



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Enriquecimiento del trabajo y motivación laboral. Un estudio de caso

CECILIO CONTRERAS ARMENTA.¹

IGNACIO ARROYO ARROYO.²

EZEQUIEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ.*

Resumen

Éste trabajo busca analizar qué tanto influye en la motivación laboral de los empleados de una empresa líder en América Latina, integrada por: el embotellador de una marca de refrescos más grande del mundo y la cadena de tiendas de formato pequeño. El enfoque es en el desempeño de las tareas, y como objeto de estudio el modelo de (Hackman & Oldham, Motivation through the design of work: test of a theory, 1976)

El objetivo es describir la relación existente entre las características del puesto y la motivación laboral, y determinar los niveles del Potencial Motivador del Puesto. Para realizar este estudio se utilizó el cuestionario de diagnóstico laboral (JDS) con escala tipo Likert de siete puntos. Se realizaron 84 encuestas; de las cuales 24 encuestas se aplicaron al personal administrativo y 60 encuestas al personal operativo y de mostrador de diferentes turnos.

Palabras clave: Motivación, Dimensiones y PMP

Abstract

This paper analyzes how much influence the work motivation of employees of a leading company in Latin America, composed of: the bottler of soft drink brand world's largest chain of small format stores. The focus is on the performance of tasks, and as a study model of Hackman and Oldham (1976).

The main objective is to describe the relationship between job characteristics and work motivation, and determining potential levels of Motivating Potential Score (MPS). For this study we used the job diagnostic survey (JDS) with Likert's seven points scale. 84 surveys were conducted, 24 surveys were conducted to administrative personnel and 60 to operational and counters of different shifts.

Keywords: Motivation, Dimensions and MPS

¹* Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico-Administrativas

² Universidad Politécnica de Pénjamo

Introducción.

La dirección eficiente de una organización busca un trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor, así como el utilizar métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma, contribuye al éxito de ésta.

La motivación juega un papel importante al impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que los actores organizacionales experimentan y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral, es “un estado interno que excita y sostiene el comportamiento de los individuos. Una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción y que suele plantearse en forma de expectativas y de experiencias” (Morse, 1953) o bien de contribuciones y retribuciones (Homans, 1961) de acuerdo a las posibilidades de cambio o transformación que puedan sufrir.

En ocasiones se piensa que al otorgar un premio o un castigo se está “motivando” a la persona, cuando en realidad se está estimulando” y/o reforzando su conducta.

Aunque el premio y el castigo desempeñan un papel muy importante dentro del proceso motivacional, no son motivaciones. Se debe diferenciar las acciones que dan estímulos de conjunto, extendiéndose a "todo el personal" sin tomar en cuenta para ello el desempeño individual, de los estímulos administrativos “individuales” en forma de promoción, u otro tipo, por ejemplo, beneficios que influyen a las personas a entrar o pertenecer a una institución.

Es por esto que la motivación y el diseño de puestos tienen una gran relación ya que permite a los directivos comunicar a los empleados las oportunidades que tendrán para ejercer poder y autoridad, el seguimiento de mejoras en la calidad ha llevado a las empresas a rediseñar los puestos de trabajo de muchas organizaciones.

Los puestos de trabajo bien diseñados producen una alta motivación, un desempeño de gran calidad, gran satisfacción, poco ausentismo y escasa rotación. Esto sucede cuando, el diseño del trabajo busca un equilibrio entre los factores sociales y los técnicos, fomentando el rendimiento y la satisfacción en el lugar de trabajo.

Marco teórico

A través de los años se ha destacado la importancia de conocer todos aquellos factores que influyen en la conducta laboral del empleado, conociendo las diferentes variaciones y a su vez qué se puede hacer para cambiar dicha conducta, llevándolos a su vez a estudiar cuales son las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo.

El estudio de la motivación en el trabajo no es algo nuevo, ya que es uno de los elementos importantes de la administración de personal, razón por la cual se han llevado a cabo diversos experimentos con la finalidad de determinar las principales variables que causaban la motivación en los trabajadores. Durante esta serie de experimentos han surgido varias teorías con la cuales se pretende clarificar cuales son las necesidades básicas o factores que las personas buscan para poder desarrollarse plenamente en el trabajo

Antecedentes de la conducta laboral

(Taylor F. W., 1911), ha sido considerado el primer precursor del análisis de las variables determinantes de la conducta humana en el ambiente laboral por realizar estudios pioneros acerca de la dirección científica de la empresa con el objetivo de establecer un método de trabajo que lograra la mayor productividad y rendimiento del personal.

El Taylorismo se basó en la consideración del trabajador como ejecutor de tareas repetitivas, “mecánicas” cuyo interés laboral viene dado por su retribución económica. Olvida las posibilidades de innovación de la persona, de involucrarse en su trabajo, de la satisfacción de los logros de su trabajo, de la satisfacción por logros de tareas o por la realización de trabajos interesantes por ello se rebeló inútil para cualquier trabajo intelectual o que precise una actividad mental; por otra parte no considera al hombre como sujeto de relaciones que influyen en su motivación laboral; la organización se orienta a la creación de dos sectores, uno directivo encargado de la concepción, programación y supervisión del trabajo que realiza el sector productivo, imposibilitando la evitación de conflictos entre ambos estamentos.

Taylor (1911) marcó el inicio de una serie de teorías organizativas de la administración, que no seguirían sus planteamientos mecanicistas en cuanto que no consideran al trabajador sino como un engranaje más del proceso de producción.

Teoría de las relaciones humanas

(Mayo, 1945), uno de los principales fundadores del movimiento denominado “de relaciones humanas”, insinuó que la motivación de los trabajadores no se produce por la remuneración

económica, sino por la satisfacción en la realización del trabajo, lo que a su vez está influido por la participación en un colectivo informal que reconoce y aprueba su labor.

Como resultado de sus investigaciones indicaba: El trabajo es una actividad social y la necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia es más importante en la creación de la moral laboral y en su productividad, que las condiciones físicas bajo las que se trabaja. Una queja no se basa necesariamente en un hecho objetivo, frecuentemente es un síntoma que manifiesta una alteración del estatus individual, ya que el trabajador es una persona cuyas actitudes y efectividad están condicionadas por demandas sociales tanto intrínsecas como extrínsecas al empleo; no actúa como individuo aislado, sino que está fuertemente influenciado por una serie de relaciones sociales, que le agrupa laboralmente en unos colectivos de trabajo. Los grupos marcan sus propias reglas de conducta, causantes a su vez de pautas de rendimiento, que adquieren tal fuerza y grado de seguimiento, que pueden afectar en un alto grado al comportamiento y productividad de cada individuo, aunque con este comportamiento contraviniese lo establecido por la empresa. La colaboración en equipo no ocurre por accidente, debe ser planificada y desarrollada. Él consideró que a este conjunto de relaciones de los colectivos laborales, que crean sus propias normas, controles, recompensas y sanciones, se le denominó “organización informal”. Su estudio dio origen a la Teoría de las Relaciones Humanas que considera, que los aspectos organizativos formales de la empresa son menos importantes que las interrelaciones entre sus miembros, ya que estas son las que determinan su actitud, su conducta y su efectividad.

Teoría de las necesidades de McClelland

(McClelland, 1961) considera que los impulsos motivacionales están en relación con tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación. En la primera, él considera que las características que definen a los que se orientan al logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables. El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen. Tienden a realizar un buen trabajo por la satisfacción interna que les produce, deseando recibir retroalimentación específica de su desempeño y reconocimiento de sus esfuerzos. Tratan de encontrar maneras más eficaces para hacer una tarea, de dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas. En cuanto a la segunda (poder), considera que las personas con alta necesidad de poder desean poseerlo en su trabajo, e influir en las personas y en las situaciones, para lo que están dispuestos a correr riesgos. Suelen realizar acciones que afectan a la conducta de otros y despiertan en ellas fuertes emociones. La necesidad de poder es aceptada si tiene una orientación social, mientras que es rechazada si se

considera orientada de forma personalizada egoístamente. La tercera necesidad (afiliación) considera que se suscita en los individuos que están orientados a la instauración de un ambiente de compañerismo y amistad que dé satisfacción en el trabajo. Su dedicación aumenta cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación, más que por una evaluación detallada de su conducta en el trabajo, pero la supremacía de la afiliación sobre el logro facilita que los directivos elijan amigos en lugar de expertos. Además, en el afán de mantener un clima cordial se puede descuidar el logro de los objetivos si eso supone enfrentamientos.

Teoría bifactorial de Herzberg

El concepto de motivación por el logro se ha relacionado con la teoría de la motivación de (Herzberg, 1967) en cuanto a que las personas con alto sentido de logro tienden a estar interesados en los factores motivadores (el trabajo por sí mismo). Concluyó de forma categórica en su teoría de la dualidad de factores en la satisfacción en el trabajo, que en la satisfacción laboral existen dos dimensiones, una referente a las características propias del trabajo y otra al entorno del puesto de trabajo. La teoría dual no es una teoría motivacional, sino una teoría que se centra en las condiciones laborales precisas para que el trabajador esté motivado y satisfecho.

- 1) Motivación intrínseca se origina por las características del trabajo, está en relación con la presencia o ausencia de ciertos factores, a los que denominan factores motivadores.
- 2) Motivación extrínseca: ocasionada por los factores higiénicos, siendo una serie de condiciones laborales que posibilitan un entorno laboral atrayente.

Si los factores higiénicos están cubiertos, los empleados no presentarían insatisfacción, aunque podrían no estar motivados, por el contrario su falta ocasionaría insatisfacción.

Partiendo de esta conclusión, Herzberg (1967) distingue dos tipos de necesidades: Las necesidades fisiológicas (asociadas a los factores de higiene) y las necesidades psicológicas (asociadas a los factores motivacionales).

Los factores motivacionales están en relación con el propio proceder y su aceptación social, los plantea como escala diferenciada de la insatisfacción, creando satisfacción-motivación laboral, por cubrir las necesidades individuales de crecimiento y reconocimiento personal. Por tanto una vez controlados los factores higiénicos, los motivadores fomentarían la productividad.

Los factores que influyen en la insatisfacción son los relacionados con: organización administrativa (normas laborales, guías/procedimientos de trabajo), supervisión (capacidad de liderazgo de los superiores, información de objetivos) salario (no motiva, pero produce insatisfacción si se considera

inadecuado), relaciones interpersonales (compañerismo, espíritu de equipo), condiciones laborales (entorno agradable, seguridad, espacio personal propio).

La dimensión de estos factores se dirige según:

SATISFACTORES	MOTIVADORES
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Supervisión</i> • <i>Vida personal</i> • 	Interés del trabajo por sí mismo (Valoración del trabajo como importante, aceptación de las tareas)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas de la compañía</i> 	Logros (Metas estandarizadas y conseguibles, retroinformación del desempeño y resultados obtenidos)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relación con el supervisor</i> 	Reconocimiento (Apreciación de objetivos conseguidos, programas de reconocimiento y recompensas, prestigio)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Condiciones de trabajo</i> 	Responsabilidad (Autonomía, posibilidad de ampliar responsabilidades)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Salario</i> 	Promoción (Ascensos, recompensas, facilitación de educación continuada y crecimiento personal)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relación con los compañeros</i> • <i>Relación con los subordinados</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Posición</i> • <i>Seguridad</i> 	

La teoría de la dualidad de factores nos permite valorar el hecho de que insuficientes condiciones laborales producen insatisfacción, pero su corrección no implica que el individuo aumente su motivación, solo evita su disminución, el trabajador estaría en un estado de neutralidad; sin embargo el aumento de los factores motivadores, cuando el empleado obtiene un sentido de logro y responsabilidad por su trabajo se motiva, pero si no ocurre esto, no se siente insatisfecho.

Esta teoría es de gran validez por el hecho de focalizar su atención en la influencia de los factores motivadores sobre las actitudes laborales, que anteriormente se centraba en los factores higiénicos, permitiendo poner las bases del concepto de enriquecimiento del trabajo.

Teoría/ modelo de las características del puesto/enriquecimiento del puesto

Cinco proposiciones generales han sido las precursoras de esta teoría iniciada por (Hackman & Lawler III, Employee reactions to Job Characteristics, 1971)³ quienes adujeron que: (1) Las personas se implican principalmente en conductas que consideran que les producirán un resultado valorable, (2) Los resultados tienen valor porque satisfacen necesidades del individuo, tanto psicológicas como fisiológica, (3) Los empleados se esforzaran en alcanzar objetivos organizacionales cuando el logro de dichos objetivos implica la satisfacción de necesidades personales, (4) Las necesidades de alto nivel (necesidades de crecimiento personal o de logro) sirven como incentivos motivacionales, pero no las de bajo nivel (necesidades físicas),y (5) No todas las personas se implican en satisfacer necesidades de alto nivel, pero las que lo hacen, la mayor satisfacción se produce por la obtención de resultados deseados, mediante su propio esfuerzo.

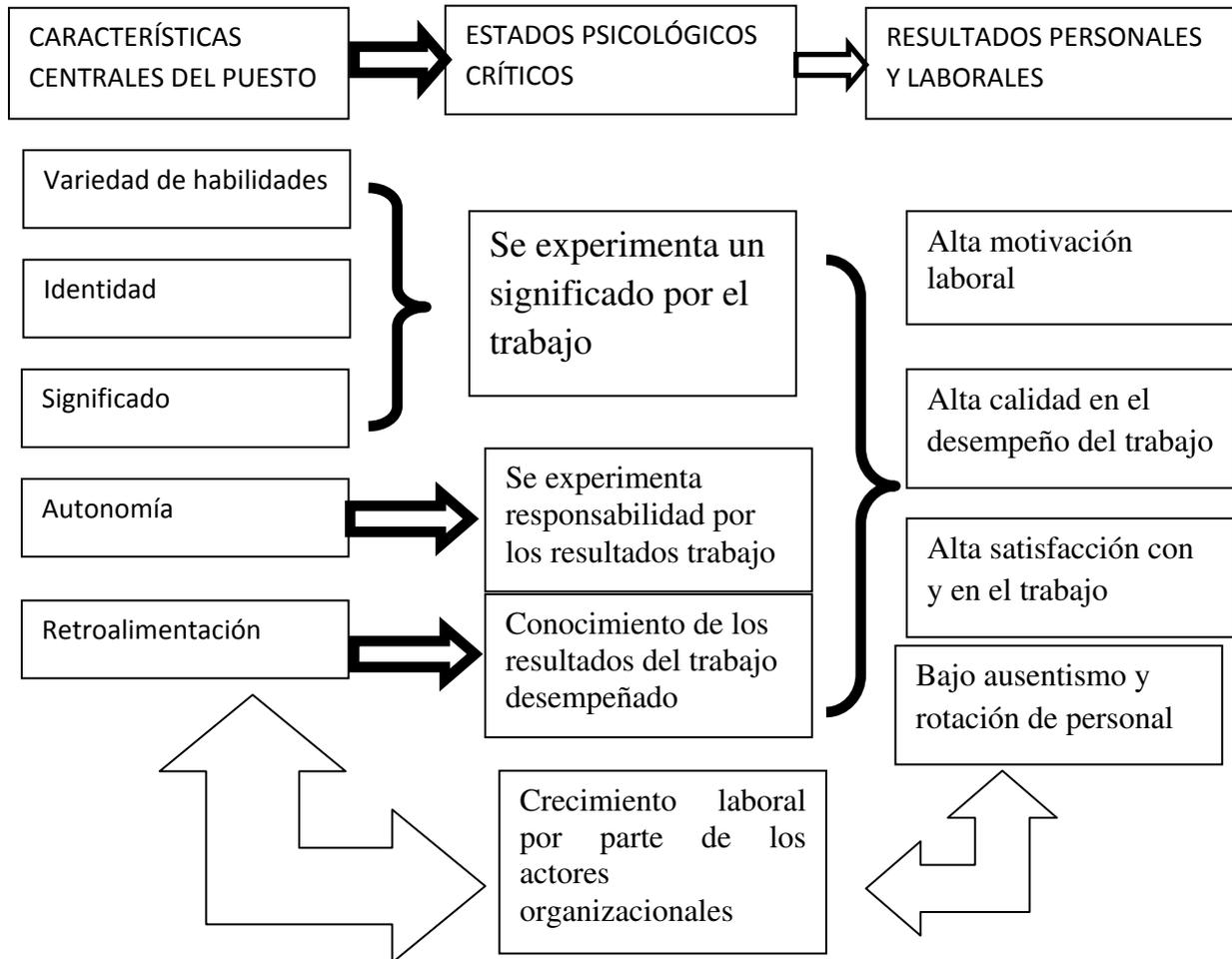
Partiendo de estas proposiciones y atributos (Hackman & Oldham, Development of the Job Diagnostic Survey, 1975) han formulado un modelo sobre qué características del trabajo influirían en la motivación interna del individuo, (Figura 1.4).

Las características o “dimensiones centrales del puesto”, que determinan la motivación según este modelo son: variedad de competencias (habilidades), identificación de la tarea, sentido de la tarea, autonomía y retroinformación sobre el desempeño.

- 1) La variedad de competencias o de destreza, es el grado en el que el empleo requiere diferentes actividades, lo que hace que el colaborador deba utilizar muchas de sus aptitudes y habilidades.
- 2) La identificación o identidad de la tarea expresa el grado en que el empleo permite la realización de un completo e identificable producto.
- 3) El sentido o importancia de la tarea es el grado en el que el empleo tiene un reconocimiento por otros.
- 4) La autonomía indica el grado en el que el empleado actúa libre e independientemente en la realización de las tareas.
- 5) La retroinformación (feedback) es la extensión en que el empleo facilita al trabajador, información sobre la efectividad de su desempeño. Está dividida en 3 dimensiones: Retroalimentación del trabajo (R.T.): Es el grado en el que la ejecución misma de las tareas asignadas al puesto, proporcionan información clara y precisa sobre el nivel de desempeño, es

³ La conceptualización actual de la interacción entre las características del trabajo y las diferencias individuales se basa principalmente en la teoría de las expectativas de la motivación, tal como fue formulada por (Lewin, 1938) y (Tolman, 1959), y en su aplicación al trabajo por la configuración de (Vroom, 1964), (Porter & Lawler III, 1968).

decir, la ejecución de la tarea le permite al sujeto saber si está haciendo bien o mal su trabajo. Retroalimentación de los agentes sociales (R.A.): Grado en el que el puesto recibe información sobre el desempeño de sus actividades por parte de sus compañeros de trabajo y de sus superiores. Contacto con otros (CO): Grado en el que el puesto requiere estar en contacto con otras personas dentro o fuera de la empresa para desempeñar adecuadamente sus funciones.



Fuente: Adaptación propia en base a (Hackman & Oldham, Motivation through the design of work: test of a theory, 1976), Vol 16.2, pp250-279, Copyright

Estas cinco dimensiones se resumen en un concepto global denominado “Potencial Motivacional del Puesto” o PMP.

Según esta teoría, para que un trabajador posea un alto grado de motivación interna, debe tener satisfechas tres tipos de necesidades de desarrollo personal, lo que denominan “estados psicológicos críticos”:

- 1) Debe percibir su puesto como significativo, importante, útil; lo que obtiene mediante las tres primeras dimensiones, de forma que considere que posee variedad de competencias, que identifique las tareas que realiza, y que encuentre un sentido a dichas tareas.
- 2) Debe sentirse responsable del logro obtenido, percibiendo que este está en función de su esfuerzo o iniciativa, lo que consigue por disponer de autonomía (cuarta dimensión).
- 3) Debe conocer los resultados de su trabajo y si su desempeño ha sido correcto.

Esto depende de la quinta dimensión del empleo: la cualidad de la retroinformación recibida.

En revisiones posteriores del Modelo (Hackman & Oldham, Work redesign, 1980) incluyen unas variables moderadoras a los estados psicológicos críticos, que explican por qué trabajadores en puestos similares pueden presentar diferencias individuales muy acusadas, pudiendo influir en las dimensiones centrales del puesto y en los resultados personales y organizacionales.

Estos son: el conocimiento y destreza; la satisfacción con el contexto laboral y la necesidad de autorrealización.

- El conocimiento y destreza de la persona nos expresa el grado en que el empleado tiene el apropiado conocimiento y habilidad para llevar a cabo exitosamente el trabajo.
- La satisfacción con el contexto laboral, es la satisfacción del individuo con una serie de elementos del entorno laboral (paga, seguridad, compañeros, supervisión, etc.)
- Los trabajadores son capaces de valorar y responder a la riqueza inherente al trabajo cuando estén satisfechos los factores moderadores del contexto, por el contrario, el potencial motivador del puesto para originar motivación intrínseca puede verse influenciado ya que los trabajadores centrarán su atención en los problemas que les plantean los factores del contexto.
- Solo los trabajadores que tengan alta necesidad de crecimiento responderán de forma positiva a los estados psicológicos críticos.
- En consecuencia, el grado de satisfacción con los factores del contexto y la necesidad de autorrealización modulan las relaciones entre las características básicas de las tareas y los resultados deseados del trabajo.

El avance experimentado por un trabajador en sus estados psicológicos críticos, actuaría de factor multiplicador en su motivación intrínseca, su satisfacción laboral, la cualidad del trabajo realizado,

en la disminución del absentismo y deseo de cambio de empleo, como resultados individuales y organizacionales.

Aspectos metodológicos

Tipo de Estudio: El estudio es de corte cuanti-cualitativo, trans-seccional, actual, con fuentes documentales y vivas.

Población: La población que participó en esta investigación estuvo conformada por 84 trabajadores (24 del personal administrativo y 60 del personal de línea y mostrador). De la muestra que se presenta (36) 14 están en el rango de edad 20 a 30 años (10 hombres y 4 mujeres), 12 se encuentran en el rango edad de 31 a 40 años (6 hombres y 6 mujeres) y los restantes de los encuestados 10 son personas de más de 40 años (7 hombre y 3 mujeres).

Selección de la muestra: La muestra se eligió de manera aleatoria de los 84 empleados, donde la descripción de la misma se explicará con mayor profundidad en el apartado de *Resultados*.

Objetivo general: Determinar en qué medida las características del puesto influyen en el nivel de motivación de los actores organizacionales en el sujeto de estudio, con la finalidad de realizar propuestas para enriquecer el puesto teniendo empleados más motivados y comprometidos con su trabajo.

Pregunta de la investigación: ¿Cuáles son las características del puesto que tienen mayor y menor importancia para los 36 participantes en nuestro sujeto de estudio?

Instrumento: Para realizar la presente investigación, se utilizó el cuestionario de diagnóstico laboral (JDS o *Job Diagnostic Survey*) adaptada por el Cuerpo Académico (en consolidación) de Comportamiento Organizacional de la División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guanajuato para la medición de las características de los puestos y los resultados del trabajo. Este instrumento se encuentra conformado por dos apartados correspondiendo el primero a los datos demográficos; y el segundo apartado conformado por la Encuesta Diagnóstica Laboral (EDL) que mide las dimensiones que se relacionan con la riqueza del puesto como: *variedad de habilidades, identidad de tarea, significado de tarea, autonomía y retroalimentación* conformado por dos secciones.. La escala fue tipo Likert de siete puntos: Fuertemente en desacuerdo (1), En

desacuerdo (2) Ligeramente en desacuerdo (3), Indeciso (4), Ligeramente de acuerdo (5), De acuerdo (6) y Fuertemente de acuerdo (7).

El JDS mide cada una de las cinco Dimensiones Centrales del Trabajo individualmente, para después obtener el denominado —Potencial Motivacional del Puesto (PMP). El PMP se interpreta como el valor total del trabajo percibido por los trabajadores en términos de su contenido motivacional.

Resultados del estudio de caso

A continuación se presentan los resultados que arrojaron 36 de las 84 encuestas realizadas.

Cabe mencionar que se realizará (en la tabla 1) un análisis de los puntos totales que los respondientes asignaron a cada una de las cinco dimensiones, calculándose el nivel del Potencial Motivador del Puesto (PMP) el cual, de acuerdo a Hackman y Oldham (1975), es de 4,075 puntos (por debajo de ese puntaje, el puesto resulta desmotivante para quien lo ocupa y por encima de ese número, el puesto resulta motivante).

Tabla. 1. Parte 1 muestreo de actores organizacionales.

Dimensión/Informante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Variedad de habilidades	15	11	14	17	18	15	12	15	7	12	18	17	21	16	17	13	7	19
Identidad	12	14	13	16	18	14	10	8	8	10	18	15	18	15	14	10	14	17
Significado	17	19	18	18	17	15	13	14	13	13	19	19	13	14	19	9	15	18
Autonomía	14	17	18	16	16	16	19	16	9	19	13	5	15	8	15	8	15	12
Feedback	16	16	15	16	16	16	18	10	10	18	17	18	15	10	14	7	12	13
PMP**	3285	3989	4050	4352	4523	3755	3990	1973	840	3990	4052	1530	3900	1200	3500	597	2160	2808
Dimensión/Informante	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Variedad de habilidades	17	17	15	12	17	18	19	19	19	18	19	20	21	19	21	18	18	19
Identidad	18	9	17	15	18	18	18	18	21	19	21	20	21	18	19	20	19	18
Significado	18	18	18	19	17	18	15	15	21	20	21	20	19	19	21	19	18	18
Autonomía	9	11	18	13	17	17	10	17	20	18	20	19	21	20	18	18	18	18
Feedback	18	18	16	18	18	12	9	18	19	18	18	20	18	20	18	19	18	19
PMP**	2862	2904	4800	3588	5304	3672	1560	5304	7727	6156	7320	7600	7686	7467	6588	6498	5940	6270

** Potencial Motivador del Puesto

$PMP = (V.H. + Identidad + Significado) / 3 * Autonomía * Feedback$

dimensiones	Muy poca
dimensiones	Moderada
dimensiones	Mucha

Fuente: elaboración propia

Como lo muestra la tabla 1 los actores señalados mediante un recuadro **ROJO** con un total de 19 de 36 presentan un *Potencial Motivador del Puesto (PMP)* bajo, teniendo un mayor indicio en las cinco dimensiones. Y 15 de 36 presentan un PMP alto, y dos se encuentran en el límite de (4075) indicado por Hackman y Oldham (1975). Sin embargo, cabe destacar que 2 de esas personas tienen un potencial motivador sumamente bajo, teniendo un puntaje por debajo de los 1000 puntos, y presentando principalmente una baja motivación en las cinco dimensiones.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se formula lo siguiente:

El 52% de los actores dentro de la organización presentan dimensiones muy bajas a las cuales hay que atender (rediseñar) refiriendo no contar con suficiente *variedad de habilidades (12/36)*, *Identidad (15/36)*, *Significado (11/36)*, *Autonomía (14/36)* y *11/36*.

Los directivos de la organización deben tener en cuenta lo siguiente: el estímulo, para ser motivante, es necesario que sea percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados. Y actuar para crear acciones referentes a la variedad de habilidades, diversificación de las tareas, rotación interna de personal, rediseño en el puesto de trabajo, delegación de autoridad, así como, reingeniería de procesos: Con la finalidad de lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño, mejorando los procesos y reinventándolos.

Para las personas que tienen un potencial motivador sumamente bajo (**ROJO**) y presentando principalmente una baja motivación en las dimensiones de autonomía y retroalimentación se recomienda, que se haga un rediseño inmediato del puesto, se implementen técnicas para que el trabajador tenga una retroalimentación adecuada y sobre todo el otorgarle una autonomía (toma de decisiones) plena de sus actividades ya que no está únicamente relacionada con la posibilidad de planificar acciones no prescritas, sino en la capacidad de gobernarse, es decir: elegir por sí mismo, tomar sus propias decisiones, actuar tranquilamente en consecuencia, para asegurar una mejor productividad así como una mejor atención al cliente.

Recomendaciones

El aumento de la productividad de los trabajadores a través de la motivación representa un método que puede tener beneficios de largo alcance para una organización. Se debe prestar más atención al diseño (o rediseño en su caso) de puestos que posibiliten el enriquecimiento del trabajo por parte de

los administradores en el gobierno, la industria y cualquier organismo social como un medio para aumentar la motivación. La ejecución real de un programa de enriquecimiento debe hacerse con apoyo de la alta gerencia trátase de una gran organización, como en una MiPyme.

Los enfoques sobre el enriquecimiento de trabajo son un tema bastante volátil entre los conductistas organizacionales y, como tal, debe realizarse con precaución y con la mayor objetividad posible. Al seleccionar un enfoque para su posible implementación, la administración debe resistir cualquier digresión que a veces acompaña a dicho enfoque. En este trabajo se ha abordado sólo el enfoque de enriquecimiento del trabajo de Hackman y Lawler (1971), Hackman y Oldham (1975, 1976, 1980), precursores del enfoque de Herzberg (1967). Tras la revisión de la literatura sobre el tema, es la opinión de estos autores que el enfoque de la teoría bifactorial se ha exagerado. Con esto en mente, se recomienda que la teoría de Herzberg no sea aceptado ciegamente. Es necesario analizar otros enfoques antes de tomar una decisión final sobre la implementación de un programa de enriquecimiento de trabajo.

Referencias.

- Aldrigue, A., & Levine, K. (2001:5). *Surveying the Social world: Principles and Practice in survey Research*. Open University Press.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas Un enfoque Interdisciplinar*. Madrid: Parainfo.
- Ferreres Pavía, V. (. (1997). *El desarrollo profesional del docente. Evaluación de los planes provinciales de formación*. Barcelona: Oikos-tau.
- Fortea, A., Fuertes, F., & Agost, M. (1994b). Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto a partir de una muestra variada. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 10(29), 35-52.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. , 40, 431-446. *Personnel Psychology*(40), 431-446.
- Hackman, J. R., & Lawler III, E. E. (1971). Employee reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1967). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing. Cleveland: World Publishing.
- Homans, G. (1961). Trois concepts sociologiques; les projet de référence, le statut social et le bilan individuel. *Archives Européens de sociologie*, 191-221.
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation of the measurement of psychological forces*. Duke University Press.

- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J., U.S.A.: Princeton University Press.
- Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan.
- Porter, L. W., & Lawler III, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Tolman, E. C. (1959). Principles of purposive behavior. En S. Koch, *Psychology: A study of a science* (Vol. 2). New York: Mc Graw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.