

**“Diseño de puestos y motivación laboral. El caso de del personal administrativo de la división de ciencias económico-administrativas (DCEA) de la universidad de Guanajuato”**

DR. CECILIO CONTRERAS ARMENTA\*

MTRO. EZEQUIEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

MTRO. IGNACIO ARROYO ARROYO

**RESUMEN**

Este trabajo tiene como propósito presentar un avance del análisis descriptivo aplicado a 15 personas de una de las seis coordinaciones que conforman la División de Ciencias Económico-Administrativas (DCEA) de la Universidad de Guanajuato (UG), en base a la teoría de Hackman y Oldham (1974). En el estudio se empleó (adaptada) la Encuesta de Diagnostico Laboral (Job Description Survey) de Hackman y Oldham (1974) que mide las características de los puestos y la motivación laboral a través de una escala tipo Likert de siete puntos, se identificaron las dimensiones que tienen evaluaciones positivas, moderada y bajas que dan como resultado el denominado Potencial Motivador del Puesto (PMP). Se encontró que el 46.5% de los participantes presentan un PMP alto. Un porcentaje similar mostraron un PMP bajo. Asimismo, las dos dimensiones mejor evaluadas fueron *significado y autonomía*, en tanto que *variedad de habilidades y retroalimentación* obtuvieron los puntajes más bajos.

**Palabras clave:** Motivación, Variedad de Habilidades, Autonomía, Significado, Identidad, Retroalimentación, PMP.

**ABSTRACT**

This paper aims to present a preview of the descriptive analysis applied to 15 people in one of six coordinating bodies that make up the Division of Economic and Administrative Sciences (DCEA) of the University of Guanajuato (UG), on the basis of the theory of Hackman and Oldham (1974). The study was conducted through the Job Description Survey of Hackman and Oldham (1974) that measures the characteristics of jobs and labor motivation through a level seven-point Likert type used (adapted), identified the dimensions that have positive, moderate, and low assessments which resulted in the so-called Motivation Potential Score (MPS). We found that the 46.5% of the participants have a high MPS, whereas the MPS is low for a similar percentage. Better evaluated dimensions were also meaning and autonomy, while variety of skills and feedback obtained lower scores.

---

\*Universidad de Guanajuato

**Keywords:** motivation, variety of skills, autonomy, meaning, identity, feedback, MPS

## **Introducción**

Los procesos de cambio y desarrollo de las organizaciones están presentes en las áreas del Análisis y Desarrollo Organizacional. Una de ellas (la más importante) es el personal en las organizaciones (mal llamados “recursos” humanos”). Es por ello que la reflexión de la motivación laboral existente entre las complejas interrelaciones de las personas, y entre ellas y las actividades de los puestos que desempeñan ha dado lugar a una investigación prolífica y creciente sobre el tema de la motivación-satisfacción laboral.

Una de las alternativas para que las organizaciones no sólo puedan establecer condiciones favorables, llevar a cabo los cambios necesarios así como buscar su desarrollo con el propósito de maximizar el desempeño, es el (re) diseño de los puestos; es decir, las tareas, funciones y objetivos que corresponde a los actores realizar de acuerdo con las posiciones que ocupan en los arreglos organizacionales.

Los perfiles y descripciones de los puestos (re) diseñados con la visión de lograr la mejor forma de operación posible en cuanto a los resultados de las tareas de cada puesto, están más relacionados con los objetivos organizacionales que con los objetivos personales de los colaboradores, por lo que cabe preguntarse ¿qué tanto esos perfiles de puestos (que pocas veces o casi nunca tienen que ver con las características de los puestos) están incidiendo sobre la motivación laboral?

Lo anterior propicia el interés por realizar un estudio para determinar la relación entre las características de los puestos y conocer con mayor precisión la forma en que inciden en la motivación del personal administrativo de la División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guanajuato, así como para determinar las diferencias entre las características de los puestos y la motivación laboral entre las mujeres y los hombres de los grupos estudiados.

## **Pregunta detonadora de la investigación**

¿Cuáles son las características del puesto que tienen mayor y menor importancia para 15 participantes del personal administrativo de la DCEA-UG y la cantidad de éstos que están motivados o no?

## **Objetivo General**

Identificar la importancia que 15 participantes del personal administrativo de la DCEA-UG le confieren a las características de su puesto y cuantos de ellos refieren estar motivados o no con las actividades que realizan para tener un panorama general y proseguir con la investigación en su totalidad.

### **Justificación**

Esta investigación aportará información sobre la forma en que el personal administrativo de la DCEA-UG percibe las características de los puestos y su relación con la motivación laboral. Información que nos arrojará evidencias sobre los aspectos que sostiene la teoría sobre la relación entre las características del puesto que desempeñan y la motivación con el trabajo. Consideramos que será de gran utilidad ya que la finalidad es la de implementar un rediseño de puestos en los cuales las personas que los ocupan se sientan comprometidos al llevar a cabo las actividades propias de los mismos y poder así obtener las estrategias necesarias para motivar al los actores administrativos de la DCEA-UG.

Con la ejecución y realización de sus objetivos, una organización de cualquier índole, debería estar en posibilidad de determinar con precisión razonablemente las demandas de cada puesto, y a su vez el valor relativo del puesto para ambas partes. Por otra parte, es necesario recompensar los esfuerzos individuales y por equipos en forma más completa cada vez que se haga el trabajo con mayor eficacia.

Es por ello que consideramos que la siguiente investigación nos permitirá analizar la motivación laboral existente (o ausente) en el personal administrativo (en esta primera fase del proyecto) de la DCEA-UG.

### **Importancia de la Investigación**

Desde un punto de vista analítico, el nivel de motivación que alcanzan las personas al desenvolverse en una organización es un factor sumamente importante, y quizá determinante para alcanzar el éxito de la misma. La motivación de los actores en la organización también podría y debería estimular su disposición a compartir sus conocimientos y experiencias con otros actores y a aumentar así los niveles de colaboración en el trabajo en equipo.

Es por ello que como producto de éste estudio, se espera proporcionar información que permita a sus dirigentes tener un mayor conocimiento de su personal administrativo, y que ello facilite la gestión del talento humano en cuanto a su orientación a la creatividad, innovación, aprendizaje rápido, a fin de aumentar el desempeño eficiente y eficaz de la Institución; fundamentar investigaciones en otras áreas y grupos de actores; profundizar en las características a tomar en cuenta para el rediseño de puestos tomando como referencia el Modelo de Características del Puesto de Hackman y Oldham (1974, 1975,

1976) aportar, a los administradores, académicos, consultores e investigadores y a otros interesados en el tema, conocimiento sobre las variables capaces de incrementar la motivación laboral y las variables organizacionales e individuales que son influenciadas por ésta. Es decir, su aportación principal será la identificación de oportunidades de mejora en el rediseño de los puestos con base en consideraciones humanas y no sólo organizacionales, con bases empírica en el contexto nacional, sobre las tareas que las personas desarrollan en las organizaciones.

### **Discusión teórica**

En el estudio de la motivación-satisfacción laboral se han utilizado diferentes enfoques. Mientras que unos centran su atención en qué se espera del trabajo y qué dispone a los individuos hacia el mismo; otros lo hacen en el conocimiento de qué factores explican las variaciones en la conducta laboral; otros más en cómo se puede cambiar la conducta laboral. Ante ello, se han creado múltiples teorías que desde un punto de vista de clasificación general se han agrupado en dos grandes órdenes: *teorías de contenido* y *teorías del proceso*<sup>2</sup>. A esta clasificación se le añadió un tercer grupo denominado teorías del refuerzo. En las primeras encontramos: 1) El modelo de la jerarquía de Maslow; 2) La teoría ERG de Alderfer; 3) La teoría de los dos factores de Herzberg; y, 4) La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland. En las segundas tenemos: 1) las teorías de la instrumentalidad o de las expectativas y 2) las teorías del equilibrio. Dentro de las terceras tenemos: las teorías de propuestas por Skinner y otros, que se centran en cómo una acción pasada influye en las acciones futuras, a través de un aprendizaje de las consecuencias de dicha acción.

### **Teoría de las características del puesto de Hackman y otros**

Hackman y Lawler (1971) iniciaron esta teoría basándose en cinco proposiciones generales:

- 1) Las personas se implican principalmente en conductas que consideran les producirán un resultado valorable.
- 2) Los resultados tienen valor porque satisfacen necesidades del individuo, tanto psicológicas como fisiológicas.
- 3) Los empleados se esforzarán 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).

---

<sup>2</sup> Consultar la tesis doctoral de Petra Rogero Anaya (2005) para un mayor acercamiento a éstas teorías.

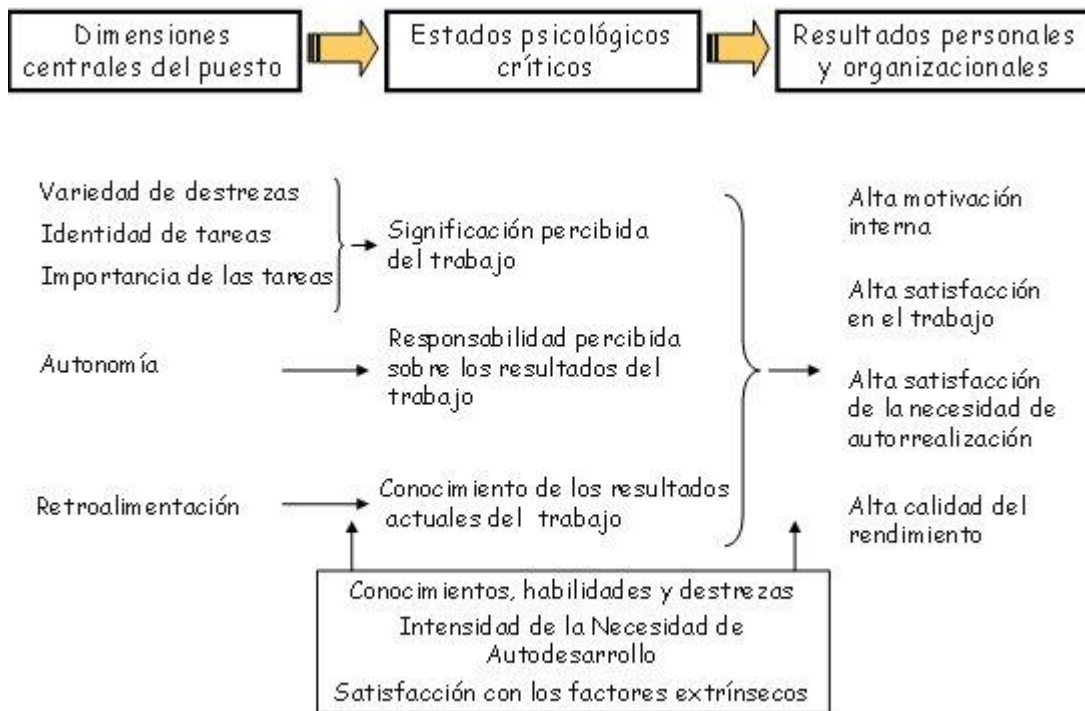
- 5) No todas las personas se implican en satisfacer necesidades de alto nivel, pero las que lo hacen, la mayor satisfacción se produce por la obtención de resultados deseados, mediante su propio esfuerzo.

Es por ello que para que un trabajo sea motivante debe poseer tres atributos generales:

- 1) Los resultados deben de ser conocidos o evaluables por el empleado;
- 2) Deben de permitir que el sujeto se sienta responsable del logro obtenido;
- 3) El trabajador debe de recibir información sobre su desempeño.

Hackman y Oldham (1974, 1975, 1976), partiendo de estas proposiciones y atributos formularon un modelo sobre qué características del trabajo influirían en la motivación interna del individuo, (Figura 1).

Figura 1. Estados psicológicos críticos



Fuente: Adaptación propia en base a Hackman and Oldham (1976) "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 16.2, pp250-279, Copyright

Las características o “dimensiones centrales del puesto”, determinantes de la motivación según este modelo son: variedad de competencias, identificación de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroinformación sobre el desempeño.

- 1) **La variedad de habilidades, competencias** o de destreza (V.H.), es el grado en el que el empleo requiere diferentes actividades que precisan de diferentes habilidades.
- 2) **La identificación o identidad de la tarea** (I.T.) expresa el grado en que el empleo permite la realización de un producto completo y fácilmente identificable.
- 3) **El significado o importancia de la tarea** (S.T.) es el grado en el que el empleo tiene un reconocimiento por otros.
- 4) **La autonomía** (A.) indica el grado en el que el empleado actúa libre e independientemente en la realización de las tareas.
- 5) **La retroinformación** (feedback) (R.) es la extensión en que el empleo facilita al trabajador, información sobre la efectividad de su desempeño.

Estas cinco dimensiones se resumen en un concepto global denominado *Potencial Motivacional del Puesto (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” (ver figura 1)

- 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 éste 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, J. R. (1980), Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1980), Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), Hackman, J. R. (1981), Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981), Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2005) 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.

Sólo 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 ausentismo y deseo de cambio de empleo, como resultados individuales y organizacionales.

### **Estados psicológicos críticos**

Se refieren a los efectos positivos que tiene en el individuo el hecho de desempeñarse bien en un trabajo. Sirven como incentivos internos que motivan a las personas a continuar haciendo bien las cosas. Constituyen un ciclo de motivación positiva basada en recompensas internas.

- **Experiencia significativa de trabajo:** El grado en el que el individuo experimenta el trabajo como algo de valor e importante
- **Responsabilidad por los resultados:** El grado en el cual el individuo se siente responsable por el trabajo que realiza.
- **Conocimiento de los resultados:** El grado en el que el individuo conoce y entiende qué tan efectivamente está haciendo su trabajo.

Así pues, este modelo tiene su fundamento en el enfoque humanista que propone desarrollar el factor humano en el lugar de trabajo. Este intento es visible en los componentes del mismo. De acuerdo con éste, los trabajadores exhiben resultados positivos personales y laborales (*motivación laboral*

*interna, satisfacción laboral en general, satisfacción de crecimiento, y efectividad laboral*) si experimentan tres estados psicológicos, principalmente: perciben su trabajo como significativo; experimentan responsabilidad por los resultados de su trabajo y tienen conocimiento de los resultados de su trabajo.

Hackman y Oldham (1975, 1976) proporcionan definiciones de las diferentes características laborales, estados psicológicos, resultados y variables moderadoras. El modelo se refiere a *motivación laboral interna* en el sentido en el cual el empleado está auto-motivado para desempeñarse efectivamente en el trabajo, eso es, el empleado experimenta sentimientos internos positivos cuando se desempeña eficientemente en el trabajo, y sentimientos internos negativos cuando se desempeña pobremente. *Motivación laboral en general*, se refiere al grado en el cual un empleado está satisfecho y contento con el trabajo. *Motivación de crecimiento*, se refiere al grado al cual un individuo está satisfecho con oportunidades de crecimiento en el trabajo.

Hackman y Oldham (1974) también desarrollaron un instrumento de medición para validar su modelo, la Encuesta Diagnóstica Laboral (JDS), la cual fue revisada paralelamente con los refinamientos del modelo (Hackman y Oldham, 1980) el instrumento facilita un proceso por el cual los gerentes pueden tener información y una medida óptima sobre los empleados y sus puestos de trabajo, en lo que respecta a los asuntos de motivación, motivación y desempeño relacionados con los mismos.

La JDS, sirve para: diagnosticar trabajos que pueden ser sujetos a rediseño, para establecer el potencial actual de un puesto y así propiciar motivación y motivación de los empleados, identificando aquellas características laborales específicas, que requieren ser enriquecidas y valorar que tanto los empleados responderán de manera positiva a las mejoras en los puestos de trabajo. Al representar un conjunto de medidas comprensivas con las cuales los diferentes componentes del Modelo de Características de los Puestos, pueden probarse empíricamente, con el fin de determinar relaciones entre los diferentes componentes como son las características de los puestos, los estados psicológicos y los resultados personales y del trabajo.

Por lo tanto, la teoría puede ser utilizada en programas de enriquecimiento laboral, haciendo posible el diagnóstico de los trabajos con anticipación a su rediseño, para estimar los efectos de las intervenciones de enriquecimiento laboral. La formulación de este modelo e instrumento puede ser considerado como el primer intento en la teoría laboral de rediseño en enfocarse a las diferencias individuales al medir los estados psicológicos críticos y la intensidad de la necesidad de crecimiento de trabajadores.

### **Bases conceptuales del instrumento**



Cualquier dispositivo de medición esta basado en alguna teoría subyacente de “lo que es importante” con respecto al fenómeno a investigar (aún cuando dicha teoría esté implícita). La teoría que da lugar al presente instrumento está basada en los trabajos de Turner y Lawrence (1965) y Hackman y Lawler (1971). Por otra parte, es necesario decir que la teoría se explica en la formula que se encuentra en la figura 2, la cual proporciona un contexto para entender e interpretar los resultados generados por el instrumento<sup>3</sup>, el cual propone que los resultados positivos personales y laborales (alta motivación interna, alta satisfacción laboral, alta calidad del desempeño, y bajo ausentismo y rotación de personal) se obtienen cuando tres “estados psicológicos críticos están presentes en los empleados (experimentar que su trabajo es importante, advertir responsabilidad por los resultados de su trabajo, y conocimiento de los resultados de sus actividades laborales). Estos tres estados psicológicos deben estar presentes para que los individuos ofrezcan resultados positivos en las organizaciones.

La teoría propone que estos estados psicológicos críticos están creados por la presencia de cinco dimensiones centrales del puesto. Experimentar significado por su trabajo es fomentado por tres de las dimensiones centrales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, y significado de la tarea.

La responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo se incrementa cuando éste cuenta con alta autonomía. El conocimiento de los resultados se incrementa cuando en el trabajo se cuenta con alta retroalimentación. En la figura 1, se presenta un resumen de los resultados que reflejan el “potencial motivador” total del trabajo en términos de las dimensiones centrales del puesto. El total es computado como sigue:

Potencial Motivador del Puesto (PMP) es igual a:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Variedad de} + \text{Identidad} + \text{Significado de} \\ \text{habilidades} \quad \text{de la tarea} \quad \text{la tarea} \end{array} \right\} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

3

Como puede verse en la fórmula, un incremento en cualquiera de las dimensiones centrales incrementará el PMP; pero (debido a la relación multiplicadora entre sus componentes) si cualquiera de los tres componentes principales del PMP es bajo, el PMP resultante también será bajo.

## Metodología

### Tipo de Estudio

---

<sup>3</sup> Para una descripción y discusión más detallada de la teoría en sí, se recomienda ver el artículo de Hackman y Oldham (1976)

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 77 trabajadores del personal administrativo de la División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guanajuato-Campus Guanajuato.

### **Muestra**

La muestra estuvo constituida por 15 personas pertenecientes a una de las 6 coordinaciones de la División antedicha y que en trabajos futuros serán analizadas a fondo.

Tabla 1. Género y edad de la muestra

<b>GENERO</b>	<b>EDAD (años)</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>20 A 30</b>	<b>31 A 40</b>	<b>+ de 41</b>	
<b>MASCULINO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>FEMENINO</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, el 80% de la muestra son de género femenino.

### **Instrumento**

Para realizar éste estudio se utilizó el cuestionario de diagnóstico laboral (JDS) adaptada por el área de Comportamiento Organizacional de la DCEA-UG 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 (JDS) que mide las variables 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 primera relacionada con los datos demográficos y la otra con las características del trabajo antedichas. 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).

### **Proceso de recolección de los datos**

Se aplicó el instrumento al personal administrativo de la DCEA-UG para conocer cómo conciben las características de sus puestos y la motivación en sus áreas de desempeño laboral.

El procedimiento para la aplicación del instrumento se consideró:

Identificar del Directorio General de la DCEA-UG al personal administrativo (no se tomó en cuenta a los Profesores de Tiempo Completo o PTC que se encuentran ocupando puestos administrativos) para solicitarles su participación en la investigación.

Se les hizo llegar el cuestionario (15 ítems) de manera personal y se pasó a recoger de la misma manera.

### **Procesamiento de los datos**

Posterior a la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo un análisis pormenorizado de cada una de las encuestas utilizando la fórmula del Potencial Motivador del Puesto para cada puesto administrativo analizado a través del ocupante del mismo. Para un mejor entendimiento de los resultados que se presentan en los siguientes párrafos es preciso señalar que los puntajes en cada una de las dimensiones del puesto, de acuerdo a Hackman y Oldham (1976) indican:

1-2: Muy poco

3-4-5: Moderado

6-7: Mucho

### **La interpretación del potencial motivador del puesto.**

De acuerdo a Hackman y Oldham (1974) Un puntaje de 4,075 o mayor significa que el trabajo es agradable y significativo, los individuos se sienten responsables y conedores acerca del trabajo que realizan. Puntajes por debajo de 4,075 significa que las actividades que se realizan en el puesto no ofrecen motivación, no utilizan el talento de los actores en las organizaciones ni proporcionan retroalimentación en su desempeño.

### **Resultados y análisis**

En este apartado se están explorando las cinco características de los puestos de quince personas pertenecientes a una coordinación de la DCEA-UG. Así, tenemos que en la tabla2, se observa un predominio aparente de “muchísima motivación” (color verde) por sobre “muy poca motivación” (rojo). Mas, al revisar el PMP se tiene que ocho de los encuestados cuentan con “muy poca motivación” y siete con “muchísima motivación”.

Tabla 2. Concentrado de información de las dimensiones analizadas y respuestas de los encuestados.

Dimensión/Informante	1	2	3	4	5	6	7	8
Variedad de habilidades	4	18	16	19	18	8	17	7
Identidad	4	18	12	17	17	13	18	16
Significado	3	18	12	18	15	15	19	21
Autonomía	3	18	16	18	17	18	18	11
Feedback	5	18	15	17	17	13	17	10
PMP**	55	5832	3200	5508	4817	2808	5508	1613
Puntaje por dimensión	19	90	71	89	84	67	89	65
Dimensión/Informante	9	10	11	12	13	14	15	
Variedad de habilidades	14	16	16	16	13	14	19	
Identidad	17	17	21	14	16	16	18	
Significado	16	18	19	21	18	16	21	
Autonomía	18	7	20	6	13	13	15	
Feedback	16	10	15	6	13	16	16	
PMP**	4512	1190	5600	612	2648	3189	4640	
Puntaje por dimensión	81	68	91	63	73	75	89	

\*\* Potencial Motivador del Puesto

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

Feedback

<b>24 dimensiones</b>	Muy poca
<b>4 dimensiones</b>	Moderada
<b>47 dimensiones</b>	Mucha

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos específicos del trabajo que están causando la desmotivación

Un buen número de investigaciones han mostrado que para que el crecimiento individual en las organizaciones se dé, es necesario fortalecer las relaciones entre el potencial motivador de un puesto y las reacciones de los empleados a éste (Brief & Aldag, 1975; Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975; Oldham, 1976; Wanous, 1974; Zierden, 1975). Específicamente, individuos que tienen una alta necesidad por el crecimiento y desarrollo personal en el trabajo han mostrado responder de

manera positiva al enriquecimiento del trabajo mediante el rediseño de los puestos que aquellos que cuentan con baja necesidad en dichas dimensiones –aparentemente debido a que quienes tienen necesidades altas valoran de manera más fuerte las recompensas internas que pueden obtener de un buen desempeño en un ambiente de actividades estimulantes

Así, la tabla 2., nos muestra los aspectos que están causando ciertas “dificultades” en la institución y que son básicamente autonomía y retroalimentación ya que fueron las dimensiones que obtuvieron puntajes muy bajos en tres de los respondientes. Mas en lo que concierne al Potencial Motivador del Puesto, tenemos que ocho de los quince encuestados tienen puntajes por debajo del ideal que es de 4,075 puntos (Hackman y Oldham, 1976). Algo en lo que debemos tener en cuenta pues de esos ocho, hay quienes refieren tener baja identidad y significado (informante 3), mientras que otro baja identidad, significado y retroalimentación (informante 6). Uno más alude a baja autonomía y retroalimentación y variedad de habilidades (informante 8), en tanto que los informantes 10, 12 y 13 señalan coincidentemente, tener baja autonomía, y retroalimentación.

## **Conclusiones**

En base al Potencial Motivador del Puesto (tabla 1.) puede observarse que 8 personas refieren que las actividades que realizan en su puesto no les son motivantes pues su puntaje fue inferior al establecido por Hackman y Oldham (1974) de 4,075 unidades.

En lo que respecta a la dimensión o característica del puesto denominada *Variedad de habilidades*, se requiere trabajar a fondo, pues aparece en último lugar dentro de los puntajes asignados.

Otra de las dimensiones críticas que hay que atender es *retroalimentación* toda vez que fue la segunda con menor puntaje. Ésta sería una medida relativamente sencilla si el jefe correspondiente está comprometido con mejorar el desempeño de su personal y los resultados de su área.

Es digno de señalar que los puntajes obtenidos por dimensión deben tomarse con cuidado, y en este caso tener en primer lugar el PMP, luego el análisis debe ser por individuo identificándolo de manera muy clara así como la relación puesto-persona.

A partir de los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación del cuestionario, se observa que se podrían manejar las dimensiones que se estudian sobre los puestos para un enriquecimiento del puesto que elevará la motivación laboral de los actores en la organización.

Este trabajo es susceptible de referirse en futuras investigaciones en diferentes contextos, puestos y niveles de responsabilidad y con variables demográficas como antigüedad en el puesto, escolaridad y con muestras más amplias para identificar diferencias significativas estadísticamente.

La aportación del estudio consiste en la evidencia de que la motivación laboral esta relacionada con las características de los puestos, lo cual pone de evidencia la necesidad de que se ahonde en estudios teóricos y empíricos, para sí facilitar a los administradores de recursos humanos en la alineación de los resultados personales con los resultados de las organizaciones.

El enriquecimiento laboral puede ser implementado en las organizaciones para realzar conductas laborales deseables, a partir del Modelo de Características del Puesto de Hackman y Oldham (1974, 1975, 1976, 1980); por lo que se propone para otras investigaciones operacionalizar todo el modelo, para estudiar cómo se comportan las diferentes elementos y buscar sus relaciones, para con ello tener mayor acercamiento al factor humano y brindar las condiciones para su desarrollo dentro del ámbito laboral.

## **REFERENCIAS**

- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1975) Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60, 182-186.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971) Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1974). The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical Report No 4, New Haven, Conn: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R. (1975) On the coming demise of job enrichment. In E. L. Cass & F. G. Zimmer (Eds.), *Man and work in society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hackman, J. R., (1975, September-October) Is job enrichment just a fad? *Harvard Business Review*, 129-138
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., & Purdy, K. (1975) A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17, 4, 57-71
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Hackman, J. R. (1977) Work design. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hackman, J. R. (1980) Changing views of motivation in work groups. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life*. London: John Wiley & Sons.

- Hackman, J. R. (1980) Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11, 445-455
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. (1981) Work redesign for organization development. In H. Meltzer (Ed.), *Making organizations humane and productive*. New York: John Wiley & Sons.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, 45, 144-153.
- Oldham, G. R. (June 1976) Job characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations*, 29: 559-569,
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1980) Work design in organizational context. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 2), Greenwich, CT: JAI Press.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976) Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395-403
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Stepina, L. P. (1979) Norms for the Job Diagnostic Survey. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 9, 14
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2005) How job characteristics theory happened. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.) *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*. Oxford, UK: Oxford University Press. 151-170
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965
- Wanous, J. P. (1974) Individual differences and reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 59, 616-622.
- Zierden, W. E. (1971) *The person, the manager, the job: Interactive effects on job related satisfactions*. Unpublished doctoral dissertation, Yale University.

## **REFERENCIAS ELECTRONICAS**

- Rogero, A. P. (2005) Aplicación del Modelo de las Características del Puesto a través del SNJCI (Índice de Características del Trabajo de Enfermería) y JDS (Cuestionario de Análisis y Rediseño de Puestos) en Profesionales de Enfermería. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, España. Recuperado de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/38584097.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38584097.html)