

# LA MORAL EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO

174 : 658.35.08

Por FRANCISCO ANSON OLIART

*Sumario:* 1. Introducción.—2. Concepto y naturaleza de moral.—3. Factores que influyen en la moral en el trabajo administrativo.—4. La moral en nuestros funcionarios.—5. Métodos para mejorar la moral en el trabajo administrativo.

## 1. Introducción

**L**A idea a la que se refiere el término moral es una de las más discutidas dentro de la moderna psicología social.

Por ello, únicamente queremos advertir antes de seguir adelante con nuestra exposición que al hablar de moral no la consideramos desde el estricto punto de vista ético o religioso.

Con esta advertencia pretendemos salir al paso de la afirmación, contenida en muchos libros y defendida en numerosos congresos y reuniones internacionales, que considera la moral desde el exclusivo punto de vista que acabamos de aludir y las soluciones que propone a los problemas que sobre esta cuestión se plantean son de carácter religioso o, más concretamente, de práctica religiosa.

Por supuesto reconocemos con estos autores que una persona, en nuestro caso un funcionario, que tenga, por ejemplo, una idea cristiana de lo que el trabajo significa, en tanto en cuanto le convierte en causa segunda respecto a la Creación, le permite participar en el bien común y contribuye a su perfección y realización profesional, social, etc., trabajará con mayor ilusión y se sentirá más integrado en su trabajo que otro que no tenga estos mismos principios.

Ahora bien: esto es una cosa y otra muy distinta el que frente a los problemas que plantea una baja moral en el trabajo en la Administración, empresa u organismo se aconseje como única solución posible el que los funcionarios o trabajadores en general hagan ejercicios espirituales u otro tipo de práctica religiosa.

Existe una serie de técnicas—que ahora veremos—para detectar y valorar el estado moral en una organización, así como un conjunto de medidas que actuando sobre los factores que influyen negativamente sobre el mismo consiguen su mejora al margen—hasta cierto punto en los casos extremos—de los supuestos éticos y religiosos.

También queremos hacer constar que, a nuestro juicio, el tema de la moral en el trabajo no puede tratarse desvinculando del de la motivación, con el que está estrechamente unido, en una relación de mutua dependencia. Por ello, remitimos al lector el tema aparecido en un número anterior dedicado a esta última cuestión, para la mejor comprensión y más completa visión de conjunto del presente.

## 2. Concepto y naturaleza de moral

La moral ha venido conteniéndose por la doctrina, bien como un fenómeno de grupo, bien como un concepto estrictamente individual. Vamos a analizarlos por separado.

### 2.1. LA MORAL COMO FENÓMENO DE GRUPO

Este sector de la doctrina—el más sólido por otra parte—afirma que la moral en el trabajo debe estudiarse en relación al grupo; que el concepto de moral debe estar referido al grupo, pues ahí es donde alcanza su plena comprensión y su mayor riqueza de matices.

En efecto, existe una serie de autores—Allport, Katz, Maier, Stouffer, etc.—que sostiene la necesidad de reservar el término «moral» para describir una condición de un grupo de personas.

Las condiciones del grupo que afectan a la moral son fundamentalmente dos:

- El grado de aceptación de una meta u objetivo común.
- El grado en que los miembros consideran que las soluciones o los medios de que disponen son aptos para alcanzar ese objetivo.

En el primer supuesto nos encontramos, pues, con que debe existir, de una parte, un objetivo común; de otra, este objetivo ha de considerarlo valioso el grupo para promover el mayor grado posible de aceptación y de interés por conseguirlo, y, finalmente, el objetivo ha de ser estimado como realizable o posible, porque en caso contrario no existiría aceptación del mismo.

Así, podría darse el caso de que para mejorar o estimular la moral—si fuera esto necesario—de los empleados españoles en la frontera de Irún, se les propusiera como objetivo el de tramitar el paso de los coches que pasan a Francia más rápidamente que el grupo francés.

El grupo de empleados españoles puede considerar que esto es valioso, pero si piensa que, si no se producen ciertos cambios sustanciales, es imposible alcanzarlo, por las razones que sean; necesidad de tener que exigir para cada coche una tramitación o control más largo y detallado que el de los franceses, o contar con muchos menos empleados, etc., es evidente que el objetivo probablemente no sería aceptado internamente por el grupo. Y al no creer éste en la posibilidad de su consecución, su grado de interés por lograrlo sería casi nulo y quizá provocaría una irritación contra la Superioridad por pedir imposibles que, en lugar de fomentar la moral y el espíritu de equipo, producirían el efecto contrario.

Por otra parte, no basta con que exista un objetivo común y que éste sea aceptado por pensarlo como posible y valioso; además, es necesario que se dé la segunda condición; que los medios dispuestos para alcanzarlo sean adecuados y convincentes.

Si en el supuesto anterior los medios que se establecen van en detrimento, por ejemplo, de la calidad, minuciosidad y perfección que los empleados consideran que debe revestir su trabajo, o los cambios que se llevan a cabo de procedimiento, de localización de sus respectivos puestos, etc., no les parecen los adecuados y no les convencen, aunque en realidad los cambios fueran acertados—quizá porque nadie hubiera procedido a explicárselos y convencerles de las ventajas de los nuevos cambios, consiguiendo así su aceptación y colaboración—, nos arriesgaríamos a que el resultado fuese también casi nulo, provocando más molestias que otra cosa.

En consecuencia, existe una serie de características de las rela-

ciones entre los individuos que forman un grupo, que determina el nivel moral del mismo.

Según Maier, las características de una moral elevada pueden reducirse, entre otras, a las siguientes:

- Espíritu de equipo, es decir, que sus miembros piensen más en términos de «nosotros» que en los del «yo», que se ayuden unos a otros; que el éxito individual se considere como un triunfo del conjunto, etc.
- Esfuerzo sostenido implica que el grupo no pierde de vista su objetivo cuando se ve afectado por las adversidades; que tienen confianza en alcanzarlo por considerarlo valioso en sí, y que continuará siendo constructivo a pesar de los primeros fracasos; que es perseverante, pero no obstinado o cerril, etc.
- Entusiasmo presupone una alta motivación, pero no tan alta que produzca ansiedad o coacción, sino que aumente el interés y refuerce el espíritu de equipo.

Por contraste, la apatía, las disputas, las envidias, los esfuerzos desunidos, el pesimismo, etc., denotan una moral baja.

De todo lo dicho se desprende que el concepto moral es de naturaleza sociopsicológica, y describe fundamentalmente un fenómeno grupal.

No obstante, y a pesar de ser, en esencia, un fenómeno de grupo, a efectos prácticos, dado que son muy escasas las personas que dirigen o controlan un gran número de grupos, es interesante estudiarlo en lo posible desde un punto de vista lo más cercano posible al individual, porque, como decimos, en la práctica administrativa común la mayoría de nuestros funcionarios se van a encontrar fundamentalmente con problemas de moral individual.

Sin embargo, si podemos ya dar una definición de moral. Por moral en el trabajo administrativo, siguiendo de alguna manera a Allport, entendemos la actitud de los miembros que integran un grupo administrativo respecto a los esfuerzos de éste en la consecución de un objetivo común.

Por consiguiente, si la actitud es constructiva y positiva respecto al esfuerzo, la moral será alta y revestirá las características indicadas; si, por el contrario, la actitud es negativa o destructiva, la moral en ese grupo revestirá también los síntomas indicados de indiferencia, apatía, envidias, altercados, desunión, etc.

## 2.2. LA MORAL COMO FENÓMENO INDIVIDUAL

La problemática más interesante que plantea el estudio de la moral individual no es tanto la de su concepto como la de los factores que determinan e influyen en la misma.

A este respecto, y desde el punto de vista individual, el doctor Sivadon considera que la baja moral en los funcionarios se debe a que éstos son hombres de una función más bien que de una técnica.

Las personas que detentan una técnica, una profesión, se identifican con ésta; el ingeniero, el abogado, el médico, el químico. Lo que cuenta para ellos, sobre todo, son sus conocimientos sobre estas disciplinas, y así, aunque cambien de puesto o función, sus conocimientos técnicos los conservan y su personalidad sufre una más pequeña alteración.

Para el funcionario, en cambio, es diferente; se identifica con su función, y si ésta, por cualquier razón, falla o le defrauda, su personalidad entera sufre un duro golpe. Así, cuando un funcionario no ha sido ascendido en su función como él esperaba, puede tener la impresión de que su personalidad ha sido de alguna manera despreciada o poco valorada.

Además, Sivadon, y ya desde el prisma psiquiátrico, ha constatado que las causas de las alteraciones nerviosas o mentales en los funcionarios son diferentes de las que se encuentran en otros grupos de trabajo. Así, por ejemplo, es frecuente encontrar dirigentes de la empresa privada cuyas alteraciones se deben a un exceso de responsabilidad.

En la función pública el problema es otro. No es tanto el peso de la responsabilidad, sino su falta de equilibrio con la autoridad correspondiente. En efecto, ciertos funcionarios tienen una enorme responsabilidad, pero tienen la autoridad necesaria para contrapearla. Otros, al contrario, tienen una real autoridad, pero no tienen responsabilidad. Esta falta de equilibrio puede producir una desazón, un disestar y un descenso de moral que provoque incluso alteraciones patológicas.

Nosotros, sin embargo, opinamos con H. Simon que es necesario matizar estas afirmaciones del doctor Sivadon, ya que no existe una oposición tal y como la formula este autor entre la forma de distribuir la autoridad y la responsabilidad en la Administración y las empresas privadas.

Consideramos que el efecto, que consiste en dar o confiar la autoridad a unos y la responsabilidad a otros, no es propio únicamente de la Administración pública. Es un defecto común a todas las orga-

nizaciones de una dimensión determinada. Así, si se analizan ciertos Bancos y grandes empresas, se observa con claridad que la autoridad está localizada con frecuencia donde no se encuentra la verdadera responsabilidad.

Por otra parte, y concordando con el contradictor de Sivadon, afirmamos que tampoco existe oposición entre función y técnica. En realidad, o bien los funcionarios tienen una función técnica—y es claro que un ingeniero que trabaja en la Administración no tiene por qué tener funciones menos técnicas que un ingeniero que ejerce análogas funciones en el campo privado—, o bien poseen una técnica, la técnica de administrar, que debe ser considerada a la altura de cualquier técnica por elevada que ésta sea.

A este tenor, y si es cierto que las afirmaciones del señor Sivadon es preciso matizarlas en el sentido que lo hemos hecho, igualmente cierto es que los factores que coinciden en establecer estos dos autores como determinantes de la moral—los técnicos, dimensiones de la organización, desequilibrio entre autoridad y responsabilidad y los afectivos dimanantes de la propia función administrativa—son plenamente aceptables.

A estos factores conviene añadir el planteado por Germain de Saint-Pierre sobre los ambientes administrativos, y al que podríamos denominar más genéricamente como factor material.

Factores materiales, factores técnicos y factores afectivos agrupan, pues, sistemáticamente todos los elementos e influencias que contribuyen a determinar la moral en el trabajo administrativo. Las analizamos por separado.

### **3. Factores que influyen en la moral en el trabajo administrativo**

Queremos hacer constar que de los factores que se ha demostrado experimentalmente que influyen sobre la moral individual en el trabajo administrativo, ninguno basta, aislado y por sí solo, para determinar un estado de moral alto o bajo. Es necesario un conjunto de los mismos para poder apreciar una variación real en la moral.

#### **3.1. FACTORES MATERIALES**

Son todos aquellos que se refieren a las condiciones de confort; mesas, sillas y ambientes cómodos; luz y temperatura adecuadas; retribución suficiente, etc.

### 3.2. FACTORES TÉCNICOS

La dirección ocupa entre estos factores un lugar de primerísimo orden. Una dirección técnicamente buena o mala es el factor definitivo a este respecto. Una dirección que no sepa dar órdenes, que organice mal el trabajo, que abrume a controles e inspecciones a sus funcionarios, etc., produce un estado de moral insatisfactorio entre éstos.

Por otra parte, una organización de grandes dimensiones, como es la Administración, plantea una serie de cuestiones delicadas, que, según se ha comprobado, de no solucionarse acertadamente provocan un descenso en el estado de moral de los empleados afectados. Así, por ejemplo, sistemas de comunicación o procedimientos de trabajo deficientes, competencias mal definidas, desigualdades en lo que respecta a remuneración, distribución del trabajo, ascensos, etc.

Podría pensarse, con algunos autores, que estos últimos supuestos que producen desigualdades más bien deberían integrarse dentro de factores estrictamente morales.

Contraríamos la opinión de los aludidos autores, por pensar que estas desigualdades pueden darse, y de hecho se dan, al margen de la intencionalidad, buena o mala, que provocan las mismas.

Así, por ejemplo, es claro que un sistema de retribución o de incentivos que lleva a diferencias de remuneración entre funcionarios que realizan tareas iguales o muy parecidas, no tiene por qué achacarse necesariamente a la intencionalidad buena—de mejorar unas personas sin deseo de perjudicar a otras—, o mala—mejorar a unas en detrimento de otras, o perjudicar sin más a algunas—de las personas que lo concibieron, sino que puede ser simplemente una deficiencia técnica. Análogo argumento podría aplicarse con mayor razón para los otros ejemplos dados.

Pero es que además la intencionalidad, por sí misma, no es relevante respecto a la moral en el trabajo. Así, todos sabemos que para la buena marcha de una organización es necesario que exista un clima o ambiente de justicia y equidad. Ahora bien, podría realmente no darse ninguna injusticia intencionada en una organización—este caso ha ocurrido realmente—, y, no obstante, una gran parte de sus miembros creen que trabajan en un régimen perfectamente injusto y arbitrario. Viceversa podría suceder incluso que existiendo injusticias en una organización no lo pareciera, y, en consecuencia, sus empleados estar satisfechos y con una alta moral en su trabajo.

Por consiguiente, más que la justicia o injusticia real nos interesa la apariencia de la misma para el individuo o grupo en cuestión,

pues es en base a esta apariencia a la que se producirán los efectos en el estado de moral y las actitudes hacia el trabajo y hacia la organización, prescindiendo de si responde o no a la realidad. Naturalmente, esta apariencia ha de estar siempre respaldada por la realidad, porque, como es experiencia común, tarde o temprano desaparecerá al descubrirse, y entonces los efectos a que da lugar son de muy difícil solución.

Esta advertencia es de capital importancia para conseguir que los funcionarios, cualquiera que sea su nivel, tengan una buena opinión de la Administración y de sus jefes superiores y estén dispuestos a pensar que las diferencias y desigualdades que necesariamente se producen en toda gran organización se deben a deficiencias técnicas y no a una decidida mala intención.

A conseguir esta actitud favorable por parte de los funcionarios y a garantizar una moral elevada en su trabajo concurren los factores que hemos dado en llamar afectivos.

### 3.3. FACTORES AFECTIVOS

La participación es quizá el factor de influencia más importante en la moral. El deseo e interés constante, por parte de una organización, de que sus miembros participen al máximo en las decisiones que en su interior se suscitan, garantiza que el funcionario haga suyas esas decisiones y considere como propios esos objetivos, consiguiendo así plenamente su colaboración más entusiasta.

Igualmente la posibilidad de desarrollar las aptitudes y personalidad del funcionario, así como de perfeccionarse en su profesión y función mediante becas, acceso a bibliotecas, etc., es otro elemento de primera importancia a este respecto.

También el mando en el sentido de las relaciones humanas es un elemento importante para lograr un clima de diálogo, confianza, participación, integración y colaboración del funcionario hacia su organismo. El mando ha de interesarse por los problemas individuales de sus empleados y por los del grupo a que pertenecen, elogiar más que reprender, etc., si quiere que exista una moral alta de trabajo en sus subordinados.

Asimismo debe cuidarse especialmente la acogida o recibimiento que por parte de sus superiores recibe el funcionario al entrar en la Administración; la influencia que sobre la moral del funcionario tiene la opinión pública acerca de la buena o mala marcha de un organismo administrativo concreto, etc.

#### 4. La moral en nuestros funcionarios

##### 4.1. PLANTEAMIENTO

Analizamos a continuación dos experiencias realizadas sobre la moral del trabajo de nuestros funcionarios.

La primera se refiere a funcionarios todavía sin experiencia de trabajo en la Administración. El experimento se verificó a lo largo de un curso de formación que estos funcionarios hubieron de seguir antes de ingresar definitivamente en sus respectivos Ministerios.

El segundo se llevó a cabo entre funcionarios de larga experiencia administrativa en un organismo paraestatal.

##### 4.2. EL PRIMER EXPERIMENTO

El número de funcionarios que se sometieron al mismo excedió al centenar, pero no constituye muestra respecto a la población funcional española que se halla en igual o parecida situación.

Lo primero que se hizo fué pedir que valoraran una serie de proposiciones que de alguna manera reflejaban su moral hacia el trabajo en la Administración.

Después de repetidas pruebas se seleccionó el grupo de afirmaciones que a continuación se relaciona, así como su valoración experimental respectiva.

LISTA DE PROPOSICIONES	Valoración redondeada
Estoy entusiasmado de trabajar en la Administración ... ..	8,7
Voy dispuesto a cooperar activamente con y en la Administración ... ..	7,2
Estoy satisfecho de ir a trabajar a la Administración ... ..	6,4
Estoy conforme con trabajar en la Administración ... ..	5,8
Voy a realizar en la Administración exclusivamente el trabajo que me ordenen y nada más ... ..	4,1
Estoy resignado a trabajar en la Administración, porque sé que el trabajar allí no es interesante ... ..	3,8
Me gustaría ir a trabajar a cualquier sitio antes que a la Administración, porque creo que ésta explota a sus empleados más aún que el resto de las organizaciones ... ..	0,9
Voy a trabajar a la Administración, pero a mí la Administración no me importa nada y lo que pueda pasar en ella me es totalmente indiferente ... ..	0,2

Como vemos, los resultados coinciden sorprendentemente con su máximo el entusiasmo, y su mínimo la apatía y la indiferencia, con las experiencias llevadas a cabo, entre otros, por el ya citado Maier en medios industriales. En ellas también aparecía el entusiasmo como significativo de moral alta, mientras que la apatía quedó vinculada como la disposición moral mínima, incluso inferior a la misma hostilidad hacia el trabajo o la organización.

Los funcionarios del aludido curso de formación estaban agrupados en cinco grupos, muy homogéneos, supuesto que su composición se había llevado a cabo de acuerdo con sus números de promoción, alternándolos de cinco en cinco.

Establecida, pues, la escala, se pidió al principio del curso a cada uno de los miembros del primer grupo que individualizara entre las distintas proposiciones la que mejor respondía a su disposición al estado moral con que iba a trabajar a la Administración.

Junto a la aludida petición se añadió que debían asimismo ir señalando progresivamente las afirmaciones que más discordaban con ese su estado. Es decir, que la proposición que más concordase con su situación la señalasen con un 1, y la que menos, con un 8, pasando por todas las numeraciones intermedias, con idea de ponderar una vez más la exactitud de las valoraciones de la escala.

La misma prueba se realizó con los restantes cuatro grupos en intervalos de veintitantos días cada uno hasta finalizar el curso.

Por supuesto, en todos los casos, las valoraciones fueron completamente anónimas para garantizar la mayor autenticidad posible en las respuestas.

#### 4.3. LOS RESULTADOS

Aquí vamos a exponer —para no hacernos muy extensos— únicamente los resultados, redondeados en décimas, correspondientes a la proposición que calificó cada uno de ellos como las más concordantes con su estado; esto es, la que señaló con el 1.

El primer grupo —experimentado la segunda quincena de octubre— obtuvo una media en sus resultados de 4,9.

El segundo grupo —experimentado los primeros días de noviembre— aumentó la media a 5,3.

El tercer grupo —durante la primera quincena de diciembre— alcanzó la media de 6,3.

El cuarto grupo —a primeros de enero y después de unos veinte días de vacaciones— resultó con la misma media que el anterior: 6,3.

El quinto grupo—experimentado la segunda quincena de enero—subió su media a 6,9.

Como vemos, la primera y segunda medias obedecen al intervalo «Voy a realizar en la Administración el trabajo que me ordenen y nada más» y «Estoy conforme con trabajar en la Administración»; es decir, una pura cooperación pasiva.

La tercera y cuarta medias se acercan, a diferencia de una sola décima, al «Estoy satisfecho de ir a trabajar a la Administración»; para la quinta, superar decididamente este estadio y entrar casi en la cooperación activa con y en la Administración.

#### 4.4. CONCLUSIONES

Aunque no sea este el caso de extraer toda la serie de valiosas consecuencias derivadas del análisis de estas medidas relacionándolas con otras experiencias llevadas a cabo sobre estos mismos funcionarios y que revelan con bastante claridad la disposición, actitud y estado de moral, con los que nuestros jóvenes funcionarios van hacia el cumplimiento de su trabajo y misión en la Administración, existe una, vamos a aludir a una por lo tangencial de la misma. porque además puede explicarnos las diferencias en los estados de moral de los distintos grupos.

Cabría interpretar las diferentes medidas como correspondientes a desigualdades entre los grupos, o lo que es lo mismo, a falta de homogeneidad entre los mismos.

En este caso hubiera procedido la confección de cinco escalas de proposiciones distintas y de valoración igual para poder aplicarlas a la totalidad de los funcionarios las cinco veces.

Nosotros creemos, sin embargo, que los resultados hubieran sido los mismos que acabamos de exponer. Es decir, que las variaciones—variaciones tan sensibles—a veces se deben a los grupos, nada más—quizá—que en una pequeñísima medida, porque éstos son realmente homogéneos.

Y es que la verdadera razón de estas diferencias reside, a nuestro juicio, no en las que pudieran existir entre los distintos grupos, sino en la diversidad de tiempo en el que fueron aplicadas.

En efecto, el análisis de los resultados nos convence de que a tenor del transcurso del tiempo varían incrementándose las medias de valoración.

Las dos primeras medias, con un lapso de apenas quince días, observan un incremento de tres décimas. Sin embargo, el grupo, un mes después, da un salto gigante y alcanza 6,3.

Ya desde aquí, pues, podríamos empezar a pensar que no son diferencias grupales, ni tampoco el mero transcurso del tiempo, lo que provoca estos cambios *in crescendo*. Lo que realmente determina estos aumentos es la influencia del curso de formación. En el curso la causa única de las modificaciones de las actitudes y disposiciones hacia el trabajo de la Administración.

En este mismo sentido, esta consideración nos viene plenamente confirmada por los otros dos resultados.

El grupo cuarto conserva la media de 6,3, pero después de veinte días de vacaciones y de haber perdido contacto de alguna manera con el curso de formación y su ambiente. Por contraste, y una vez vuelto a adentrarse, integrarse y configurarse con el curso, el grupo quinto eleva su media a un máximo de 6,9.

Queremos advertir que al hacer estas experiencias no buscamos estos resultados, sino que los mismos han surgido *a posteriori*.

Por otra parte, las variaciones en las pruebas realizadas ponderando actitudes y motivaciones con estos mismos funcionarios ofrecen conclusiones bastante análogas que ratifican en gran medida nuestras consideraciones anteriores.

En consecuencia, el papel que pueden jugar los cursos de formación de los nuevos funcionarios y de perfeccionamiento de los antiguos sobre su moral, actitud o disposición hacia su trabajo y hacia la Administración parece muy digno de tenerse en cuenta.

#### 4.5. EL SEGUNDO EXPERIMENTO

Se llevó a cabo con funcionarios de un organismo paraestatal, con un promedio de diez años de antigüedad de servicio y con categorías equivalentes a Jefe de Sección y de Negociado.

Como en el supuesto anterior, se les pidió que contribuyesen a establecer una escala de valores para un total de treinta proposiciones, siguiendo el modelo de escala Uhrbrock.

En este segundo experimento lo que nos interesaba era establecer una media objetiva, por encima de la cual la moral hacia el trabajo se consideraba aceptable, aunque pudiese mejorarse, y por debajo de la cual la moral se juzgaba negativa, pudiendo dar lugar a serios roces, descontentos e insatisfacciones que debían consecuentemente ser corregidos con urgencia.

Después de numerosas pruebas consiguió fijarse esta media que hemos llamado objetiva en un 7,6. Las afirmaciones que resultaron más significativas en la investigación y que por otra parte obtuvieron las valoraciones máximas fueron, entre otras:

- «Creo que nuestro Organismo trata mejor a sus funcionarios que cualquier otro de la Administración.»
- «Cualquier funcionario puede hacer carrera en este Organismo si lo intenta.»
- «Estos cursillos de perfeccionamiento son la prueba más palpable del interés de la Dirección de nuestro Organismo hacia sus funcionarios.»
- «Nuestro sistema de incentivos es completamente justo.»
- Etcétera.

Las proposiciones más significativas de valoración media fueron:

- «En conjunto, nuestro Organismo nos trata casi tan bien como merecemos.»
- «La Dirección es sincera cuando quiere conocer nuestra opinión sobre ciertos asuntos.»
- «Deberían existir más posibilidades de ascender en este Organismo.»
- «Aunque el trabajo aquí es bastante interesante, no existe ninguna posibilidad de que uno se dedique a lo que más le guste y donde fuera más eficaz.»
- Etcétera.

Las afirmaciones más significativas que obtuvieron las valoraciones menores fueron, entre otras:

- «Los funcionarios damos más al Organismo que el Organismo a nosotros.»
- «De lo que se hace mal, la culpa la tiene exclusivamente la Dirección.»
- «En este Organismo se vive una disciplina cuartelera.»
- «Creo que nuestros jefes desdennan muchas sugerencia o se aprovechan de ellas a costa nuestra.»
- «Este Organismo debería estructurarse de nuevo o desaparecer.»
- «Los sueldos en este Organismo son miserables.»
- «Los favoritismos están a la orden del día en este Organismo.»
- «Hay que tener muchos «enchufes» e «influencias» para prosperar aquí.»
- «Un hombre honrado no tiene nada que hacer en este Organismo.»

Naturalmente, y como en el caso anterior, al pedirse a los funcionarios que señalasen todos los apartados con que estuviesen de acuerdo, se les indicó que la votación era anónima, con objeto de obtener los resultados más verídicos posibles.

#### 4.6. LOS RESULTADOS

La media que dieron los distintos grupos fué de 15,4, sobre el 7,6 de media positiva. No hubo grandes dispersiones, es decir, casi todos los votantes, salvo algunos escasísimos casos extremos, coincidieron en las proposiciones señaladas.

El tiempo no fué relevante aquí porque la duración de estos curules, con grupos distintos e independientes unos de otros, ascendió, en el mayor de los casos, a dos semanas.

#### 4.7. CONCLUSIONES

Las causas que motivaban el que la moral hacia su trabajo no fuera más elevada quedaron determinadas en base al mismo análisis de sus respuestas, y fueron las abajo expuestas. Por otra parte, la medición de algunas de sus actitudes sobre ciertos aspectos concretos hacia el Organismo y su personal corroboraron parcialmente los resultados de este análisis.

- Las pocas oportunidades y dificultades para ascender.
- Desavenencia con el cuerpo de personas pertenecientes a una profesión liberal.
- Las arbitrariedades y la enorme posibilidad de actuar arbitrariamente de ciertos miembros de la alta dirección.
- Los continuos cambios de procedimiento.
- La opinión que el público tenía sobre su Organismo.

### 5. Métodos para mejorar la moral en el trabajo administrativo

Los métodos para mejorar la moral de nuestros funcionarios pueden reducirse a la actuación sobre los factores que hemos señalado y que se ha constatado experimentalmente que influyen sobre el estado moral.

Maier utiliza también procedimientos sociométricos para conocer y medir la moral de un grupo y aplicar las soluciones respectivas.

A todos estos métodos cabe añadir el que ha sido fruto de la investigación expuesta en este trabajo: los cursos de formación.