

La gestión de personas en el Sector Público: retos y aspiraciones

Marc Esteve

Catedrático en Gestión Pública, University College London

Cambridge
Elements

Public and Non
Profit Administration

Motivating Public Employees

Marc Esteve and
Christian Schuster

PMRA

Downloaded from
Core terms of use, available at
IP address: 83.32.229.50, on 09 Jun 2019 at 16:20:57, subject to the Cambridge Core terms of use, available at
https://www.cambridge.org/core/terms. https://doi.org/10.1017/9781108559777.008

14

Motivating Public Employees

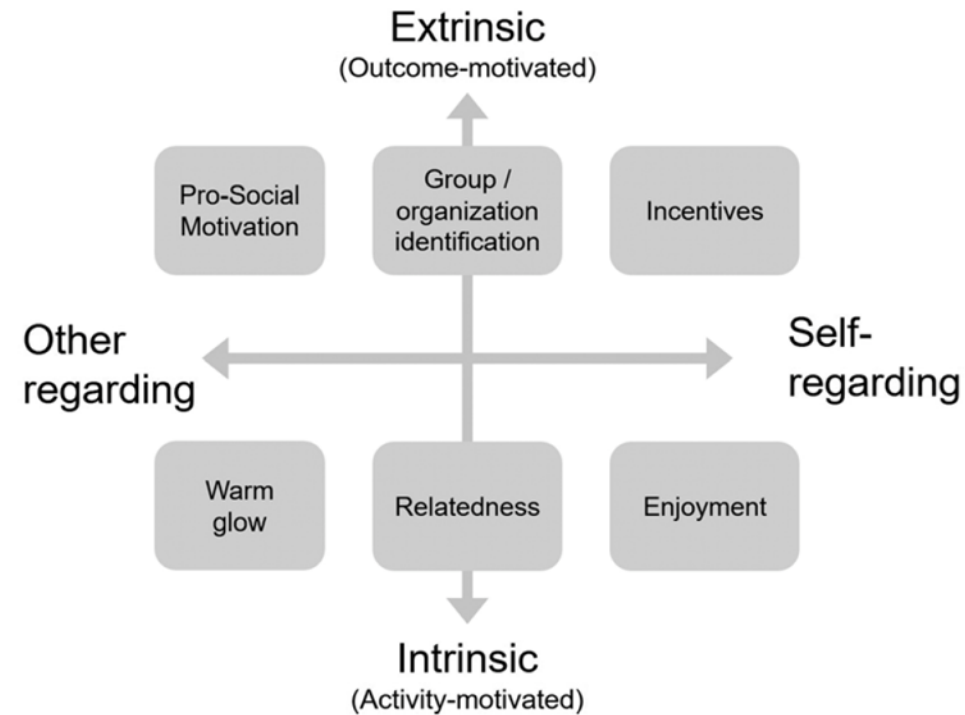


Figure 2 Work motivators in the public sector

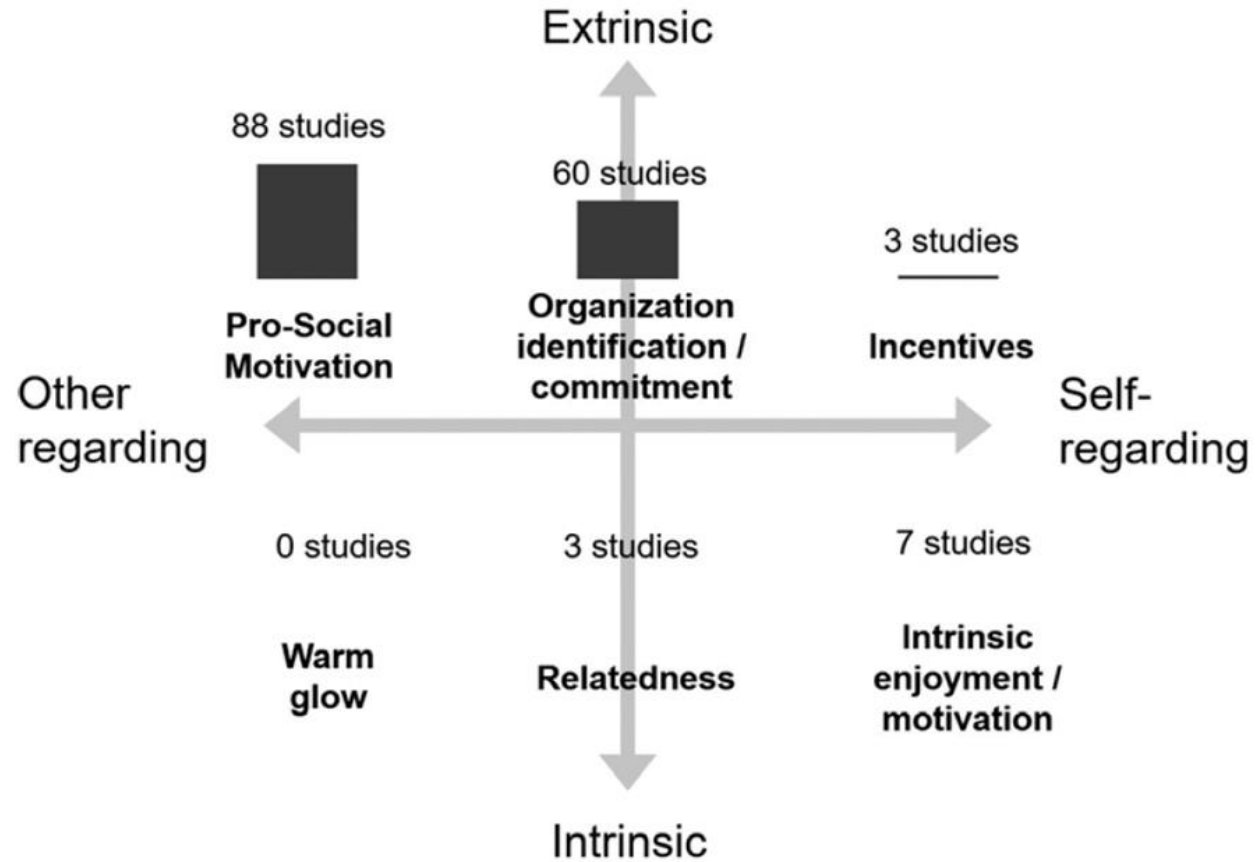


Figure 6 Determinants of work motivators: number of studies

Estrategias organizativas que motiven a los trabajadores/ras de nuestras organizaciones...

- 1** Garantizar que las prácticas de gestión de recursos humanos, incluidas contratación, remuneración, formación y diseño de puestos de trabajo: fomentar la motivación para el servicio público.
- 2** Defina y comuniqué una misión clara para su organización, establezca metas y tareas individuales relacionadas con esta misión, y mostrar a los empleados cómo sus metas y tareas ayudan al logro de la misión.
- 3** Proporcione retroalimentación a los empleados sobre 1) desempeño, 2) oportunidades para el aprendizaje, y 3) impacto en los beneficiarios.
- 4** Empoderar a los empleados mejorando la autonomía laboral y la participación en tomas de decisiones organizacionales.
- 5** Asegúrese de que las reglas y los procedimientos sean efectivos y tengan un claro propósito del cual los empleados son conscientes.

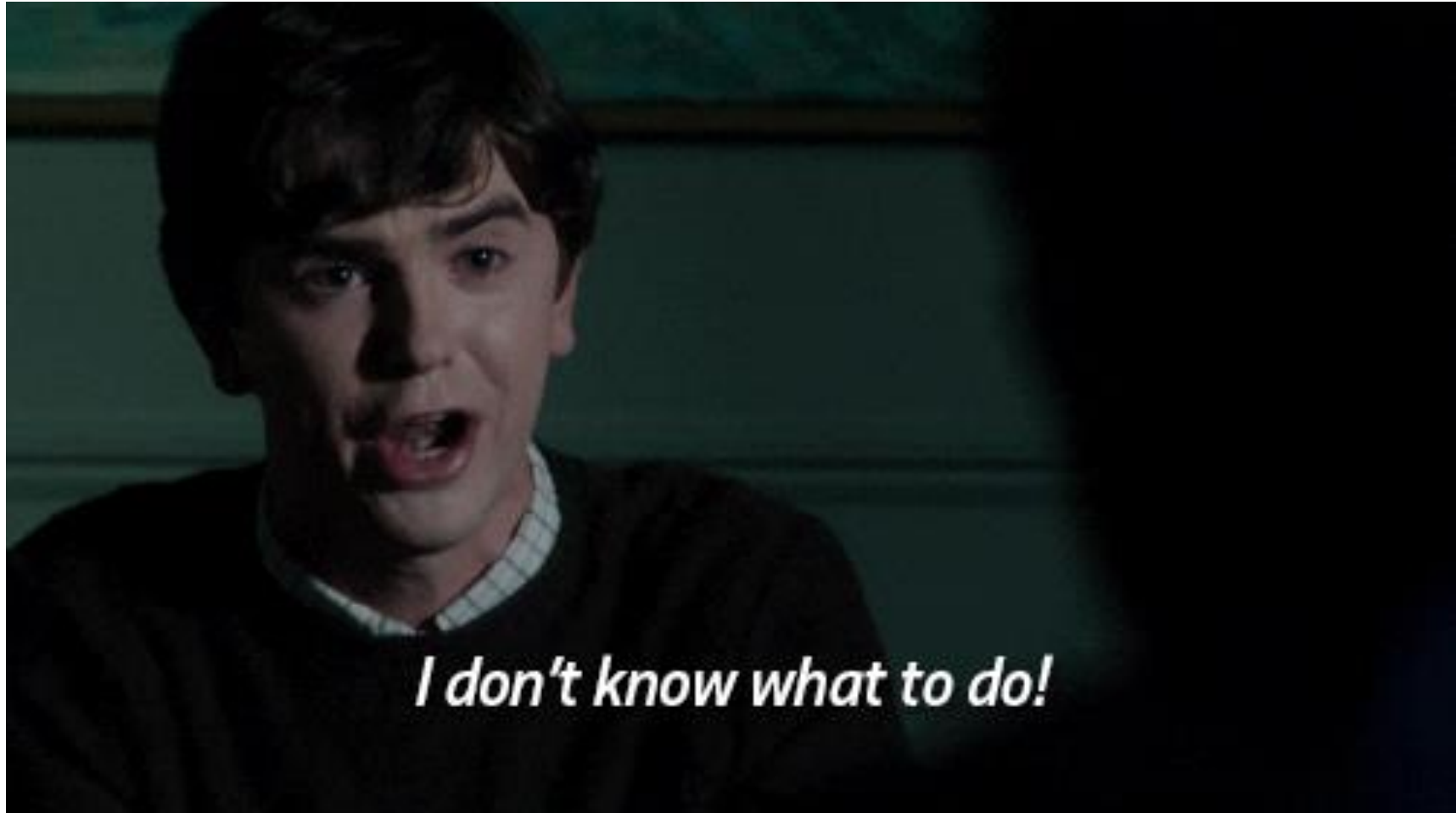
Estrategias organizativas que motiven a los trabajadores/ras de nuestras organizaciones...

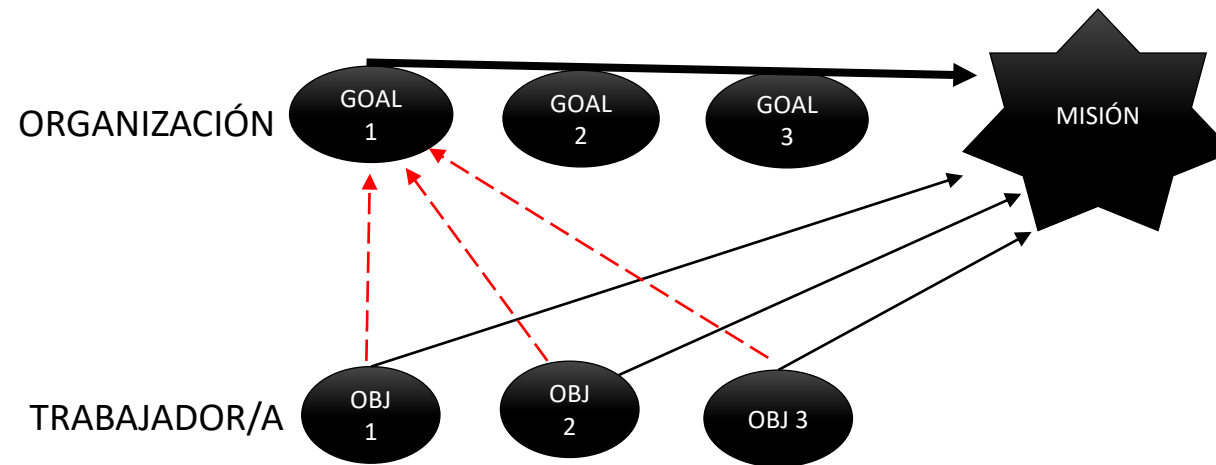
- 6 Promover un buen ambiente de trabajo y una cultura de apoyo
- 7 Haga que el trabajo sea (más) divertido
- 8 Diseñar cuidadosamente incentivos no pecuniarios de interés propio
- 9 Haga que sus empleados y empleadas se sientan bien con su impacto prosocial
- 10 Haga que los miembros de su equipo se preocupen unos por otros

Carton (2017) explica que...

Los mensajes que los directivos/as utilizan en sus organizaciones presentan una gran **paradoja**: las mismas propiedades que **dan significado a la visión** de las organizaciones son las mismas que no permiten a sus trabajadores/ras **vincularlas con sus actividades diarias** en los sus puestos de trabajo.

Existe pues una gran tensión entre el significado y la gestionabilidad (McGregor y Little, 1998), es decir, entre dar objetivos que sean suficientemente específicos para que tengan sentido para los trabajadores/as, y al mismo tiempo sean suficientemente amplios para motivarlos (Little, 2011).





Ejemplo:

En 1962, el Presidente J.F. Kennedy realizaba una visita por la NASA, cuando se encontró con un trabajador con una fregona, y le dijo:

- "Hi, I'm Jack Kennedy. What are you doing?"
- "Well, Mr. President, I'm helping put a man on the moon."

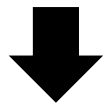


Ver Cappelli et al. (2010) HBR.

EJEMPLO DE NASA DE CARTON (2017)

Originariamente, la NASA tenía 3 aspiraciones:

1. Mejorar la tecnología espacial para alcanzar los objetivos nacionales en el espacio.
2. Conseguir una posición prominente de los Estados Unidos en el espacio.
3. Avanzar la ciencia explorando el sistema solar.

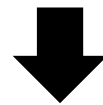


Avanzar la ciencia explorando el
sistema solar

EJEMPLO DE NASA DE CARTON (2017)

2. SEGUNDO PASO: KENNEDY CAMBIO LA ATENCIÓN DE LA ASPIRACIÓN DE LA NASA HACIA OBJETIVOS ORGANIZACIONALES CONCRETOS

“... this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth”
(Kennedy, 1961b).

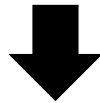


Objetivo: que el ser humano llegue a la Luna

EJEMPLO DE NASA DE CARTON (2017)

3. TERCER PASO: KENNEDY COMUNICÓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS CONECTADOS CON LAS TAREAS PRINCIPALES DE LOS TRABAJADORES

PUSO LOS SIGUIENTES OBJETIVOS EN PIZARRAS POR TODAS LAS OFICINAS DE LA NASA:



Objetivos ESPECÍFICOS:

A misiones: Tests no tripulados del cohete Saturno V

B misiones : Tests no tripulados del modulo lunar

C misiones: Tests orbitales tripulados del modulo de gobernación

D misiones: Tests orbitales tripulados en el modulo lunar y el modulo de gobernación

E misiones: Tests tripulados en la órbita terrestre

F misiones: Tests tripulados en la órbita lunar



EJEMPLO DE NASA DE CARTON (2017)

4. CUARTO PASO: KENNEDY CREÓ UNA RETÓRICA PARA VINCULAR LA PRINCIPAL ASPIRACIÓN DE LA NASA CON EL OBJETIVO CONCRETO

Why, some say, the moon? Why choose this as our goal? And they may well ask why climb the highest mountain? Why, 35 years ago, fly the Atlantic? . . . We choose to go to the moon . . . because that goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, because that challenge is one that we are willing to accept, one we are unwilling to postpone . . . space is there, and we're going to climb it, and the moon and the planets are there, and new hopes for knowledge and peace are there. (Kennedy, 1962b)

FASES DE LA CREACIÓN DE CONEXIÓN DE LOS TRABAJADORES

- FASE 1 El trabajador percibe que el objetivo es más proximal que la principal aspiración de la organización

Limpio el suelo porque es mi trabajo

- FASE 2: El trabajador percibe pequeños pasos que la organización debe seguir para conseguir la principal aspiración.

Limpiar el suelo es mi trabajo y es importante para la organización

- FASE 3: El trabajador percibe que el o ella contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Limpiando el suelo ayudo a mi organización a alcanzar sus objetivos

- FASE 4: El trabajador reconstruye sus tareas diarias como si fueran el objetivo de su organización

Estoy enviando un hombre a la Luna

- FASE 5: El trabajador reconstruye sus tareas diarias como si fueran la principal aspiración de la organización, vía simbolismos.

Estoy avanzando la ciencia explorando el sistema solar

Lo más importante es... la NARRATIVA

Management is about rhetoric!

Ver la trilogía de Deirdre McCloskey '*The Bourgeois Era*'.

Debemos buscar una narrativa que acompañe cualquier estrategia organizativa.

Nuestra narrativa debe alinear la Visión, Misión y los Valores de nuestra organización. ¡Tiene que influir cada uno de estos aspectos!

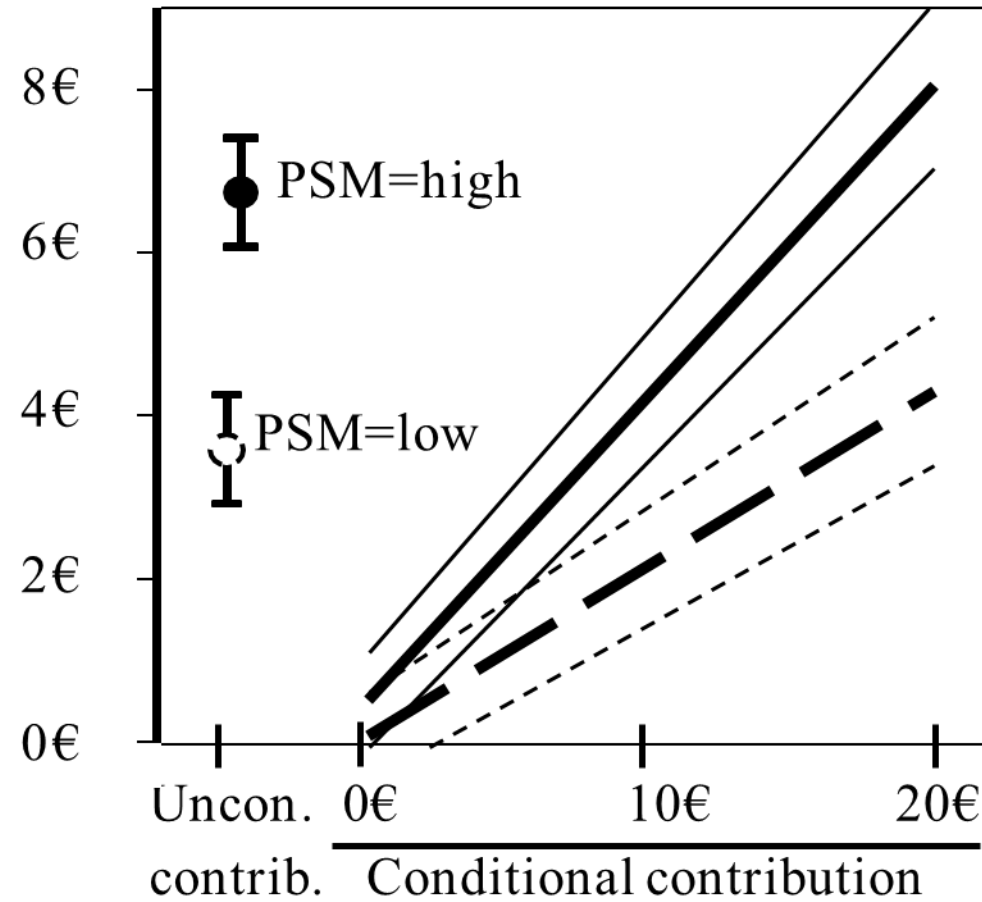


Veán: <http://www.deirdremccloskey.com/docs/paradigm.pdf>



Adam Grant
adamgrant.net

Resultados estudio Esteve, Urbig, Boyne, van Witteloostuijn (2016). *Public Administration Review*



Mensaje de bienvenida en Apple



JORNADAS PARA LAS
ADMINISTRACIONES
LOCALES

Una visión adaptada a los nuevos tiempos

There's work and there's your life's work.

The kind of work that has your fingerprints all over it. The kind of work that you'd never compromise on. That you'd sacrifice a weekend for. You can do that kind of work at Apple. People don't come here to play it safe. They come here to swim in the deep end.

They want their work to add up to something.

Something big. Something that couldn't happen anywhere else.



Welcome to Apple.



¡Muchas gracias
por su atención!

Marc Esteve
marc.esteve@ucl.ac.uk