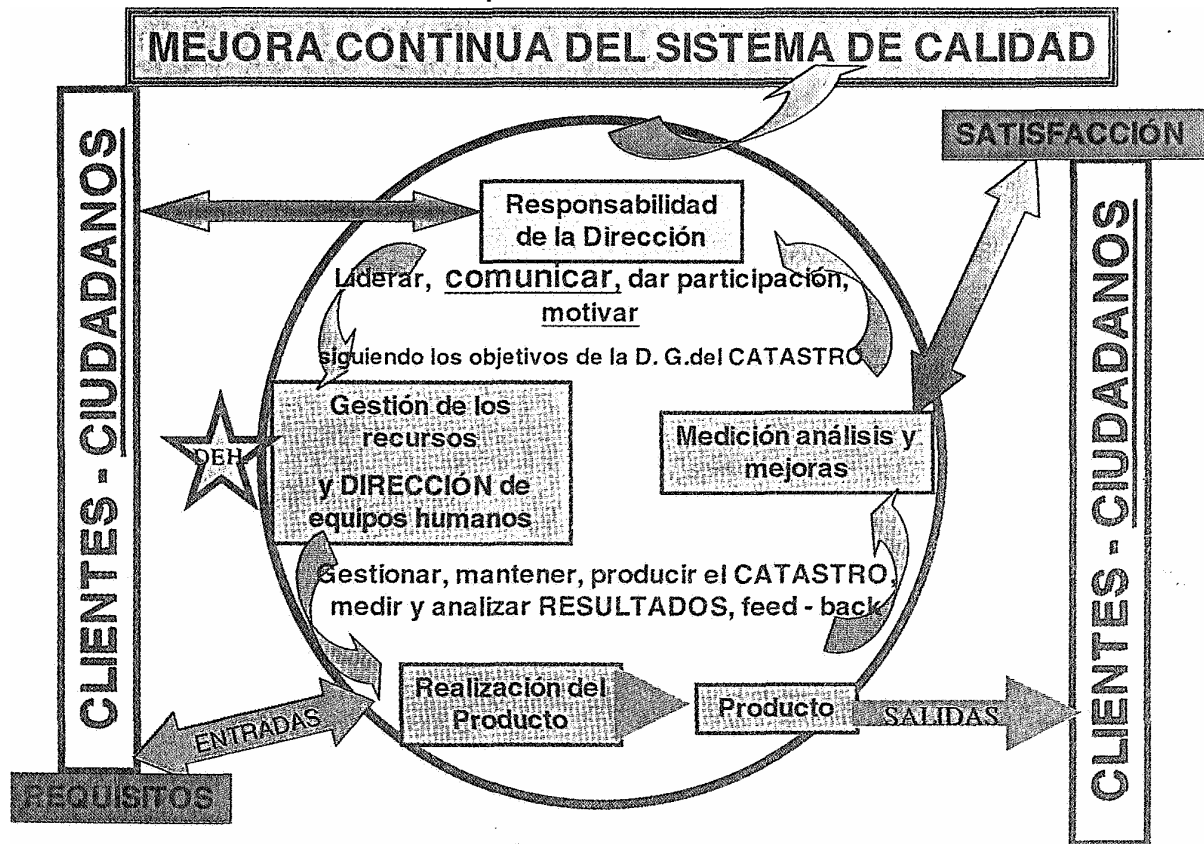
Se considera que el intenso camino recorrido en algunas de las experiencias que se están viviendo desde la Administración Pública en búsqueda de esa gestión de la calidad, pueden provocar una auténtica revolución en los conceptos y las formas de la gestión pública, propiciando por fin el cambio que muchos de los más antiguos funcionarios vienen soñando.

Quizás en este comienzo de siglo pueda ser una realidad el paso decisivo de una Administración Pública casi decimonónica, que se ha perpetuado durante los últimos cincuenta años, hacia una nueva era dentro de las políticas de gestión de la calidad que se integren en la nueva cultura globalizadora.

Finalmente, hay que señalar que una vez conseguido el lanzar la primera piedra de la puesta en marcha del sistema, se produce un efecto eco que se multiplica de tal forma, que las ondas se propagan de forma continua alcanzando a las otras áreas menos afectadas, aparentemente, de forma directa por el desarrollo del Proyecto (ver gráfico 11).

Por ello, para actuar de forma adecuada y para poder conseguir un gestión directiva conforme a las teorías cuyos esquemas se han expuesto en estas líneas, es necesario repasar brevemente algunas técnicas directivas motivadoras más influidas por las cuestiones de liderazgo, el trabajo en equipo, etc., pasando por algunas ideas motivantes.

Gráfico 10  
 Propuesta de adaptación de la norma ISO  
 9001/dic. 2000 para la Administración Pública



### Ideas Directivas Motivadoras

"Cada vez que se hace sentir a alguien bien consigo mismo se crea una fuente de motivación".

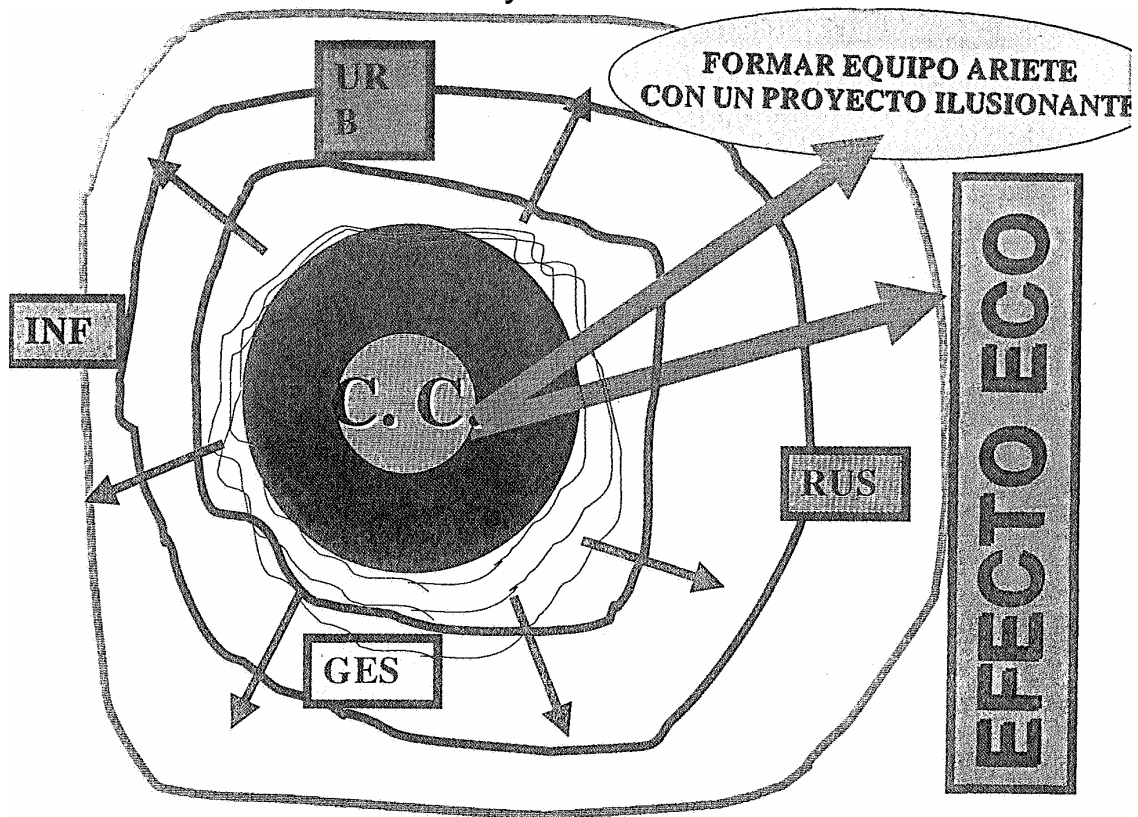
Si antes hemos expuesto la Teoría general de las motivaciones humanas pasemos ahora a definir la MOTIVACIÓN en el trabajo que es el deseo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Cada vez que al individuo le surge una necesidad que no puede satisfacer se genera una tensión reprimida en el organismo que se libera por una vía indirecta, ya sea psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.)

Pero antes de pasar a recordar las técnicas de motivación en el trabajo vamos a detallar unos principios generales de la motivación:

- ° no existen formulas mágicas para motivar a los trabajadores;
- ° la motivación es siempre individual y subjetiva y puede variar en el tiempo;
- ° el dinero no es tan buen motivador como se piensa ya que no mantiene la conducta en el tiempo, al no estar sujeto a la saciedad, por lo tanto para que fuera efectivo debería irse aumentando permanentemente y en proporción geométrica;
- ° cada persona debe estar en el puesto para el que está más capacitada psicológica e intelectualmente, esta es la situación que debe propiciarse;
- \*• la formación permanente a los trabajadores asegura su capacitación para el puesto y por tanto conduce al camino de la motivación;

Gráfico 11 Plan de mejoras en la calidad y efecto eco



- cuando ofrecemos **retroalimentación** a los empleados sobre la forma en que hacen el trabajo aumentamos su motivación;

- las personas con una actitud positiva hacia el trabajo, se motivan más fácilmente;

- elogiar el buen desempeño de los puestos de trabajo es un potente agente motivador;

- por otro parte no olvidar que todos los métodos de persuasión tienen algo de verdad y se complementan.

El Directivo que sabe apreciar el valor de las diferencias, que sabe reconocer cada estilo de comunicación y cada necesidad **motivadora** es el que sabrá obtener mayores resultados a través del "capital humano", el único capaz de aportar ventajas competitivas a la empresa.

Los buenos gestores consiguen que las cosas se hagan, logran que el trabajo se ejecute a tiempo, dentro del presupuesto, y conforme a las normas de calidad especificadas.

*Esto exige:*

- *dirigir a las personas individualmente y como equipo;*

- *reforzar la responsabilidad y la moral del grupo;*

- *informar a todos los elementos afectados por el Proyecto;*

- *vitalizar a los componentes del grupo;*

- *encauzar el poder propio y el de los demás y fomentar el Riesgo y la creatividad en la resolución de problemas.*

**ALGUNAS IDEAS MOTIVANTES PARA PENSAR.**

*Muchos piensan que nadie debería conformarse con hacer nada salvo lo que a uno realmente le gusta (escribir, recorrer el mundo). Pero realmente y posiblemente ese anhelo muchos no lo alcanzarán. Por eso, es más fácil plantearse amar lo que haces y buscar el auténtico sentido de las cosas\*.*

Por otro lado, conviene de alguna forma recordar que la mayor parte de la población activa dedica más de las tres cuartas partes de nuestro día en actividades relacionadas

\* Aquí hay que hacer un recuerdo a Víctor Frankl, que encontró el sentido de la vida en un campo de concentración nazi. (EL HOMBRE EN BUSCA DE SENTIDO).

con el trabajo. Si le dedicamos tanto tiempo deberíamos poder disfrutar con ello y sentirnos llenos de energía.

Hoy es San viernes, es un modo de vida y de comportamiento de muchos en el trabajo, pero quizás convendría que nos preguntáramos si nos ocurre algo parecido a algunos directivos. Si no estamos motivados. ¿cómo vamos a motivar a los demás? Como ejemplo podríamos tomar la descripción de la tercera planta, que se hace en **FISH!**, sobre la situación de la empresa **First Guarantee Financial**, la tercera planta se ha convertido en un vertedero tóxico de energía.

Sin embargo, la protagonista de FISH consigue sobreponerse a los problemas familiares y de la empresa y a partir de sus reflexiones sobre la actividad comercial en el mercado de pescado de **Pike Place**, establece un plan de mejoras en la gestión que puede resumirse así:

<sup>9</sup> ESCOGE TU ACTITUD (Menú diario): Ya que no puedes escoger el trabajo, escoge tu actitud.

<sup>9</sup> JUGAR (Diversión): Las cosas se pueden hacer con seriedad pero con una sonrisa.

<sup>0</sup> ALEGRARLES EL DÍA (Pasar un buen rato con los clientes): Comunicarse con los clientes.

<sup>o</sup> ESTAR PRESENTE (Comunicarse con los compañeros): Estar siempre disponible.

Bajo este esquema, la protagonista de FISH **COMUNICA** a los demás trabajadores la urgencia por analizar la situación proponiendo que, por equipos, se saquen las conclusiones necesarias para mejorar el clima de trabajo.

El resultado del estudio de la opinión de los clientes sorprendió a todos en FISH pero posiblemente no sería menor en la encuesta que cada uno podemos realizar en nuestro ámbito laboral.

### *¿Qué queremos elegir?*

*La mayoría de directivos asumen que lo que les motiva a ellos es lo que motiva a los demás.* Este es uno de los mayores errores que podemos cometer al comunicarnos con alguien.

La cuestión clave es saber reconocer que todas las organizaciones deben tener muchos tipos de personalidades diferentes: los que toman decisiones, los que se arriesgan, los líderes, los seguidores, los que analizan y piensan, los que venden, los que saben comunicar, los que mueven, los que proporcionan estabilidad, los que innovan, los que aportan **especialización** técnica ... Y comunicarse eficazmente con cada uno de estos grupos de personas requiere **concienciación** a fondo por parte de los **managers**. La comunicación eficaz —llegar a la gente sabiendo sintonizar el canal que

más claramente van a **oír**— es el trampolín hacia la motivación.

*La comunicación eficaz* crea un clima en el que cualquier tipo de personalidad se potencia y se desarrolla por igual porque cada persona recibe el **feedback** más adecuado y porque se respetan las diferentes necesidades **motivadoras**.

## Colofón, una puerta abierta a la esperanza

Las reflexiones anteriores y algunos de los puntos fundamentales del nuevo impulso que la Dirección General del Catastro esta otorgando a la organización Catastral, en relación con la Mejora Continua de la Calidad Total, atisban la presencia de un horizonte próximo que puede cambiar radicalmente la forma de dirigir en la Administración Pública. En este sentido, entendemos que los esfuerzos que se están haciendo desde otros Centros Directivo del Ministerio de Hacienda, en el mismo marco señalado, pueden abrir una puerta a la esperanza para propiciar un camino nuevo en la dirección de equipos humanos en la gestión de la Calidad Total.

No podemos terminar sin hacer referencia al impacto que el pensamiento de **Víctor Frankl** ha producido sobre los conceptos de motivación humana al intentar aportar un nuevo concepto de modelo de la persona humana. Sus duras experiencias, como judío-polaco, vividas en los campos de **concentración** nazis, donde perdió a su mujer y a sus padres, le llevan a entender a la persona humana como un conjunto tridimensional compuesto de "soma", "psique" y espíritu. La manifestación de esta tercera faceta en la "búsqueda de sentido", pero una búsqueda de sentido en el exterior, en la trascendencia hacia los otros. "El desarrollo humano viene de lo que se puede hacer por los otros".

Por ello, para terminar podríamos comentar este pasaje de **John Gardner** que se menciona en **FISH**; y que puede ser un **revulsivo** para muchos:

*"Es un misterio por qué algunos hombres y mujeres se marchitan mientras que otros permanecen vitales hasta el final de sus días. Es posible que marchitarse no sea la palabra adecuada. Quizás debería decir que mucha gente, en algún punto del camino, dejan de aprender y crecer".*

*Es evidente que la justificación de las personas que han "tirado la toalla" está en la dureza de la vida.* La mayoría de los hombres y las mujeres que se encuentran en el mundo laboral tiene menos inventiva y están más cansados de lo que creen, de lo que saben, y más aburridos de lo que se atreverían

a admitir.

"HAY PERSONAS CUYO RELOJ SE DETIENE EN UN MOMENTO DETERMINADO DE SU VIDA". SI TU RELOJ SE HA PARADO PUEDES VOLVER A DARLE CUERDA. SI SE TE HA OLVIDADO COMO HACERLO ES NECESARIO QUE APRENDAS DE NUEVO. HAY QUE APRENDER A APRENDER.

## CREATIVIDAD E INNOVACION

### Bibliografía

VÍCTOR FRANKL: E; Hombre en busca de Sentido y otros documentos.

R. CORAZÓN GONZÁLEZ: La Verdad, un consenso posible.

INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO (SEVILLA). NOTAS TÉCNICAS SOBRE ORGANIZACIÓN Y EMPRESA (LIC. IESE): La empresa como realidad humana, Juan A. Pérez López, las motivacio-

nes humanas, Juan A. Pérez López. La cuestión del estilo de mando, José M.<sup>a</sup> Rodríguez. El proceso de memorización (mentor-guía), José R. Pin. La dinámica de la vida personal y las necesidades de la organización, José R. Pin. Teorías de la organización y la motivación, José R. Pin. Información-comunicación en el marco de la empresa, José R. Pin y otros. El trabajo en equipo, José M.<sup>a</sup> Rodríguez.

ESPERANZA LEURO: Comunicación Eficaz y Positiva.

A. LEAL MILLÁN: El factor humano en las relaciones laborales.

NACY STEVENSON: La motivación del personal en su empresa.

STEPHEN C. LUNDIN: FISH (Motivación en Equipo).

D. GOLEMAN: La Inteligencia Emocional.

D. GOLEMAN: La práctica de la Inteligencia Emocional. (I.E. en la empresa).

LORETO BARRERA: Claves del Optimismo.

BENEDICTE GAUTIER y otro: Caching directivo.

ANA M.<sup>a</sup> MATUTE: El País de la Pizarra.

## Anexo 1

### Jerarquía de las Necesidades

Las necesidades humanas -según Maslow- están organizadas en cinco niveles según una jerarquía de importancia y de influencia:

#### 1. Las necesidades fisiológicas

Estas necesidades son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.

#### 2. Las necesidades de seguridad

Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro

#### 3. Las necesidades sociales

Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo con Maslow, éstas ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los **motivadores** activos de la conducta: necesidades como las de filiación, de dar y recibir afecto y de amistad.

#### 4. Las necesidades del **ego** o la estima

Para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás

#### 5. Necesidades de autorrealización

La autorrealización es un ideal al que todos aspiramos llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verterse al exterior y obtener logros personales.

La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

*La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, presupone una serie de condiciones que deben tenerse en consideración para comprender la motivación humana. Y estos aspectos son los siguientes:*

1. Cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer otra necesidad del nivel inmediatamente más elevado.

2. No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide.

3. Cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas, las localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento.

4. Cada persona posee más de una motivación.

5. Cualquier comportamiento motivado es como un canal, por el cual muchas necesidades pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

Ante un obstáculo para satisfacer una necesidad surge la frustración, convirtiéndose en una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

## Anexo 2

*El conocimiento especulativo* es el que permite a la persona saber cuáles son los resultados que provoca una acción (saber, con mayor o menor certeza, que si tomo una medicina se producirán ciertos efectos en mi organismo, es algo que compete al conocimiento en cuanto especulativo).

*El conocimiento operativo* determina la capacidad de un sujeto para realizar una acción

determinada (saber qué hacer para conseguir y tomar la medicina es algo que compete al conocimiento en cuanto operativo).

El **conocimiento afectivo** determina la capacidad de la persona para valorar los resultados de la acción, es decir, para saber cómo va a ser afectada por esos resultados (saber cómo me sentiré con esos efectos de la medicina es algo que compete al conocimiento en cuanto afectivo).