

870102

6
2e

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO COMO
ESTRATEGIA DE CAMBIO

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ALICIA DIAZ CASTAÑEDA

GUADALAJARA, JALISCO. 1989



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Prefacio.....	3
CAPITULO I	
ESCALA DE MOTIVACION DEL TRABAJO	
- Instrucciones de como llenar el cuestionario.....	7
- Uso de la Escala.....	14
- Calificación.....	16
- Categorías Motivacionales.....	16
CAPITULO II	
CONCEPTOS GENERALES SOBRE ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO	
- Como usar el Enriquecimiento del Trabajo.....	25
- Seis Principios Básicos de Implementación.....	30
- Aspectos a Considerar al Implementar el Enriquecimiento del Trabajo.....	32
a) Variables de la Situación Motivacional.....	32
b) Algunos Aspectos que afectan la Productividad.....	34
c) Tipos de Motivación.....	38
CAPITULO III	
TECNICAS PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO	
1 Formación del Equipo de Estudio de Gerencia Motivacional.....	44
2 Determinar la Comisión Ejecutiva.....	48
3 Equipo de Implementación en Acción.....	51
a) Identificación de las Medidas.....	51
b) Relevamiento de Actitudes.....	51
c) Sesión de Ideas.....	53
d) Tamizado.....	55
e) Desarrollo de un Plan de Acción.....	57
f) Implementación de Cambios.....	61
g) Documentación de los Resultados.....	63
h) Informe de los Resultados.....	64

CAPITULO IV

PERSONAL PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

- Funciones de Apoyo en el Enriquecimiento del Trabajo.....	70
- Responsabilidades Sugeridas - Especialista de Apoyo de Enriquecimiento del Trabajo.....	72

CAPITULO V

EL SUPERVISOR Y EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

- Fijación de Metas.....	79
- Entrenamiento.....	79
- Retroalimentación.....	82
- Refuerzo del Buen Comportamiento.....	83
- La Relación de Ayuda.....	85

Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	88

P R E F A C I O

Por medio de ésta Investigación intento explicar qué es el Enriquecimiento del Trabajo y cómo funciona. Para llevar a cabo esta tarea es necesario tener una mejor visión de su técnica y del área en que se desarrolle. Para poder comprender claramente qué es Enriquecimiento del Trabajo se debe ser claro en su definición descrita como una técnica potencial de la motivación, con su propia teoría, su metodología y, también sus limitaciones. Esta es una de tantas estrategias motivacionales con que cuenta un gerente en la actualidad. Si estamos en condiciones de comprender una situación en la cual se puede explicar la técnica de Enriquecimiento del Trabajo, podremos aumentar la efectividad y aplicación de este planteamiento.

El Enriquecimiento del Trabajo es una estrategia poco usada que se basa en una extensa investigación que incrementa la teoría de la motivación, fue comprobada por la investigación. Después de haberse confirmado esta teoría se probó con aplicaciones para validarla en la práctica. Toda esta documentación nos proporciona una base firme para la metodología del Enriquecimiento del Trabajo.

Los principales objetivos de esta investigación son:

- 1.- Dar al lector un conocimiento de las técnicas de Enriquecimiento del Trabajo.
- 2.- Dar instrucciones claras, de forma tal, que el gerente pueda utilizarlas basándose en la información que incluye este manual.
- 3.- Guiar al gerente o ejecutivos de personal a elegir el camino adecuado para seguir adelante en el estudio del concepto de Enriquecimiento del Trabajo y cómo éste puede utilizarse en su organización.

Espero que los conocimientos que aporta el presente estudio de una idea mas amplia acerca de la importancia que representa una estrategia motiva

cional como lo es el Enriquecimiento del Trabajo en una organización.

CAPITULO I

ESCALA DE LA MOTIVACION DEL TRABAJO

ESQUEMA DE LOS PUNTOS A DESARROLLAR EN ESTE CAPITULO

ESCALA DE MOTIVACION DEL TRABAJO

- *Instrucciones de como llenar el cuestionario*
- *Uso de la escala*
- *Calificación*
- *Categorías motivacionales*

La Escala de Motivación de Trabajo puede usarse de una o dos formas. La primera consiste en utilizarla como herramienta de diagnóstico para determinar si el uso del enriquecimiento del trabajo es factible dentro de la organización. Si se pone en práctica la Escala de Motivación del Trabajo con una gran cantidad de personas, se podrá determinar si dentro de segmentos de un grupo existe la opinión de que el trabajo no es considerado satisfactorio o motivacional. Examinando cada una de las 10 dimensiones de la escala se podrán hacer un análisis definitivo de los factores motivacionales específicos.

La otra posibilidad de esta Escala es utilizarla como instrumento de medición en un programa de enriquecimiento del trabajo. Antes de poner en práctica los cambios de enriquecimiento del trabajo, se usará la Escala de Motivación de Trabajo y se establecerá una medida de actitudes sobre el trabajo establecido. Luego se revisarán las medidas periódicamente y se definirán los cambios producidos primero a los cuatro meses de haber comenzado con los esfuerzos de enriquecimiento de trabajo y luego a intervalos de cuatro a seis meses. Si los cambios de enriquecimiento de trabajo resultan positivos, entonces deberá avanzarse hacia el extremo positivo de la Escala de Motivación de Trabajo.

La Escala de Motivación de Trabajo se presenta íntegra, como si ya estuviese siendo usada. Al lector se le aconseja completar la escala utilizando su propio trabajo como referencia antes de leer el material explicativo que sigue.

INSTRUCCIONES DE COMO LLENAR EL CUESTIONARIO

"Este cuestionario ha sido diseñado para medir como se siente usted con su trabajo. Por favor, piense únicamente en el trabajo que usted hace. - Trate de no dejar penetrar en sus pensamientos, opiniones y sentimientos respecto a su supervisor, compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, política laboral de la compañía, etc. Esta encuesta es solamente para me

dir sus sentimientos en referencia al trabajo que usted cumple.¹

ESCALA DE MOTIVACION DE TRABAJO

Ubicación de la Compañía _____
 Departamento _____
 Clasificación del Trabajo _____
 Duración de este trabajo _____
 Tiempo que lleva en la Compañía _____
 Edad _____ Sexo _____

Marque con un círculo su Grado de Educación:

- Primaria 1 2 3 4 5 6
- Secundaria 1 2 3
- Bachillerato 1 2 3
- Universidad 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Post Grado



Por favor lea la información que damos a continuación, referente a su -- trabajo. Después de haberla leído, marque con un círculo el número que - piensa usted que representa mejor sus sentimientos. Si usted marca con - un círculo el No. 10, ello indicará que usted está completamente de - -- acuerdo con esta información. Si usted coloca el círculo en el número 1, indicará que usted está completamente en desacuerdo con el informe. Si - marca cualquier número entre el 1 y el 10, reflejará con ello una gradua ción de sus sentimientos entre estos dos extremos. Marque solamente un - círculo para cada información.

Como usted puede ver, el cuestionario no pide que usted dé su nombre, pe ro sí es necesario especificar la ubicación de la Compañía, la clasifica ción del trabajo y el departamento. Por favor sea honesto al marcar los -

{1} Tavishill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Méx; Agosto 1978; < tercera edición; pags. 161 a 169.

números que reflejan sus sentimientos sobre cada información. No existen respuestas correctas o incorrectas; la mejor respuesta es su opinión - franca y honesta.

No hay límite de tiempo para llenar el cuestionario; sin embargo, la primera reacción después de leer la información es usualmente muy buena, -- por lo tanto no necesitará tomarse mucho tiempo para cada respuesta.

Muchas de las preguntas son similares en su diseño; no se deje perturbar por esto. Es muy importante que sea muy honeto en sus respuestas; recuerde que los números más altos indican que usted está de acuerdo y los números más bajos que usted no está de acuerdo con la información.

1.- Todos los días completo por lo menos una tarea de mi trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

2.- En mi trabajo puedo llevar fácilmente un registro de mi rendimiento.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

3.- Yo establezco mis propias metas.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

4.- Mi trabajo exige algunas veces que esté completamente metido en él, - para tener idea de como podrán salir las cosas.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

5.- Muchas veces siento como que estuviese trabajando por mi propia cuenta.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

6.- Tomo la mayoría de las decisiones importantes de mi trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

7.- Cuando hago bien un trabajo, las personas con quienes trabajo me lo

manifiestan.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

8.- A menudo considero que mi trabajo es divertido.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

9.- Cada vez aprendo más en mi trabajo a medida que transcurre el tiempo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

10.- Mi trabajo me brinda la oportunidad de avanzar.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

11.- Frecuentemente encuentro que puedo decir: "Esto está hecho, ya podré comenzar con el próximo".

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

12.- La información sobre cuánto hago y cómo lo hago está siempre a mi -- disposición.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

13.- La mayoría de las veces yo mismo preveo como haré mi trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

14.- Mi trabajo muchas veces me exige desafíos y tengo que trabajar más - para lograr cumplirlos.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

15.- Estoy orgulloso de "mis herramientas", y "mi" trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

16.- Rara vez tengo que acudir a mi jefe para solicitar decisiones o solu ción de problemas.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

- 17.- *La alta gerencia le hace saber cuando su trabajo es bueno.*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 18.- *A veces me fascinan las cosas que consigo hacer en mi trabajo.*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 19.- *Mi trabajo requiere a menudo averiguar sobre nuevas cosas.*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 20.- *Puedo prever qué trabajo más elevado podría conseguir.*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 21.- *La mayoría de las cosas que hago en mi trabajo son muy claras en to dos sus aspectos.*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 22.- *Cuando cometo errores, o hago algo realmente bien, me percato inmediatamente de ello.*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 23.- *Trabajo independientemente la mayor parte del tiempo y decido cuándo y cómo haré mi trabajo.*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 24.- *A menudo me pregunto "¿Puedo realmente hacer esta parte del trabajo?"*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 25.- *Sé quiénes usan las cosas que yo hago, los servicios que doy y me siento obligado con ellos.*
(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)
- 26.- *Cuando las cosas andan mal en mi trabajo, yo soy quien debe arre-*

glarselas.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

27.- Mi jefe reconoce en general cuando trabajo bien y así me lo manifiesta.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

28.- Pienso acerca de mi trabajo aún cuando estoy fuera de él.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

29.- Tengo que estudiar y aprender más cosas adicionales para mantenerme en buen nivel en mi trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

30.- En este trabajo estoy aprendiendo cosas que podré usar cuando me promuevan a otro.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

31.- A menudo hago en mi trabajo la experiencia de comenzar una nueva tarea y terminarla.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

32.- Siempre obtengo información exacta acerca de cómo estoy trabajando.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

33.- Decido en mucho la mayoría de las cosas que se presentan en mi trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

34.- No siempre estoy seguro acerca de cómo me saldrán las partes más difíciles de mi trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

- 35.- En mi trabajo puedo identificar a ciertas personas que utilizan mis servicios o productos, cierto territorio y ciertas tareas a las cuales considero más solamente.
{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}
- 36.- La mayoría de las veces puedo continuar adelante con mi trabajo, es de o no mi jefe, sin importarme lo que suceda.
{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}
- 37.- Otras personas saben cuando cumplo bien, por que el buen trabajo se reconoce y el comentario circula.
{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}
- 38.- A las personas jóvenes se les aconseja entrar en un trabajo interesante como el mío.
{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}
- 39.- Mirando hacia atrás, puedo ver en qué aspectos mi trabajo me exige aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades.
{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}
- 40.- En esta organización tengo muchas oportunidades de prosperar si trabajo bien.
{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}
- 41.- Al final del día normalmente puedo decir si he trabajado bien o mal.
{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}
- 42.- Dentro de ciertos límites, yo organizo mi propio itinerario para hacer el trabajo.
{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}
- 43.- La mayor parte de mi trabajo me presenta desafíos y debo trabajar -

duro para poder con ellos.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

44.- Siento que mi trabajo me pertenece y que yo pertenezco a mi trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

45.- Rara vez tengo que pedir permiso para actuar y tomar decisiones sobre mi trabajo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

46.- Cuando trabajo bien se que recibiré trabajos más complicados y con mayor responsabilidad aún.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

47.- Cuando trabajo bien durante un largo período de tiempo, se que seré promovido a un puesto mejor.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

48.- Puedo medir mi rendimiento fácil y rápidamente.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

49.- Tengo suficiente autoridad para hacer mi trabajo adecuadamente.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

50.- Esta organización gratifica el buen trabajo con más sueldo.

{De acuerdo} 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 {Desacuerdo}

Uso de la Escala de Motivación de Trabajo.

En la "escala de motivación" de trabajo se ha descifrado cada información de forma tal que un grado considerable de acuerdo indicará que el individuo tiene impresiones positivas siempre respecto a los factores de motivación que se están midiendo. En total hay 50 preguntas, con lo cual un re-

sultado final de 500 puntos indicará el más alto nivel posible de motivación. El resultado más bajo posible es de 50 puntos, un punto para cada pregunta.²

Así pues, el promedio estará entre 50 y 500. Como el cuestionario no tiene preguntas negativas ni positivas, no habrán resultados malos o buenos. El resultado es únicamente indicativo y relativo.²

En estos "cuestionarios de opinión" siempre existe el riesgo de que las personas dejen que sus respuestas se vean influenciadas por sus sentimientos sobre ciertas cosas, tales como condiciones de trabajo, relaciones con el supervisor, etc. Es muy lógico pensar que una persona que odie a su supervisor se verá inclinada a responder de una manera negativa cuando le preguntamos si su trabajo le es satisfactorio.²

Por esta razón, la Escala de Motivación de Trabajo puede únicamente usarse como indicador de las condiciones posibles que puedan existir. La confirmación de las conclusiones de la escala se relaciona con la frecuencia con que muchos empleados de una clasificación determinada responden de forma similar, sobre un punto en particular. Cuando éste cuestionario se formula varias veces en un lapso de tiempo largo, y las actitudes y sentimientos aparecen estables, ello ayuda a confirmar ciertas suposiciones.²

En algunos casos, se puede usar la escala de motivación de trabajo con identificación personal. Cuando el clima de relaciones interpersonales es tan bueno que no se hace necesario el anonimato, la escala de motivación de trabajo tendrá una ventaja adicional. Cuando se usa esta escala varias veces dentro de un período de tiempo largo y se identifica a cada persona por su nombre, podrán analizarse los cambios de actitudes más detalladamente, haciendo entrevistas personales con los participantes. Por ejemplo, "cuando 10 personas forman un grupo y ocho de ellas responden en forma positiva como resultado de los cambios puestos en práctica, podrá entrevistarse a los restantes y se podrá establecer el por qué de sus resisten-

cias al cambio". Este será un logro muy positivo. El uso más común será, empero, aquel en que se desconoce el nombre de cada individuo.²

Calificación:

Existe un comprensible deseo de parte de las personas que usan la escala de comparar sus resultados con la calificación "ideal". Debido a que la Escala de Motivación de trabajo no se basa en investigación, ésta no se ve validada de ninguna forma, y ha sido diseñada únicamente para ser usada como indicador de opiniones, no pudiendo usársele para obtener un perfil realista de lo que es un "buen" resultado. Si dividimos las calificaciones numéricas, será posible desarrollar una gama de calificaciones y valorar los juicios sobre cada categoría. Debemos tener siempre en cuenta que las calificaciones y valores que describen más abajo no tienen --ninguna justificación, de hecho y carecen de valor, técnicamente hablando.²

CALIFICACION NUMERICA

500 - 400
399 - 300
299 - 200
199 - 100
99 - 50

CALIFICACION

Excelente
Bueno
Regular
Pobre
Malo

Categorías Motivacionales:

La finalidad del cuestionario es medir 10 categorías motivacionales² separadas, tal y como se explica más abajo. Los números que aparecen en cada una de las informaciones indican la cantidad de puntos relacionados -

2) Tammehill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Méx; Agosto 1978; - tercera edición; pags. 169

con esa categoría. Entonces será posible definir calificaciones y promedio para cada una de las categorías motivacionales de abajo, desarrollando las calificaciones para los ítems relacionados únicamente con esa categoría. Por ejemplo si se desea definir una calificación para la categoría Feedback, se tomarán las de los ítems 2, 12, 22, 32, 41, y 48.

CATEGORIA

ITEMS RELACIONADOS EN LA ESCALA

Sentido de terminación	1, 11, 21, 31
Retroalimentación	2, 12, 22, 32, 41, 48
Autonomía	3, 13, 23, 33, 42
Riesgo y Desafío	4, 14, 24, 34, 43
Propiedad	5, 15, 25, 35, 44
Responsabilidad	6, 16, 26, 36, 45, 49
Reconocimiento	7, 17, 27, 37, 46
Trabajo Interesante	8, 18, 28, 38
Aprendizaje en el trabajo	9, 19, 29, 39
Avance	10, 20, 30, 40, 47

Sentido de Terminación: Esto mide las sensaciones que experimenta el individuo de cierre o terminación. Esta es una parte importante en la motivación por logro y está asociada a trabajos que permitan a las personas reconocer cuando se termina un segmento de los mismos.³

Retroalimentación: (Feedback), Esta es otra crítica de la motivación por logro, e intenta medir como se siente el individuo en su trabajo, en términos de saber en que parte del mismo se encuentra, poder medir su propio progreso y obtener información sobre los resultados, en forma precisa, rápida y fácil.³

Autonomía: Esta es también otra dimensión de la motivación por logro que trata de medir si el individuo siente que trabaja por sí mismo, entiende que las tareas son de su sola responsabilidad, y cuánto trabajo hace por

sí mismo.³

Riesgo y Desafío: La cuarta dimensión de la motivación por logro. Se trata de medir cómo se siente el individuo con su trabajo en términos de lo difícil, desafiante y exigente que le resulte. Indicará todo lo que se le pide al trabajador, en los más altos niveles de su capacidad.³

Propiedad: También relacionada con la motivación por logros, esta categoría trata de medir si las personas se sienten identificadas con sus trabajos, si están bastante involucrados en él como derivado de un espíritu de propiedad; es decir, sienten que están en una actividad propia.³

Responsabilidad: Esto mide si el individuo tiene responsabilidad sobre diversos aspectos de su trabajo, y que grado de autoridad siente que puede ejercer sin tener que pedir permiso a sus jefes.³

Reconocimiento: Como siente el trabajador que su trabajo es reconocido y recompensado y, lo que es más importante, cuán visible resulta ese reconocimiento.⁴

Trabajo Interesante: Se trata de medir si el trabajador se siente intrigado o fascinado por la naturaleza de su trabajo, si se interesa por las distintas actividades de éste y si el trabajo mismo es una fuente de interés y placer para él.⁴

Aprendiendo el Trabajo: Se trata de medir si el trabajador siente que debe aprender más y desarrollar nuevas habilidades.

Avance: Aquí se intenta medir cómo siente el trabajador sus oportunidades de avance y que relación existe entre su trabajo actual y el que puede tener más adelante.⁴

3) Hodgetts R.M. y Altman S; *Comportamiento en las Organizaciones; Interamericana; Méx; Abril 1984; 5- edición; Pags. 288, 289, 290.*

4) Hodgetts R.M. y Altman S; *Comportamiento en las Organizaciones; Interamericana; Méx; Abril 1984; 5- edición; Pags. 289*

C A P I T U L O I I

CONCEPTOS GENERALES SOBRE

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

ESQUEMA DE LOS PUNTOS A DESARROLLAR EN ESTE CAPITULO

CONCEPTOS GENERALES SOBRE ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

- *Cómo usar el Enriquecimiento del Trabajo*
- *Seis principios de Implementación*
- *Aspectos a considerar en la implementación del Enriquecimiento del Trabajo:*
 - a) *Variables en la situación motivacional*
 - b) *Algunos aspectos que afectan la productividad*
 - c) *Tipos de Motivación*

Una de las teorías de motivación es la de Frederick Herzberg llamada teoría de motivación de los dos factores o teoría de motivación-higiene.⁵ Originalmente basada en una investigación que realizó Herzberg con el fin de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Con los resultados de esa investigación llegó a la conclusión de que la motivación se derivaba de dos conjuntos de factores. Los primeros asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominaron motivadores, entre los cuales se incluyen, logro o realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, avance, crecimiento, etc.

El segundo conjunto de factores, que denominó de higiene, no generaba satisfacción; simplemente evitaba la insatisfacción. Esos factores eran externos al trabajo propiamente dicho y entre los ejemplos se incluyen, normas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, etc.

Por lo tanto la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos. Cuando mucho los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden general insatisfacción. Por lo contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, no crean insatisfacción.

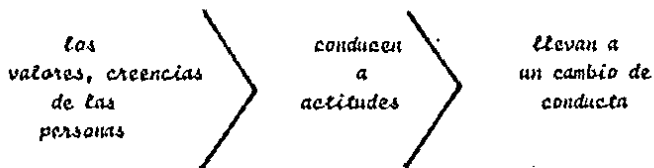
La propuesta de la teoría de motivación-higiene condujo al desarrollo -- del enriquecimiento del trabajo como la estrategia para implementar sus conceptos. Según esta teoría, la manera de motivar a las personas consiste en asegurarse que tengan trabajos que les brinden oportunidades de al

5) Hodgetts R.H. y Altman S; Comportamiento en las Organizaciones; Interamericana; Méx; Abril 1984; 5- edición; Pag. 106

canzar niveles más elevados de satisfacción, provistas a su vez por los motivadores. Ello abarca dos enfoques amplios; (1) examinar los empleos tal como están estructurados al presente, a fin de ver si pueden ser modificados, y (2) dentro del estudio para diseñar nuevos empleos, introducir los motivadores dentro del concepto original.

El término "Enriquecimiento del Trabajo" como se utiliza aquí implica el proceso de analizar el contenido del trabajo a fin de determinar si los empleos pueden ser modificados de forma que los individuos a cargo de -- ellos tengan tareas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad; también más oportunidades de alcanzar logros, reconocimiento y desarrollo, y ascenso a mejores puestos.

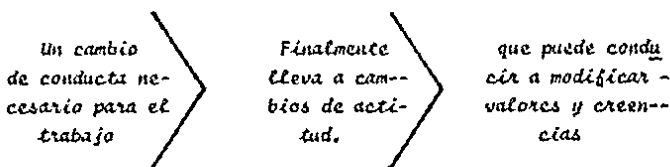
Además de constituir un proceso de análisis y re-delineamiento de los -- trabajos, el enriquecimiento del trabajo debe ser contemplado como una -- estrategia para el cambio de actitudes y conductas. En el diagrama 1-1 -- se intenta ilustrar acerca del enfoque más común para implementar un cambio de conducta.



1-1 Enfoque común para implementar un cambio de conducta.

Usualmente, a través de un proceso de instrucción, exhortación y educación, tratamos de que la gente cambie sus valores o creencias. Si tenemos éxito en la empresa, vemos que las individuos modificaron sus actitudes como resultado de nuestros esfuerzos educativos. Luego de un cambio en las actitudes, normalmente se produce una modificación en la conducta real.

El enriquecimiento del trabajo intenta modificar la conducta mediante un enfoque diferente, según el diagrama 1-2.



1-2 Enfoque del Enriquecimiento del Trabajo para un cambio de conducta.

En el Enriquecimiento del Trabajo, el individuo es llamado a demostrar nuevas conductas una vez que se ha redimensionado el trabajo. Puede no -

gustarle la nueva pauta, puede resistirse pero a menos que adopte una -- postura rotundamente negativa, las nuevas pautas del trabajo requerirán una nueva conducta en su puesto. A medida que demuestra esas nuevas conductas, y se le estimula por sus éxitos, puede desarrollar en forma gradual más actitudes positivas, puede darse un cambio más básico, fundamental, en sus valores y creencias.

COMO USAR EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

"William E. Reif, de la Universidad del Estado de Arizona señala los siguientes criterios como los más importantes a ser considerados cuando se encara el proceso de enriquecimiento del trabajo.⁶ No se los enumera en un orden particular, salvo los ubicados en primer lugar que son los que él considera más importantes.

Clima entre los directivos: De todos los criterios Reif considera a éste el esencial, en un todo de acuerdo con lo expresado antes acerca de la necesidad de que el proceso de enriquecimiento del trabajo forme parte de un esfuerzo total de gerencia motivacional. Aunque puede tolerarse -- cierto grado de escepticismo y resistencia de parte de los directivos involucrados en el enriquecimiento del trabajo, debe existir un espíritu de experimentación y voluntad de modificar la manera tradicional de hacer las cosas. Ello en general significa que el enriquecimiento del trabajo no debería intentarse en un área en que deba forzarse a los grupos gerenciales de nivel alto y medio a "digerirlo" contra su voluntad. Debe darse a los gerentes la oportunidad de familiarizarse con el enriquecimiento del trabajo, discutirlo, cuestionarlo, y expresar una voluntad de proceder al mismo, aún manteniendo una actitud cauta y prudente, de "esperar y ver".

Apoyo gerencial: Realmente la palabra "apoyo" no describe en forma adecuada lo que requiere de los altos niveles gerenciales. Los gerentes de el vado nivel deben, en primer lugar, estar al corriente de que en el área considerada para aplicar el proceso de enriquecimiento, el rendimiento del trabajo no es el que podría ser. Y deben evidenciar la voluntad de aceptar la idea de que los métodos tradicionales podrían no ser ya tan efectivos. Una vez conseguidas estas actitudes, no se requiere de la ge-

6) William E. Reif, David N. Ferrazzi y Robert J. Evans, JR

"Job Enrichment: Who uses it and why"; *Business Horizons*; Feb.

1974; Págs. 21, 22... 24.

rencia más que el otorgamiento del permiso para que se inicien los esfuerzos de enriquecimiento. Desde luego, idealmente, la mejor situación sería aquella en que el alto nivel gerencial apoya con entusiasmo la idea de -- utilizar el enriquecimiento del trabajo como una manera de corregir problemas identificados. Pero la mayoría de las veces no es ese el caso. Es decir que, en tanto no se requiere al inicio un apoyo pleno, sí es preciso obtener una aprobación o permiso.

Doñde interesa: El enriquecimiento del trabajo es una estrategia motivacional y por lo tanto funciona mejor cuando se le lleva hacia el nudo central del esfuerzo organizativo; en trabajos en que los resultados positivos de la elevación de niveles motivacionales tendrán un impacto significativo sobre la efectividad de la organización. Toda organización tiene ciertos puestos clave en los que, si se trabaja bien se logrará una contribución al éxito organizativo mayor que en otros. Más que seleccionar trabajos periféricos en que los resultados difícilmente sean grandes los intentos de enriquecimiento deberían llevarse a cabo en áreas en que un incremento en los niveles motivacionales probablemente arroje resultados significativos y visibles en grado sumo. Por ejemplo, los puestos de vendedores ofrecen resultados potenciales más ricos que los de los porteros.

Grandes cantidades: Deben preferirse aquellos trabajos en que se utilicen grandes cantidades de gente. Ello para que el impacto de las modificaciones introducidas por el proceso de enriquecimiento puedan multiplicarse -- en beneficio de la organización. También ayuda a disminuir el impacto de las diferencias individuales que pueden hacerse sentir al intentar modificar puestos que involucren a no más de una o dos personas.

Medición del rendimiento: Otro criterio vital a considerar es el de los métodos de disponibilidad con los que se mide el rendimiento en cada trabajo. Hay dos tipos de medidores, el duro y el blando. Los medidores duros son específicos: resultados cuantitativos y términos de tiempo, cantidad, calidad y costos. Los medidores blandos se refieren a actitudes, --

sentimientos, expectativas, etc. Los trabajos en que los dispositivos de medición dura son fácilmente disponibles se prestan mejor a la aplicación de los esfuerzos de enriquecimiento.

Identificación del problema: Tal como se indicara antes, las actitudes del empleado son parcialmente responsables por la efectividad general. La mejor situación para la aplicación del enriquecimiento es aquella en que existe una fuerte relación entre las actitudes y el rendimiento del empleado. Ello significa el tipo de puestos en que los incumbentes tienen amplias oportunidades de seleccionar distintos tipos de comportamiento, como los de vendedor, por ejemplo. Un vendedor puede en un día dado decidir ver algunos clientes más, o quedarse en su casa y no hacer nada.

El enriquecimiento del trabajo puede ser utilizado en aquellos trabajos en que no existen problemas de actitudes pero en los que el rendimiento es posible de ser mejorado. Los mayores resultados provienen, empero, de aquellos trabajos en que un cambio de actitud conllevará una diferencia significativa. El trabajador de una línea de montaje - si va a trabajar altamente motivado, entusiasta, cuidadoso, dedicado y enérgico-puede en realidad ser rápidamente censurado y advertido de que debe disminuir el ritmo y trabajar al "piso" correcto al que se mueve la línea. Pero un empleado en un negocio minorista que se ve altamente motivado producirá mayores ventas, mayor satisfacción del cliente, menores costos, etc. como reflejo de actitudes y conducta mejoradas.

El enriquecimiento del trabajo constituye un intento por modificar actitudes y mejorar las conductas positivas. Desde luego que uno de los beneficios puede siempre ser la reducción de ausentismo, las llegadas tarde y las pérdidas de tiempo. Pero como criterio determinante de dónde se puede aplicar el proceso de enriquecimiento, es preciso considerar la importancia de las actitudes y el rol que juegan para lograr de la persona más efectividad.

Ayuda del Staff: Otro criterio a considerar es en qué medida habrá personal del staff disponible para asistir en la implementación del programa de enriquecimiento del trabajo. Bob Ford, coordinador de los programas de enriquecimiento del trabajo en AT&T, considera que el hombre del -- staff es un ingrediente decisivo para el éxito de cualquier esfuerzo de enriquecimiento. Ford lo denomina el "hombre clave" y estima la posibilidad de éxito de un programa de enriquecimiento del trabajo en un 10 por ciento.

Nuevos trabajos: Donde se establezcan nuevas plantas, nuevas oficinas, -- nuevos sistemas de líneas de producción o nuevos tipos de equipo, habrá siempre ricas oportunidades para aplicar los conceptos de enriquecimiento del trabajo, en lugar de dedicarse simplemente a perpetuar las prácticas tradicionales del pasado. Por supuesto, los mayores esfuerzos en todo programa de enriquecimiento serán los dedicados a los trabajos existentes ya que constituyen el grueso de toda organización. También ofrecen -- la oportunidad de comparar pautas previas de comportamiento con las que surjan de los cambios introducidos en el trabajo por el proceso de enriquecimiento del trabajo donde están delineándose nuevos puestos.

Cambios técnicos: Otra consideración importante es la cantidad y costo y de los cambios técnicos requeridos para implementar el enriquecimiento del trabajo. Este aspecto debiera ser considerado con atención. Es algo desalentador para un grupo que participe de un proceso de enriquecimiento desarrollar fructíferas ideas de cambios, sólo para verlas rechazadas en virtud del elevado costo que implicaría modificar los aspectos técnicos del trabajo. Es posible, desde luego, trabajar con limitaciones técnicas, pero es prudente considerarlo como algo de carácter excepcional.

Factores de higiene: Un elemento extremadamente interferente en cual- -- quier programa de enriquecimiento del trabajo es la existencia de condiciones de higiene deficientes en grado sumo. Los individuos involucrados en un programa de enriquecimiento del trabajo y que se muevan en un ámbi

to de condiciones tan deterioradas, se verán a menudo distraídos por la extrema insatisfacción asociada a ello e incapacitados de otorgar alguna credibilidad al proceso de aplicación de motivadores en sus trabajos. -- Las condiciones de higiene no tienen que ser perfectas, en verdad raras veces lo son. Sin embargo, debe tenerse en cuenta la severidad de las -- condiciones de higiene para, cuando se presente el caso, tratar de eliminar esas potenciales vallas al proceso de enriquecimiento antes de em-- prenderlo.

Cooperación de los sindicatos: Deben considerarse también las posiciones de los sindicatos frente al enriquecimiento del trabajo, y la posibilidad de que los esfuerzos del proceso tropiecen con la resistencia sindical. La experiencia demuestra que no hay razones para adjudicar anticipadamente una posible actitud al sindicato. Hay amplia evidencia de que el grado de cooperación o resistencia depende en mucho de la situación particular, los dirigentes sindicales de cada caso, el clima existente de relaciones capital-trabajo y otras variables dentro de una situación específica.

Oportunidades de ascenso: Uno de los beneficios más frecuentes del enriquecimiento del trabajo es el desarrollo que comienza a producirse en -- quienes cubren los puestos enriquecidos, trayendo nuevas ambiciones y nuevas expectativas personales que los llevan a procurar mejores trabajos -- en niveles más elevados. Es útil, al comenzar un programa de enriquecimiento, mirar hacia adelante y atreverse a pronosticar que el enriquecimiento del trabajo estimulará el crecimiento y el desarrollo de la gente. También es posible prever las oportunidades de ascenso y promoción que -- se presentarán para los empleados involucrados.

Otros cambios: Los programas de enriquecimiento del trabajo dan mejores -- frutos cuando no se producen otros cambios organizativos y técnicos de -- tipo espectacular durante los primeros seis meses del esfuerzo de enri-- quecimiento. Hubo una situación en que los trabajos de una oficina fue--

ron enriquecidos, pero luego de apenas dos semanas de experiencia con -- ellos, se anunció que se introduciría un sistema total de computación y que el sistema íntegro de flujo de trabajo en la oficina sería modificado drásticamente. Resulta innecesario decir que ello tuvo un efecto demoledor sobre los esfuerzos de enriquecimiento desplegados hasta entonces. Es preciso pues, poder prever ese tipo de cambios organizativos en gran escala y, en consecuencia, posponer los esfuerzos de enriquecimiento hasta que esos cambios se hayan implementado, o decidir aplicar el proceso en otra empresa.

Caída de la productividad: Aunque no invariablemente, los cambios de enriquecimiento suelen acarrear una baja temporaria de la productividad. Así, otro criterio a tener en cuenta al planificar esfuerzos de enriquecimiento del trabajo es si la unidad organizativa considerada puede o no tolerar una caída temporaria en su productividad sin sembrar el pánico entre las restantes unidades. Aunque esta consideración no debiera actuar como un disuasivo, es útil tenerla en cuenta y, en lo posible, estar preparado de antemano para manejar el descenso temporario recurriendo a refuerzos u otros métodos.

SEIS PRINCIPIOS DE IMPLEMENTACION

Hay seis principios generales que pueden ayudar a centrar correctamente el pensamiento cuando se intente comprender y aplicar el proceso de enriquecimiento del trabajo.⁷

Módulos de trabajo: Dada la tendencia registrada en los últimos 40 años a fragmentar y fraccionar el trabajo, una de las líneas de pensamiento más fructíferas atinentes al enriquecimiento del trabajo es la que procura establecer unidades naturales e integrales de trabajo, o módulos de trabajo. Es obvio que una persona no puede construir un automóvil íntegro. Sin embargo, el extremo opuesto de ello sería la situación en que un operario coloca dos piezas, otro cuatro y un tercero coloca tres más,

todo lo cual forma parte del montaje de una sola unidad del automotor.⁷

Poseión del cliente; Otra manera útil de abordar la cuestión la constituye el procurar maneras de construir una relación específica entre el trabajador y el receptor de sus servicios o producto, es decir el cliente.⁸

Carga vertical; Históricamente, se ha registrado una concentración de la responsabilidad y autoridad en los niveles elevados de la jerarquía. Las decisiones críticas y fundamentales tienden a tomarse en los estratos -- más altos de la organización, la descentralización se relaciona habitualmente con los métodos tendientes a ejecutar esas decisiones.⁸

La carga vertical es una manera de enfocar las tareas y meditar acerca -- de la autoridad y responsabilidad que hacen a esas tareas en los niveles más elevados de la jerarquía tradicional. El problema consiste en determinar si esas actividades de planificación, toma de decisiones y resolución de problemas pueden ser llevadas hacia puestos inferiores dentro de la escala jerárquica.

Carga horizontal; Nuevamente nos dirigimos en sentido contrario a la corriente histórica de desarrollar un sistema de líneas de producción que tiene numerosas etapas de trabajo especializado colocadas a lo largo de cada línea. Aún que no tan fructífera como la carga vertical, la carga horizontal puede proporcionar algunas claves para potenciales cambios en las tareas, si se explora el sistema de líneas a fin de observar qué precede a determinada etapa del trabajo y qué la sigue. Se enfrenta el problema de determinar si pueden o no intercambiarse algunas funciones, a efecto de incrementar la variedad, gama, y en algunos casos, responsabilidad de una tarea dada.⁸

7) Luthans F. y E.; *Critical factors in job Enrichment; Atlanta Economic Review; Mayo-Junio 1974; Pags. 6 y 7.*

Retroalimentación: El ingrediente esencial para el desarrollo de la motivación-logro es el incentivo a los esfuerzos y resultados alcanzados por un trabajador. Y a menudo es un ingrediente ausente en normales situaciones de trabajo. Con frecuencia es dable encontrar personas que no pueden determinar por sí mismas el grado de eficiencia con que desempeñaban su trabajo. La búsqueda de vías mediante las cuales los trabajadores sean informados directamente de los resultados de sus esfuerzos es otro aspecto altamente fructífero dentro del proceso de enriquecimiento del trabajo.⁸

Vías de ascenso: Aquí se trata de examinar la estructura vertical de la organización y determinar como realmente los empleados son promovidos a niveles más elevados de responsabilidad. También involucra el mismo tipo de análisis dentro de los límites de la tarea en sí, y puede conducir al establecimiento de grados de conocimiento dentro de la clasificación de un trabajo.⁸

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA IMPLEMENTACION DEL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

a) VARIABLES EN LA SITUACION MOTIVACIONAL

Cuando se desarrolló la teoría motivación-higiene y se esbozó por primera vez la estrategia de enriquecimiento del trabajo, se hizo necesario dar validez a la efectividad de su implementación. Así, los primeros esfuerzos de enriquecimiento del trabajo tuvieron lugar en una atmósfera experimental en un intento por convalidar la teoría.⁹ Se acentuó la necesidad de aislar todas las variables en la situación motivacional del trabajo con excepción de la tarea en sí. Las restantes variables se mantuvieron constantes, y los únicos cambios introducidos en la situación fueron atinentes al contenido del trabajo.

8) Hodgetts R.M. y Altman S; Comportamiento en las Organizaciones; Interamericana; Méx; Abril 1984; 5-edición; Pags. 291 y 292

9) Hodgetts R.M. y Altman S; Comportamiento en las Organizaciones; Interamericana; Méx; Abril 1984; 5-edición; Pags. 30 y 31

Pudo determinarse entonces que sí tenía un incremento en el nivel de motivación entre quienes tomaban parte del estudio, podía atribuirse solamente a los cambios en el contenido del trabajo. Como con todo experimento que involucre a gente operando situaciones reales; no fue siempre posible controlar todas las variantes fuera del contenido del trabajo, y mantenerse constantes.

No obstante, el Profesor Herzberg y otros intentaron aislar el contenido del trabajo como la única variable involucrada en el esfuerzo de cambio. Era un enfoque necesario y útil en el momento en que se comenzaba a explorar la efectividad de los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo. A pesar de que los resultados de los intentos por controlar variables no fueron siempre perfectos, pudo tenerse suficientes indicativos de que la modificación del contenido del trabajo tenía un poderoso impacto sobre los niveles de motivación. La aceptación del concepto de enriquecimiento del trabajo avanzó entonces con rapidez.

Sin embargo, es preciso volver la atención hacia todos los demás aspectos del clima motivacional durante un esfuerzo de enriquecimiento del trabajo, para mejorar la higiene y otros factores situacionales al tiempo que se remodelan los trabajos.

Dado que se demostró la validez del enriquecimiento del trabajo en situaciones diferentes, es posible pensar que ya no sea necesario efectuar un esfuerzo tan vigoroso para mantener constantes todas las variables que rodean el trabajo considerado como objetivo.

Por ejemplo, en experimentos iniciales con enriquecimiento del trabajo, se establecieron varios grupos similares de empleados, algunos actuando como grupos de "control" en los que no se introducían cambios, otros como grupos de "cambio" en el que sí los hubo. En todos los casos se intentó mantener una situación constante en cuanto a cantidad de trabajo, incrementados salariales cambios en las condiciones de trabajo, cambios en

el personal de supervisión, cambios en la ubicación física, cambios en la asignación de trabajos, etc.

Es cierto que este enfoque ya no permitirá señalar con certeza cambios en el contenido del trabajo y afirmar: "sólo esos cambios fueron responsables por el aumento de la motivación". Pero, ya se ha adquirido bastante experiencia, con suficientes fracasos en los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo, como para reconocer que hay otras poderosas influencias motivacionales en toda situación de trabajo dada, y si no se les presta atención, nuestros mejores esfuerzos de rediseño de trabajos pueden resultar estériles.

Por ejemplo, uno de los errores más comunes consiste en iniciar el proceso de enriquecimiento del trabajo en una situación en que la supervisión y la gerencia son altamente tradicionales y autoritarias. Si no se realizan esfuerzos por "ablandar" las actitudes de los directivos, pueden tener lugar excelentes readecuamientos de trabajo pero éstos fracasarán en su etapa de implementación por que requieren una conducta diferente de parte de la supervisión y la gerencia. Hay otras situaciones en que los factores de higiene pueden ser tan deficientes que, hasta que se los corrija, los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo pueden carecer de efectividad. Existe otra razón que obliga a adoptar un enfoque global al emprender el proceso de enriquecimiento. Hay muchos otros factores que contribuyen a la productividad y que son de naturaleza técnica. Puede darse una calidad deficiente a causa de la obsolescencia de equipos, inadecuación de materias primas, procedimientos pobres de almacenaje y distribución, etc.

b) ALGUNOS FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Si se emprende el proceso de enriquecimiento del trabajo sin una adecuada consideración de algunos de estos factores, se corre el riesgo de gastar una considerable cantidad de tiempo y esfuerzos. Pero existe un ries

go más peligroso aún si se continúa con el tipo de enfoque inicial: la gente perderá su confianza en el proceso de enriquecimiento del trabajo, porque, si no se enfoca correctamente; no se verá resultado alguno. La gerencia de la organización puede entonces concluir que no es menester realizar el esfuerzo de enriquecimiento, y desestimar posteriores posibilidades de utilizar esta poderosa estrategia motivacional.

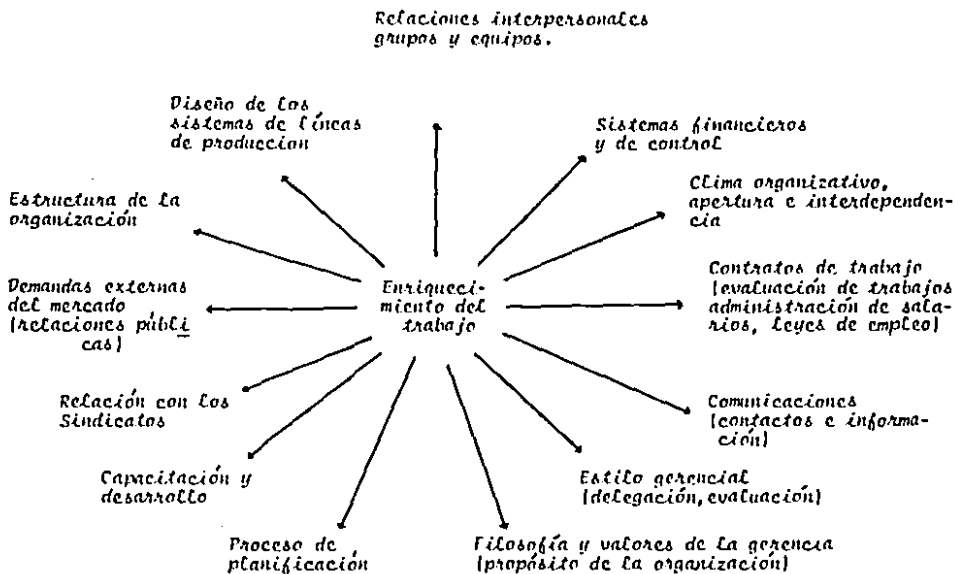
"Algunos de los factores fundamentales que tienen impacto sobre la eficiencia y la productividad son:"¹⁰

- Conocimiento y experiencia del empleado
- Materias primas (calidad, disponibilidad)
- Recursos humanos disponibles para asistencia
- Disponibilidad de información
- Organización del grupo de trabajo
- Políticas, procedimientos, guías
- Diseño de los sistemas de líneas de producción
- Controles y pautas
- Presión de los sindicatos o grupos informales
- Valores sociales y culturales de la fuerza de trabajo
- Capacidad del empleado
- Instalaciones
- Restricciones gubernamentales
- Demanda del consumidor o usuario
- Calendario de trabajo
- Limitaciones del equipamiento
- Herramientas (calidad, disponibilidad)
- Grado de cooperación
- Relaciones con la supervisión
- Competencia
- Sistema de incentivos monetarios
- Disponibilidad de mano de obra (reclutamiento)
- Condiciones físicas del trabajo.

Hay aún otra razón por la cual es necesario adoptar un enfoque más amplio y manejar en forma simultánea enriquecimiento del trabajo y gerencia motivacional: el enriquecimiento del trabajo, con ser un proceso de rediseño de tareas específicas, conlleva implicancias de largo alcance para la organización. En el diagrama 2-1 se muestran algunos aspectos de una organización que resultarán impactados por el enriquecimiento del trabajo.¹⁰

10) Tannehill E. Robert; *Enriquecimiento del Trabajo*; Méx. Agosto 1978; tercera edición; Pags. 99 y 100.

2-1 Aspectos de una organización que resultarán impactados por el Enriquecimiento del Trabajo.¹¹



11) Tammehill E. Robert.; Enriquecimiento del Trabajo; Méx; Agosto 1978; tercera edición; Pag. 100.

c) TIPOS DE MOTIVACION

Otro de los aspectos a contemplar cuando se encara el proceso de enriquecimiento del trabajo es el tipo de motivación deseado. A menudo se oye hablar de motivación como si representase una conducta específica que -- operase en toda situación de la misma manera. Es tal vez más útil preguntarse: Motivación para hacer qué? Enseguida se enlistan tres tipos amplos de motivación, y los motivadores utilizados en el enriquecimiento del trabajo.¹²

+ Motivadores comunes:

- Esfuerzo sostenido
- Voluntad emprendedora
- Creatividad

+ Motivadores utilizados en el enriquecimiento del trabajo:

- Trabajo interesante
- Responsabilidad
- Logros
- Reconocimientos
- Crecimiento (Aprendizaje)
- Avance

Dependiendo del tipo de conducta motivacional deseado, la importancia o prioridad del uso de los diversos motivadores puede cambiar.

12) Rosenbaum Bernard L; *Como Motivar a los Empleados de Hoy*; Mc. Graw Hill; Méx; 1983; 14 edición; Pag. 154

Como esfuerzo sostenido, por ejemplo, podríamos describir la conducta -- ideal de gente altamente motivada tendiente a permitirles desarrollar la misma tarea de manera efectiva y con las siguientes características: dedicación, perseverancia, resolución de problemas, ánimos, conformidad, cooperatividad, compromiso, integridad, cuidado, determinación, firmeza, persistencia, atención, obediencia, paciencia, estabilidad, etc.

Estos son los tipos de actitudes que podríamos tratar de generar en aquellas cuya efectividad reside en mantener y repetir el comportamiento que estimamos es más rendidor en un trabajo dado.

Sin embargo, bajo el rótulo de voluntad emprendedora podríamos en realidad procurar pautas diferentes de comportamiento, a las que podríamos caracterizar como sigue: aceptación de riesgos, interés por el poder, entusiasmo, coraje, sentido de posesión, autonomía, resolución de problemas, impaciencia, actividad, estado de alerta, orientación hacia la acción, intuición, dureza, ambición, búsqueda de logros, procura de metas, etc.

Y si consideramos las clases de comportamiento a que nos referimos a la gente que sea más creativa y este más motivada, describiremos las actitudes deseadas como: intuitivas, analíticas, impacientes, alertas, incompletas, abstractas, conceptuales, trazos gruesos sin detalles, impulsivas, etc.

Hablando en forma más amplia, cuando nos referimos a tratar de desarrollar personas motivadas, queremos decir en general que trabajaremos sobre gente que es más enérgica, más dedicada y entusiasta, que tratan de hacer más, y que perseveran. Pero debemos contemplar con cuidado una situación dada y tal vez definir un poco más que tipos de conducta realmente queremos que la gente demuestre. Una cosa es tener un vendedor motivado. ¿Pero lo queremos motivado para que sea creativo en el desarrollo de su propio enfoque ante los clientes? ¿O queremos que esté altamente motivado para seguir estrictamente las pautas de venta recomendadas por la

compañía? La elaboración de ese tipo de interrogantes planteados con relación a los trabajos considerados para ser enriquecidos, ayudará a determinar cuál de los motivadores estimados contribuirá más a desarrollar el tipo deseado de conducta.

C A P I T U L O I I I

TECNICAS PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

ESQUEMA DE LOS PUNTOS QUE SE DESARROLLAN EN ESTE CAPITULO

TECNICAS PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

- 1 *Formación del Equipo de Estudio de Gerencia Motivacional*
- 2 *Determinar la Comisión Ejecutiva*
- 3 *Equipo de Implementación en Acción*
 - a) *Identificación de medidas*
 - b) *Relevamiento de actitudes*
 - c) *Sesión de ideas (Brainstorming)*
 - d) *Tamizado*
 - e) *Desarrollo de un plan de acción*
 - f) *Implementación del cambio*
 - g) *Documentación de los resultados*
 - h) *Informe de los resultados*

Existen tres enfoques amplios posibles para la implementación del Enriquecimiento del Trabajo. El primero es "El gerente por sí sólo". En el que el gerente por sí sólo puede realizar su intento propio de utilizar los conceptos de enriquecimiento del trabajo mediante la introducción de cambios en los puestos que de él dependen. Puede trabajar directamente con los empleados involucrados, o tal vez con los supervisores a su cargo, pero el aspecto que distingue este enfoque es la ausencia de un programa formal a gran escala, y de la disponibilidad de servicios de parte de un equipo especializado en Enriquecimiento.

El segundo enfoque, es que "el gerente individual utilice un especialista del staff o un consultor externo". Si puede contarse con ayuda de staff, el gerente puede entonces delegar parte de las tareas de diagnóstico y educación en el miembro del equipo especializado, mientras se reserva la dirección y responsabilidad del proyecto.

El tercer enfoque es el que se presenta en éste capítulo, y consiste en "la técnica de grupo". En el cuál el Enriquecimiento del Trabajo es implementado por un grupo de personas, las cuales intentan llegar a una comprensión cabal de todos los aspectos de motivación relacionados con una organización.¹³

13) Tammehill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Méx; Agosto 1978; tercera edición; Pags. 118 a 121.

1 FORMACION DEL EQUIPO DE ESTUDIO DE GERENCIA MOTIVACIONAL

La primer técnica de enriquecimiento del trabajo es el establecimiento de un "equipo de estudio de gerencia motivacional".^{1,4} Este equipo será el responsable de un estudio global de factibilidad sobre una unidad organizativa dada a fin de determinar si el uso del enriquecimiento del trabajo es o no conveniente. El resultado final de su trabajo deberá quedar plasmado en un informe que trace las recomendaciones futuras para el jefe ejecutivo de la unidad en cuestión, en cuanto al uso del enriquecimiento del trabajo y la forma de encararlo.

El equipo de estudio de gerencia motivacional intentará llegar a una comprensión cabal de todos los aspectos de motivación atinentes a una unidad organizativa dada. No priorizará una visión estrecha y directa de los trabajos específicos si no que hará un análisis integral del clima organizativo dentro de la unidad cuyo estudio interesa.

Ello implica un análisis de estilo gerencial, los procedimientos y contratos de trabajo, las políticas de personal, la estructura organizativa, el proceso de planificación y los métodos utilizados para fijar objetivos a grupos e individuos, la naturaleza de la fuerza de trabajo, los problemas técnicos que inciden en el rendimiento laboral, los problemas que enfrenta la unidad en su sentido más amplio, las relaciones entre esa unidad y las restantes, el sistema de comunicación existente, en especial el mecanismo de feedback que ayuda a medir el rendimiento, las actitudes manifestadas por los trabajadores de la unidad, la sanidad de los distintos factores de higiene; en resumen todos los aspectos de la situación organizativa que puede incidir en el estado motivacional de los trabajadores y directivos involucrados.

"Idealmente, los miembros del equipo de estudio deberían ser (1) un gerente del alto nivel, (2) el máximo ejecutivo de la unidad, (3) un consultor externo, (4) un ingeniero industrial u otro miembro del staff familiarizado con los sistemas de trabajo de la unidad, (5) un gerente de línea, (6)

un miembro de staff proveniente de planificación o control financiero. - En determinadas situaciones puede ser aconsejable incorporar un representante de los sindicatos respectivos.¹⁴

El programa de acción de la comisión debe incluir el tipo de actividades que se detallan a continuación:¹⁴

- A.- Revisión de la evidencia documental. Estudio del registro de renuncias, ausentismo, perdidas de tiempo, llegadas y quejas, y la forma en que todo ello fue manejado en su oportunidad. Edad, educación, antigüedad del grupo de trabajo y otras evidencias documentales que -- puedan resultar útiles para la comprensión de los antecedentes fácticos y la trayectoria histórica de la unidad que interesa.
- B.- Entrevistas. Entrevistas con empleados y supervisores recabando sus puntos de vista acerca del clima motivacional. También puede recomendarse entrevistar a empleados de otras unidades. Y además, gente afuera a la organización: clientes, proveedores, empleados jubilados, líderes comunitarios, miembros de institutos educacionales que tengan relación con la firma, etc. Todas estas personas deberían, desde luego, estar familiarizadas con la unidad y la relevancia de sus comentarios debiera depender de ese grado de relación.
- C.- Observaciones. Observación de algunas actividades de la organización desde el punto de vista del clima motivacional. Por ejemplo, asistir a reuniones, los miembros del equipo pueden tomar anotaciones acerca de sus impresiones sobre cómo son manejadas esas reuniones en términos de su impacto sobre el clima motivacional. Esas observaciones -- pueden resultar de suma utilidad, no tanto por su valor intrínseco, --

14) Tannehill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Méx; Agosto 1978, tercera edición; Pags. 124 a 127.

(porque obviamente reflejarán los prejuicios del observador) sino por que pueden servir como material de apoyo para información desarrollada con métodos más objetivos.

- D.- Estudios. Relevamiento de actitudes o revisión de estudios ya realizados al respecto. Debe formularse una advertencia: la mayoría de los relevamientos conocidos de actitudes versaron sobre las actitudes e impresiones del personal frente a las condiciones de higiene del contexto laboral. Podría ser entonces necesario llevar a cabo un estudio que apunte a medir las actitudes respecto al trabajo en sí. Un relevamiento de este tipo, la Escala de Motivación para el trabajo, figura en una sección posterior de este manual.
- E.- Discusiones grupales. Encuentros entre el equipo de estudio y diversos grupos de gente que pueden trasvasar ciertos límites organizativos. Por ejemplo, el grupo completo de supervisión de primer nivel puede ser convocado a efectos de discutir aspectos del clima motivacional. También puede reunirse a los capataces de planta y pedírseles que comenten y discutan puntos referidos al clima motivacional.
- F.- Revisión de recursos externos. Una de las actividades más fructíferas para el equipo de estudio es el pasar revista a los recursos externos que resulten relevantes para el enfoque que adopte la empresa sobre la motivación. La tarea puede consistir en visitar otras firmas que tuvieron experiencias de enriquecimiento y sacar las enseñanzas de las mismas. También puede ser útil planificar visitas a la organización de parte de miembros de esas firmas, así como las de académicos, consultores de la especialidad. Ello es importante en virtud de una razón secundaria: brinda al equipo de estudio la oportunidad de entrevistar a consultores y especialistas que más adelante podrían ser utilizados en forma más intensiva para implementar fácticamente el programa.

G.- Educación. El equipo de estudio puede también querer adquirir mayores conocimientos y seguir un programa educativo sobre técnicas de enriquecimiento y otros aspectos de gerencia motivacional. A efectos de desarrollar la capacidad de la comisión para sintetizar y asimilar información sobre el tema, pueden planificarse actividades de revisión de literatura específica, proyección de películas o asistencia a seminarios.

En la selección de miembros para el equipo debiera intentarse lograr un equilibrio entre el entusiasmo e interés por el método de enriquecimiento, y el escepticismo frente a ésta. Sería peligroso integrar un equipo de estudio de gerencia motivacional únicamente con quienes están ya compenetrados de la idea de enriquecimiento del trabajo y los modernos conceptos de motivación. Resulta prudente incluir al menos un miembro que piense en términos tradicionales, y de quien se esperen de vez en cuando puntos de vista contrarios a los del resto de la comisión. Este elemento representará, a nivel de equipo de estudio, algunas de las actitudes negativas y de resistencia que será dable encontrar en otras áreas de la organización --mas adelante.

Todo este trabajo deberá culminar en una presentación, escrita u oral por el equipo al máximo ejecutivo de la unidad estudiada. En general, será --preferible localizar la atención sobre una unidad organizativa que suma --de 200 a 500 personas y que, de preferencia, este físicamente emplazada --en una sola área.

Las recomendaciones del equipo de estudio deberían especificar cuando es posible o no implementar el método de enriquecimiento, donde debiera aplicárselo, y qué aspectos de gerencia motivacional deben ser tenidos en --cuenta, bien antes de emprender el proceso o durante su materialización. --Ello permitirá hacer un amplio esbozo de programa que servirá para que --los grupos encargados de implementarlo lo tengan como guía de sus esfuerzos.

2 DETERMINAR LA COMISION EJECUTIVA

Una vez que el equipo de estudio de gerencia motivacional formuló sus recomendaciones, y estas han sido aceptadas por los directivos, el próximo paso es el "nombramiento de una comisión ejecutiva".¹⁵ Miembros del equipo de estudio pueden participar de la misma. Resulta esencial que los gerentes de línea de alto nivel participen de la comisión ejecutiva.

La comisión tiene la responsabilidad de implementar las recomendaciones del equipo de estudio. Es responsable en forma directa del control de todos los aspectos del esfuerzo de enriquecimiento, y pueden tener control directo sobre los cambios motivacionales recomendados o simplemente coordinarlo.

La comisión realiza la selección específica de los puestos a ser enriquecidos. También determina el enfoque general, estableciendo si se trata de un programa piloto de estudio que experimente sobre una unidad dada o si lo encarará como un proceso en gran escala. En la mayoría de los casos se inician distintos proyectos de enriquecimiento en diversas áreas al unísono, y la comisión supervisa todos esos proyectos, controlándolos y luego proporcionando la documentación final de todos los esfuerzos llevados a cabo.

Probablemente, la función más importante de la comisión - al margen de la coordinación general de los esfuerzos - sea el trazado e implementación del esfuerzo educativo destinado a quienes participan en las tareas de enriquecimiento. Una vez seleccionados los trabajos particulares a ser enriquecidos, los empleados y el personal de gerencia de la unidad en cuestión deberán ser sometidos a un ejercicio educativo destinado a ense-

15) Tannehill E. Robert; Enrichamiento del Trabajo; Mex; Agosto 1978; tercera edición; Pags. 128 a 137.

ñarles los principios de la teoría motivación-higiene y las técnicas de enriquecimiento del trabajo.

La participación o no en el proceso de enriquecimiento de los empleados - cuyos puestos han de ser enriquecidos, ha sido objeto de controversia. -- Históricamente, los afectados fueron mantenidos al margen como forma de eliminar la posibilidad de que niveles más elevados de motivación resultasen: producto de su participación en el esfuerzo y no de modificaciones específicas en el carácter de sus puestos. Una opinión particular es que se ha probado en forma fehaciente que las modificaciones en el carácter del trabajo tienen su impacto sobre la motivación y el rendimiento. Por lo tanto ya no se hace necesario mantener a los empleados al margen del proceso de enriquecimiento con la sola finalidad de poder controlar esa variable.

Existen, no obstante, otras consideraciones. Pueden citarse dos razones - de peso para marginar a los empleados del proceso. La primera se basa en la consideración de que los empleados carecen en general de una visión amplia del sistema de trabajo del que forman parte. Resultado de ello es -- que no tengan demasiada idea de las modificaciones potenciales que se producirían en su trabajo mediante la introducción de responsabilidades y tareas antes reservadas a niveles superiores, o de actividades que habitualmente tenían lugar en otras secciones de la línea de producción.

Al carecer de esa visión global, los empleados tienden a generar sugerencias referentes a cambios de las condiciones de higiene que, en su concepto, aumentarían la motivación. Ello no constituye un elemento negativo, - antes bien suele ser de suma utilidad. Sin embargo, si razones monetarias o de tiempo no permiten una pronta respuesta a esas sugerencias de higiene, se producirá una pérdida de confianza en el proceso de parte de los empleados. Su razonamiento es el siguiente: "Ustedes no hicieron nada al respecto". Lo apuntado puede ser causa de frustración y resentimiento inhibidores del proceso de enriquecimiento del trabajo.

La segunda razón que hace desaconsejable la participación de los empleados en el enriquecimiento depende del clima general y el carácter de las relaciones entre aquellos y la gerencia. En el pasado los empleados tuvieron poco o nada que ver con los cambios en el ambiente laboral; si sienten que la gerencia toma ese tipo de decisiones en forma unilateral, ciertamente contemplarán todo el proceso de enriquecimiento con considerable dosis de suspicacia y posible resentimiento.

En virtud de ello podría ser preferible que la gerencia avance con el programa de enriquecimiento, dejando que el esfuerzo enriquecedor sea la primer gran etapa hacia la creación de un clima diferente, de naturaleza más colaboradora y participacionista.

Por lo contrario, si existiesen antecedentes de participación de los empleados, el no involucrarlos en el proceso de enriquecimiento constituiría una traición a la confianza evidenciada en experiencias pasadas. Introducir modificaciones en los puestos de los empleados sin la participación de éstos puede parecer un manipuleo y un súbito volverle la espalda a las relaciones tradicionales. Ello, a su turno, puede alentar un resentimiento y una hostilidad posible de hacer fracasar los esfuerzos de enriquecimiento.

En reglas generales estimo que los empleados han de participar activamente en la remodelación de los puestos si se desea incrementar la satisfacción laboral. Antes de involucrarlos, pero, es necesario iniciar un programa de capacitación que les otorgue un conocimiento más amplio del sistema total de trabajo del cual sus puestos forman parte.

Esto puede materializarse en una serie de reuniones breves que se les impondrá acerca de la procedencia de su trabajo, los diversos sectores de la línea de producción de la unidad y los pasos subsiguientes. Conjuntamente, debiera impartirse instrucción acerca de los problemas técnicos que enfrenta la unidad y las dimensiones críticas del éxito o el fracaso.

También sería deseable el suministro de otras informaciones relevantes - que les permitan sugerir posibles cambios en base a un grado de conocimiento comparable al de la supervisión y la gerencia.

La comisión deberá resolver problemas como el de la participación de los empleados y ejercerá su iniciativa a través del especialista en enriquecimiento del staff asignado a cada proyecto específico. Sin embargo, el primer esfuerzo educativo puede ser dirigido por un consultor externo o un especialista del staff con experiencia en la materia.

3 EQUIPO DE IMPLEMENTACION EN ACCION

Una vez que la comisión ejecutiva ha delineado el sistema de flujo de -- trabajo que incluya los puestos a ser enriquecidos, se procedera a:

a) Identificación de las medidas

El proceso de determinar cómo habrán de ser medidos los cambios en las - conducta es tal vez el aspecto más importante del programa de enriquecimiento luego de las sesiones de ideas (brainstorming). Sin medidas definidas es difícil comprobar el impacto de los cambios, lo que a su vez di - ficulta encarar la decisión acerca de la permanencia o no de esos cam - bios. El equipo de implementación no debe escatimar esfuerzos para esta - blecer con precisión pautas de medición.¹⁷

b) Relevamiento de actitudes

Si no se utilizó un relevamiento de actitudes como parte del estudio de factibilidad antes descrito, el equipo de implementación podría usar el estudio

17) Tammchill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Méx; Agosto 1978; tercera edición; Pags. 139 a 142

relevamiento de actitudes como instrumento de medición antes de implementar los cambios.¹⁸ La escala de motivación del trabajo constituye un ejemplo de este tipo de medidor. Existen otros disponibles muchos de los cuales pueden utilizarse para medir los cambios de actitud producto de los cambios introducidos.

A fin de determinar los cambios que produjeron impacto sobre las actitudes, es necesario establecer un parámetro básico de actitudes antes de la implementación del esfuerzo. Una vez implementados dos cambios, será útil realizar el mismo relevamiento unos cuatro meses después, y desde entonces regularmente a intervalos de cuatro a seis meses.

Existen dos razones por las cuales han de medirse las actitudes. La primera obedece a que existen otras variables que actúan sobre los resultados reales al margen de los cambios realizados. Con una continua medición de actitudes puede tenerse la seguridad de que los cambios fueron positivos en su efecto según surgirá de un mejoramiento en las conductas y por lo tanto las incidencias negativas pueden atribuirse a otras causas.

La segunda razón para medir las actitudes, y tal vez la más importante, es que esas medidas sirven como fundamentales indicadores de rendimiento." ¹⁸

Es bastante natural esperar que la efectividad de un grupo caiga temporalmente cuando se introducen modificaciones en su seno. La gente lucha con el uso de nuevas técnicas y conocimientos, se utilizan nuevos sistemas de trabajo, y la producción tiende a caer.

18) Tammchill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Méx; Agosto 1978; tercera edición; Pags. 143 y 144

Durante ese período temporario en que la productividad cae, si se carece de un indicador de que las actitudes estén mejorando existe una tentación comprensible de pérdida de fe y reversion a los antiguos métodos.

El equipo de implementación debiera ir con cautela y no descansar demasiado pronto sobre los relevamientos formales de actitudes como su única guía para medir fluctuaciones en el nivel de la moral cotidiana. Dado -- que esos relevamientos pueden llevarse a cabo sólo cada cuatro meses para tener algo de efectividad, durante el interin el grupo deberá atender indicadores cotidianos de conducta: observaciones de las personas, conversaciones, revisión de los registros diarios o semanales de producción, etc. Si no existe la suficiente retroalimentación (feedback), los miembros del equipo deberían tener la iniciativa de investigar a la gente, -- sus opiniones y reacciones acerca del sesgo tomado por los acontecimientos luego de los cambios.

c) Sesión de ideas (Brainstorming):

Cuando el equipo está en el contexto adecuado, con el trazado de todo el sistema de flujo de trabajo a la vista, cuando sus miembros identificaron los problemas de conducta principales, y cuando determinaron las medidas con que monitorizarán el impacto de los cambios en los trabajos, -- el grupo estará preparado para su actividad fundamental: "analizar en -- una sesión de ideas" (brainstorming) los trabajos para desarrollar una -- lista de cambios sugeridos.¹⁹

Este esfuerzo, denominado a veces "luz verde" permitirá que los miembros del equipo puedan vestir todas las sugerencias que estimen posibles sin -- inhibiciones de ninguna especie. Ello previene además el peligro de posiciones estáticas, producto de prejuicios o limitaciones prácticas. Luego se produce el análisis y tamizado de los cambios propuestos. Es esencial,

19) Byars y L.W. Rue; Administración de Recursos Humanos; Interamericana; Méx; 1983; 23 edición; Pags. 328 y 329

dada la naturaleza revolucionaria de algunos de los cambios sugeridos, - que los participantes se abstengan de posiciones críticas durante el proceso de sesión de ideas (brainstorming).

Estas son algunas reglas para hacer efectiva una sesión de ideas:¹⁹

- 1.- Las críticas están prohibidas.
- 2.- El pensamiento libre es fomentado, sin límites de ninguna naturaleza
- 3.- La cantidad de sugerencias debe ser la mayor posible.
- 4.- Se permiten preguntas acerca de los cambios propuestos si apuntan a aclarar ideas. Se les prohíbe si estas implican una reacción negativa.
- 5.- Después de efectuada una sugerencia se permite que otros propongan modificaciones a la misma. No se permiten comentarios críticos acerca de la sugerencia original.
- 6.- La persona que está en posesión de la tiza o marcador es responsable de anotar las sugerencias. También asume el rol de policía. Debe intervenir para garantizar que el grupo opere de acuerdo a las reglas efectivas. Algunos grupos escriben las presentes reglas en una cartulina y las fijan a una pared como ayuda de la memoria.

A veces un grupo puede comenzar de inmediato a generar numerosas sugerencias de cambio. La condición es que haya habido entrenamiento preliminar y se de una tesitura entre los integrantes.

Uno de los aspectos más difíciles del Brainstorming es el desarrollo de una atmósfera de grupo en la que se toleren ideas salvajes e insólitas. - Es por ello que es importante dar oportunidad de practicar el proceso de ideas a los equipos de implementación, a fin de atreverse a lidiar con ideas nuevas por más "enloquecidas" que puedan parecer al principio.

Es en extremo útil hacer aflorar esas ideas, porque aunque puedan ser rechazadas en etapas posteriores, siempre servirán para estimular el surgi

miento de otras que sí podrán aplicarse.

Es importante tener en cuenta que los 45 minutos iniciales de una sesión de dos horas y media puede ser una pérdida de tiempo, aunque luego, una vez que el pensamiento del grupo esté en marcha, puede surgir un torbellino de ideas, compensándose la pérdida inicial.

d) Tamizado

Una vez que el equipo de implementación generó su lista de sugerencias, se pasa a "analizar y tamizar"¹⁶ ese catálogo a fin de eliminar todo lo que no sea cambios relacionados con los motivadores y de factible aplicación. Para proceder a ello conviene de preferencia dejar pasar 3 o 4 días luego de finalizada la sesión de ideas.

Una vez en la reunión, el grupo encarará su primer paso, consistente en dividir las sugerencias en cuatro categorías: "1) generalidades, 2) factores de higiene, 3) modificaciones simplificadoras del trabajo, y 4) motivadores."¹⁶

Deben discutirse todas las sugerencias para determinar en qué categoría encuadran, y una vez logrado ello se codificará cada sugerencia con una letra que represente cada una de las categorías mencionadas.

Si ha habido una capacitación previa eficaz, la mayoría de las sugerencias deberían ser motivadores. Empero, aunque no se dé de esa manera, surgirán de las sesiones de ideas otro tipo de sugerencias muy útiles en cuanto a problemas técnicos o de higiene.

16) Tannenhill E. Robert; *Enriquecimiento del Trabajo*; Méx. Agosto 1973; tercera edición; Pags. 138 y 139

Con cada categoría se confeccionará una lista, si bien la de generalidades debe ser re-tamizada hasta adjudicar sus componentes a alguna de las tres categorías restantes. Las listas quedarán reducidas a tres.

La lista de factores de higiene contendrá sugerencias para mejorar las - condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las escalas salariales y formas de incentivar, para revisar las políticas y procedimientos inhibidores de un rendimiento efectivo, crear los que hagan falta y producir modificaciones en prácticas administrativas.

La lista de cambios técnicos contendrá ítems del estilo de conseguir - nuevos equipamientos, utilizar los actuales de mejor manera, remodelar - la etapa del sistema de trabajo en estudio, y todo otro cambio tendiente a aumentar la eficiencia en términos de ahorro de tiempo y energía.

Una vez creadas esas dos listas, se asignará un miembro del grupo para - que estudie en profundidades su contenido con vías a su aplicación cuando - fuere necesario. Ello libera al resto del equipo de seguir considerando - sugerencias que no son motivadores. Con todo, deberá asegurarse que - lo vertido en las listas restantes merecen especial consideración.

El grupo puede entonces dedicar toda su atención a la lista de motivadores. El próximo paso consiste en discutir los motivadores a fin de establecer con claridad una firme relación entre el cambio sugerido y los - factores de motivación y trabajo interesante, responsabilidad, logro, re conocimiento, crecimiento y avance. Si no se puede establecer ninguna re relación satisfactoria, el cambio sugerido, tildado inicialmente de motiva dor, puede ser rechazado y eliminado de la lista. Si puede establecerse esa relación, entonces el grupo puede dar su próximo paso, esto es, rela cionar los cambios sugeridos con los problemas de conducta antes designa dos. Y también habrán de discutirse los cambios sugeridos en relación a los métodos de medición a ser utilizados para medir el rendimiento una - vez introducidas esas modificaciones.

Quando el grupo entiende que existe una relación entre las sugerencias y los problemas de conducta planteados, podrá marchar hacia su próximo - - gran paso: " la planificación de acción ".

e) Desarrollo de un plan de acción

Segun la cantidad de tiempo que lleve el análisis crítico de los cambios sugeridos, el equipo de implementación podrá querer planificar una tercera reunión, a fin de despejar toda duda.

A partir de este punto las consideraciones acerca de la situación particular comenzarán a dictar algunas de las formas de encarar un plan de -- acción. Abajo se esbozan una serie de "preguntas que ayudan a que un - - equipo de implementación se cerciore de que su plan de acción es amplio_ y detallado". Debe evitarse la tentación de avanzar demasiado de prisa - en este punto; dedicándose tiempo y energías adecuados a un estudio serio de todos los aspectos reales implícitos en la implementación de cambios. Sin considerar con cuidado esos factores, puede perderse el pacien te trabajo realizado hasta el momento.²⁰

Líneas de un Plan de Acción:

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos específicos de conducta del programa? ¿Qué resultados se esperan, en cuanto a forma en que los empleados han de modificar su actitud?²⁰
- 2.- ¿Cuáles son los elementos principales de la situación que parecen -- FAVORECER el programa de enriquecimiento? ¿Cuáles son los que se - - OPONEN? ²⁰ Puede ser interesante dividir el equipo de implementación en dos, un grupo para enumerar los obstáculos y barreras a la aplica- ción, el otro para investigar los elementos que refuerzan o facilitan la aplicación de los cambios.

De esta manera el grupo puede tener una visión cuidadosa de los pros y contras de la situación. Entre los factores a considerarse como posibles barreras debe contarse a los gerentes que puedan resistir los cambios.

También podría ayudar en ésta etapa un cálculo realista de los riesgos de implementar ciertos cambios. Una buena pregunta a formular es cuál es el peor inconveniente que puede causar el que un trabajador se vea entorpecido por tal o cual cambio. Previéndolo por anticipado, el grupo puede prevenir problemas posibles de ocurrir en el futuro y actuar cuidadosamente en su implementación a fin de preservarse de su impacto.

- 3.- ¿Qué debe hacerse con las barreras identificadas, qué pasos se tomarán para eliminarlas y minimizar su impacto? ²⁰
- 4.- ¿Qué tiempo llevará el programa de acción? ¿Cuánto llevará cada fase de implementación de los cambios? ¿Cuándo comenzará el programa? ¿Cuáles serán los factores determinantes que indicarán el tránsito de una etapa hacia otra? ¿Los plazos del programa de enriquecimiento se suponen a los de otras actividades de la organización, como convenciones, paritarias, etc.? ²⁰
- 5.- ¿Quién estará a cargo del esfuerzo de cambio, quién lo coordinará, cuáles serán las tareas y las responsabilidades de cada persona involucrada en él, y cuál será su autoridad? ²⁰ Es importante que cada miembro del equipo de implementación tenga una clara comprensión del rol que jugará y el grado de autoridad que se le adjudicará. También será útil clarificar el papel del especialista del staff en enriquecimiento, si es que se hace participar a uno. Parte de sus responsabilidades es ser monitor del programa para asegurar que se adecúe a las expectativas, aunque normalmente carece de autoridad para tomar decisiones relativas al programa. La cuestión de quién hará qué cosas debe quedar claramente sentada y por escrito.

- 6.- ¿Cómo se manejará la orientación e introducción del programa, quién estará involucrado y de qué manera? ¿Se notificará a todos de una -- vez, o sólo a las personas cuyos puestos se verán afectados? ²⁰
- 7.- ¿Qué costos involucra el programa y cómo serán identificados y cargados? ²⁰
- 8.- ¿Dónde tendrán lugar las actividades principales? ²⁰ Esto puede resultar bastante evidente aunque no deben dejarse por ello de lado -- consideraciones ambientales, tales como la ubicación de ciertos grupos, su edad y experiencia, el tipo de mando dentro de ellos, factores que pueden incidir en la elección del lugar en que se dará comienzo a los esfuerzos.
- 9.- ¿Qué parámetros se utilizarán para medir el progreso y evaluar los -- resultados? ²⁰ Este ítem habrá sido discutido con antelación, pero -- debe detallarse en el plan de acción, asignándose a distintas personas las decisiones anteriores en cuanto a instrumentos de medición su desarrollo e implementación.
- 10.- ¿Cómo se manejará la documentación y acumulación de evidencia? ²⁰ Este es otro punto crítico a menudo librado al azar. Si se le pasa por alto, podrá constituir un serio problema dado que los eventos y actividades se produzcan y la experiencia que de ellos se derive no podrá ser capturada después.
- 11.- ¿Cómo, a quién, por intermedio de quién y en qué forma se comunicarán los resultados del programa y en qué fecha? ²⁰ El resultado final de todo esfuerzo de enriquecimiento debe plantear el interrogante de si ahora los cambios han de ser incorporados de forma permanente. Y la respuesta involucra la decisión de unas pocas personas, -- siendo esencial que éstas tengan una comprensión cabal de lo que se efectúa y sus resultados. Para ello es imprescindible una comunica--

ción efectiva de la información y documentación.

- 12.- ¿En que condiciones quedará el esfuerzo de enriquecimiento del trabajo: abandonado, suspendido, aplazado?²⁰ Es útil que el equipo de implementación pueda obtener la promesa de la alta gerencia de tolerar una caída temporaria en la productividad. Anticipando ese descenso e intentando identificar lo que será tolerable, será posible sobrellevar mejor el trance cuando efectivamente ocurra.
- 13.- ¿Qué amplitud tendrá el esfuerzo original, abarcará una clasificación de trabajo íntegra de una sola vez, o sólo se enriquecerán algunos puestos al inicio extendiéndose luego el esfuerzo en forma gradual al resto?²⁰

Aunque el plan de acción debiera ser muy detallado y elaborado cuidadosamente en todos sus aspectos, debiera retener al mismo tiempo cierto grado de flexibilidad, particularmente en cuanto a sus plazos de implementación. En algunos casos, variables no previstas pueden hacer decaer el rendimiento durante un largo período de tiempo, mayor que el esperado originalmente. Esto podría significar que los cambios planificados deberían ser diferidos por bastante tiempo. Por el contrario, las cosas podrían marchar tan bien que los plazos pueden ser acelerados y efectuarse cambios adicionales en menos tiempo que el presupuesto. El mejor enfoque consiste en elaborar un plan de acción cuidadosamente detallado, pero tener en cuenta que habrá de revisarse tan pronto como las circunstancias así lo demanden.

20) Tammchill E. Robert; *Enriquecimiento del Trabajo*; Méx; Agosto 1974; tercera edición; Pags. 153 a 156

Otro elemento a considerar en el desarrollo de un plan de acción es la diferencia entre cada uno de los empleados. Algunos aprenderán antes que otros. Ellos afectara los plazos de implementación. Otros aceptarán responsabilidades en forma rápida y entusiasta, en tanto otros se negarán a arriesgarse. Han de preverse entonces estas diferencias individuales, -- sin forzarse a los empleados que de principio se niegan a participar a hacerlo en forma compulsiva.

A veces sucede que una vez que la gente ve como restantes empleados se manejan con los nuevos cambios sin que se les reprenda severamente cuando cometen errores, pasa a demostrar su interés en participar. Con todo, ya tomada la decisión y a efectos de llevar a cabo los cambios dándoles un carácter operativo y permanente, los empleados que no pueden o quieren trabajar en la nueva modalidad pueden ser trasladados. Esas consecuencias negativas pueden, empero, ser parcialmente evitadas flexibilizando lo suficiente el plan de acción como para dar cabida a las diferencias individuales.

6) Implementación de cambios

En la mayoría de los casos el plan de acción ²¹ será elevado a la alta gerencia para su aprobación. Una vez aprobado, el equipo de implementación está listo para iniciar el programa real. Ello consistirá en su mayor parte en seguir el plan desarrollado. Una consideración importante es el tono o atmósfera del programa una vez en ejecución. Deberá hacerse todo lo posible para evitar crear una atmósfera de ansiedad y tensión -- que podría ser producto de una elevada dosis de discusión acerca de los riesgos del programa, el peligro de cometer errores, etc.

21) Hodgetts R. M. y Altman S; *Comportamiento en las Organizaciones*; Interamericana; Méx; Abril 1984; 5-edición; Pags. 389 a 392.

Cuanta más ansiedad ostente el equipo de implementación más oportunidades habrá de cometer errores, de importancia. El mejor enfoque consiste en proyectar una actitud de éxito anticipado, una actitud de confianza en la forma en que las personas involucradas saldrán airoso del paso y de fe en que los posibles errores se subsanarán mediante adecuadas técnicas de resolución y no por medidas punitivas.

A veces existe la tentación, de parte de los supervisores o gerentes involucrados en un programa de enriquecimiento, de no interferir cuando ven que las cosas están saliendo mal. Desde luego que han de aventarse las intervenciones apresuradas y avasallantes. Pero es mucho más conveniente que el personal con mando participe de las etapas iniciales en que los problemas recién comienzan a surgir y no que espere que la situación se deteriore al extremo de hacerse necesarias drásticas medidas. Se producirán muchos tropiezos y fallas en el curso de todo programa de enriquecimiento. Pero los superiores deberán comunicar su convicción de que ello es natural y entendible, y que aunque se haga necesario tomar medidas drásticas, esencialmente aún se estima que el programa es razonable y se espera que dé sus frutos. Este tipo de actitud gerencial, en lugar de ir en detrimento del ejercicio, ayuda a convertir un desastre potencial en una ocasión de expresar confianza y respaldo al grupo involucrado en el esfuerzo de cambio.

A medida que los cambios se desarrollan y los empleados demuestran su capacidad de operar sus trabajos con éxito, los gerentes deberán mantenerse alerta frente a una posible caída en la motivación que experimentarán los supervisores involucrados en el programa. A medida que los supervisores se hacen menos necesarios y los empleados cada vez más auto-dirigidos, el supervisor atraviesa un traumático auto-examen, y se pregunta -- qué pasó con su trabajo, qué hará a partir de ese momento... "¿Se que--rarán deshacer de mí?", es el típico interrogante. Será conveniente suponer que habrán de idearse formas de enriquecer en un futuro el trabajo del supervisor, en cuanto el programa comience a dar signos de buen suceso.

g) Documentación de los resultados

Habrá de considerarse cuidadosamente la documentación y control de los resultados del programa de cambio.²² Ello consistirá en capturar evidencia referida a las medidas duras así como a las blandas de opiniones, observaciones e impresiones expresadas por la gente involucrada. Una de -- las mejores maneras de capturar evidencias es mediante el uso de un diario.

Deberá entregarse un diario a cada miembro del equipo de implementación, a los gerentes de las unidades sometidas a cambio, y a los miembros del staff, de un formato de 8 pulgadas y media por 11 con una página para cada día, en período de seis meses. Se instruye a todos para registrar a diario comentarios y reacciones del personal acerca de la marcha del programa.

El continuado registro de actividades cotidianas asegurar  que las llamadas telefónicas, los memos, las observaciones, las visitas, los comentarios escuchados al azar, los rumores, etc. quedarán registrados en algún lugar. De tiempo en tiempo, el equipo puede reunirse para pasar revista a los diarios, y aquellos items que se juzguen dignos de ello serán registrados en la documentación formal del programa. Si no se hace un esfuerzo por llevar estos diarios se corre el riesgo de perder la valiosa evidencia cotidiana, siendo luego menos efectivo el análisis del programa completo.

Otra versión del diario puede ser un dictáfono o un grabador. Se seguir  en esos casos el mismo proceso, aunque en forma verbal. Este procedimiento permite un registro más rico y completo, aunque en forma verbal. Este

22) Tavichill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Mex; Agosto 1978; tercera edición; Pags. 157 y 158

procedimiento permite un registro más rico y completo, aunque resulta -- luego más farragoso desgrabar y seleccionar el material para ser registrado formalmente. Desde luego que contándose con ayuda secretarial, se podrá luego pisar a máquina todo lo grabado.

Otra forma de registrar evidencia es recurrir al informe de incidentes -- claves. Cada miembro del equipo de implementación lleva este registro -- que queda limitado a aquellas notas e incidentes que este considere relevantes para juzgar los cambios de actitudes durante el programa.

La experiencia demuestra que nunca es posible sobredocumentar un programa de cambio; antes bien, el error más frecuente consiste en no registrar adecuadamente las evidencias. Ello es comprensible ya que el esfuerzo de registro es siempre como una carga extra, por lo cual sería conveniente que el representante del staff mantenga una línea de fomento continuo a los miembros del equipo para que estos no abandonen la tarea de registrar.

La mayor evidencia posible deberá ser registrada. Cuando hay muchas medidas diferentes disponibles, las conclusiones a que se llega acerca de -- los cambios efectuados y la decisión de incorporarlos o no, se llevan a cabo con mucha más certidumbre y confianza.

h) Informe de los resultados

En el plazo previsto al trazar el plan de acción se considerará finalizada la faz experimental del programa, y se elevará la documentación definitiva. Según las circunstancias, el paso se limitará a una comunicación a la alta gerencia, acompañada de la recomendación acerca de incorporar o no en forma permanente los cambios, requiriendo la aprobación final.

La comunicación debe presentar una conclusión final o recomendaciones -- acerca de revisiones o aplazamientos considerados necesarios. Es impor--

tante la consecución de resúmenes y reportes finales para que todos los participantes reconozcan con claridad que ha terminado la etapa experimental. A partir de allí, las actividades asociadas con los trabajos enriquecidos serán considerados parte de la operación diaria y normal del trabajo.

El reporte final²³ ha de contener asimismo un análisis detallado de lo que se aprendió durante el ejercicio. Aunque los cambios específicos recomendados en toda área dada nunca debieran ser copiados servilmente por otro grupo, siempre es útil que un equipo de implementación estudie los esfuerzos de otros para incorporar sus enseñanzas, en cuanto a obstáculos y estrategias efectivas. A medida que crece dentro de la empresa la experiencia del enriquecimiento del trabajo, estos reportes documentados podrán constituir una parte importante de las futuras sesiones de capacitación para nuevos equipos de enriquecimiento.

23) Tannehill E. Robert; *Enriquecimiento del Trabajo México*; Agosto 1978; tercera edición; Pag. 159.

CAPITULO IV

PERSONAL PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL

TRABAJO

ESQUEMA DE LOS PUNTOS A DESARROLLAR EN ESTE CAPITULO

PERSONAL PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

- *Funciones de apoyo en el Enriquecimiento del Trabajo*
- *Responsabilidades sugeridas - Especialista de apoyo de Enriquecimiento del Trabajo.*

"La breve historia del enriquecimiento del trabajo está llena de referencias a la necesidad de apoyo de un miembro de staff para la puesta en -- práctica de los conceptos de enriquecimiento del trabajo."²⁴ Esto es especialmente válido para cuando se usa el sistema de grupo. Es este un -- sistema formal y de largo alcance que requiere de la coordinación y guía que en general puede ser dada únicamente por ese especialista.

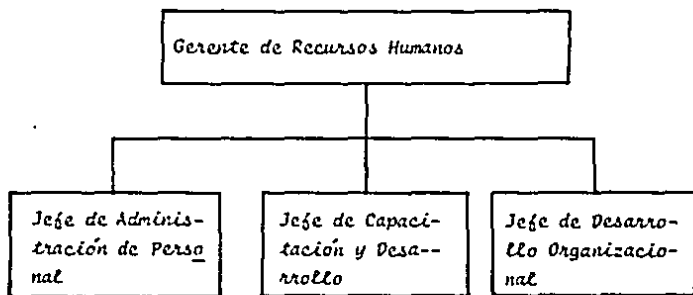
En muchas organizaciones, la primera inclinación es recurrir al departamento de personal en procura del apoyo necesario para poner en práctica el programa de enriquecimiento del trabajo.

En el diagrama 3-1 se muestra una estructura posible de una función denominada "Gerencia de Recursos Humanos". Como puede verse en el diagrama, la gerencia de recursos humanos se ha dividido en tres áreas; el enriquecimiento del trabajo será una de las responsabilidades más importantes del Gerente de Desarrollo de Organización.

"En algunas organizaciones, la responsabilidad de poner en práctica el enriquecimiento del trabajo le cabe al grupo de ingeniería industrial. Sin embargo, esta sería una situación bastante rara, ya que la tendencia normal de los grupos de ingeniería industrial es diseñar el trabajo desde el punto de vista de la fragmentación y especialización."²⁴

24) Hodgetts R. M./Altman Steven; *Comportamiento en las Organizaciones*; Interamericana; Méx; Abril 1984; 5-edición; Pag. 283

3-1 Estructura posible de una función denominada "Gerencia de Recursos Humanos"



- *Actividades de la Gerencia de Administración de Personal:*
 - *Relaciones Laborales.*
 - *Higiene*
 - *Reclutamiento*
 - *etc.*

- *Actividades de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo:*
 - *Detección de necesidades*
 - *Capacitación*
 - *Adiestramiento*
 - *etc.*

- *Actividades de la Gerencia de Desarrollo Organizacional:*
 - *Gerencia motivacional*
 - *Enriquecimiento del trabajo*
 - *Comunicaciones*

- Formación del equipo
- etc.

Funciones de Apoyo en el Enriquecimiento del Trabajo.

Abajo se describen algunas de las "funciones asignadas normalmente a una función de apoyo:"²⁵

Acumulación de la Información: Una de las contribuciones más importantes del staff de apoyo a la organización es la compilación de información, - interna y externa.

Aquí la labor más importante consistirá en ayudar al equipo de estudio a llevar a cabo un estudio de factibilidad sobre enriquecimiento del trabajo.

Dando Información: El grupo de apoyo también será el responsable de distribuir la información relevante sobre todos los aspectos de la gerencia motivacional, así como del enriquecimiento del trabajo. La comunicación de las conclusiones del estudio de factibilidad, el resultado de cualquier esfuerzo de enriquecimiento del trabajo, la distribución de la información externa conseguida serán parte de esa función.

Aporte de nuevas Ideas: La organización verá al grupo de apoyo como a un "radar" de la organización, que identificará las nuevas técnicas de recursos humanos gerenciales. Ello incluirá permanecer cierto tiempo fuera de la organización, participar en seminarios y visitar otras organizaciones, leer el último material sobre enriquecimiento del trabajo, etc.

Coordinación de Programas: Para que un programa en gran escala sea posi-

25) Tannehill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Méx. Agosto 1978; tercera edición; Pág 5, 175 a 177

tivo, es necesario tener un buen lugar para el manejo de los esfuerzos. Una de las razones por las que algunas veces los programas de enriquecimiento del trabajo no tienen éxito es por que no se manejan adecuadamente. Aún cuando el grupo de apoyo no tome las decisiones importantes, é tiene responsabilidad por la ejecución de las decisiones por parte de las personas adecuadas en el momento preciso. Coordinar todos los esfuerzos, es probablemente el trabajo más importante del grupo de apoyo.

Consultoría y Consejo: Otra de las contribuciones del grupo de apoyo a la organización es dar consejos a los gerentes sobre cómo y cuándo usar el enriquecimiento del trabajo; y dónde y cuándo no utilizarlo. A medida que el grupo de apoyo de enriquecimiento del trabajo adquiere experiencia dentro de la organización, su intervención irá aumentando. El enriquecimiento del trabajo, al igual que cualquier otro programa de cambio tiende a crear ansiedades y posible resistencia por parte de los gerentes que no están plenamente de acuerdo con la idea. Los programas de enriquecimiento del trabajo no son exitosos sin la asesoría personal de las personas del staff encargadas de apoyo al programa de enriquecimiento.

Servicios Directos: Efectuar una encuesta de actitudes constituye un ejemplo de la clase de servicios directos que el grupo de apoyo puede dar a la gerencia de línea. Seleccionar un consultor externo será otro. Estas son actividades que puede tomar el grupo de apoyo una vez que su necesidad ha sido definida por la gerencia de línea. Esto evitará que la gerencia pierda tiempo y energías.

Control de Políticas Empresariales: Probablemente esta es una de las áreas más difíciles en que han de trabajar los miembros del staff. Aún cuando es comúnmente aceptado que los miembros del staff no tienen directa responsabilidad y autoridad para la puesta en práctica del programa de enriquecimiento del trabajo, se encargarán de ver que esos programas se encaren adecuadamente y con éxito. Ello requiere un equilibrio adecua

do entre la consultoría, el estímulo y la persuasión para que se sigan las políticas y procedimientos establecidos. El paso más positivo del -- hombre de apoyo es ganarse la aceptación de los gerentes de línea y persuadirlos para que sigan sus consejos. Es posible que a veces el grupo - de apoyo tenga que ejercitar autoridad formal en salvaguardia del interés de la gerencia.

Todas las mencionadas son "funciones normales del staff de apoyo". Sería más importante ver las "responsabilidades específicas del especialista - de apoyo de enriquecimiento del trabajo", descritas a continuación. No - es necesario que el staff de apoyo trabaje tiempo completo; las responsabilidades que se describen a continuación probablemente serán parte del -- trabajo del grupo de apoyo del staff.

"Responsabilidades Sugeridas - Especialista de Apoyo de Enriquecimiento -- del trabajo del Staff".

- 1.- Entrenamiento: Para llevar a cabo las sesiones de entrenamiento y -- orientación para los gerentes sobre la teoría y las técnicas del enriquecimiento del trabajo. Para entrenar a los equipos encargados de poner en práctica el programa y prepararlos para los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo.²⁶
- 2.- Diseño del Trabajo: Para ayudar a los gerentes de staff y de línea - en el diseño de nuevos trabajos y sistemas de flujo de trabajo. Para asegurarse que cualquier nueva posición sea compatible con los con--ceptos de enriquecimiento del trabajo.²⁶
- 3.- Diagnóstico: Para ayudar a los gerentes de línea y de apoyo a analizar las situaciones organizacionales y llevar a cabo estudios de factibilidad para definir si se puede usar el enriquecimiento del trabijo, y dónde y cómo.²⁶

- 4.- Programa de Coordinación: Para ayudar a los gerentes de Línea y de stáff a poner en práctica los programas de enriquecimiento del trabajo. Para actuar como nexo entre los departamentos que se verán afectados por el uso de enriquecimiento del trabajo, y otras unidades de la organización. Para establecer todas las políticas de personal y otros procedimientos de la compañía, asegurándose que estén de acuerdo con los conceptos del enriquecimiento del trabajo, o que al menos no presenten problemas. Para trabajar directamente con los equipos encargados de poner en práctica el programa, guiarlos en sus esfuerzos y también para ayudarlos en las dificultades y para dar cualquier servicio directo que pueda ser de utilidad para que el equipo encargado de poner en práctica el programa aumente su efectividad.²⁶
- 5.- Consultoría: Para ayudar a los gerentes que quieren estudiar el uso del enriquecimiento del trabajo en sus unidades pero que están fuera de los programas formales existentes. Para ayudar a los gerentes a resolver problemas que resulten del uso del enriquecimiento del trabajo en sus unidades. Para trabajar como consultores de los equipos encargados de poner en práctica el programa y otros grupos que participan en los ejercicios de enriquecimiento del trabajo. Para asistir en la selección de consultores externos y entrenadores que pueda usar la organización en sus esfuerzos de enriquecimiento del trabajo.²⁶
- 6.- Medidas y Auditoría: Para ayudar a los gerentes de apoyo y de Línea a definir medidas específicas para determinar el progreso y los resultados de los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo. Para ayudar a la gerencia a evaluar los resultados de los programas de enriquecimiento del trabajo en una área y determinar su aplicabilidad en otras. Para auditar los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo con el propósito de mantener el control de calidad, para mantener los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo por la senda correcta.²⁶

- 7.- *Comunicaciones:* Para documentar los esfuerzos de enriquecimiento y comunicar los resultados de los programas a otras unidades de la organización. Para ayudar a vencer la idea de enriquecimiento del trabajo a otras unidades organizacionales que puedan beneficiar al uso de los programas que han demostrado ser exitosos en otras áreas. Para brindar continuamente a la organización materiales sobre enriquecimiento del trabajo como libros, artículos, películas, etc.²⁶
- 8.- *Fuentes Externas:* Para mantenerse en contacto continuo con las fuentes externas tales como consultores, investigadores, otras organizaciones y entrenadores a fin de mantenerse al día con los últimos desarrollos en el uso del enriquecimiento del trabajo. Para organizar archivos y una biblioteca de fuentes de enriquecimiento del trabajo que sirva como centro de información dentro de la organización.²⁶

En vista de que el uso del enriquecimiento del trabajo es muy limitado - todavía, no tenemos mucha experiencia que nos ayude a determinar las mejores calificaciones personales que debe tener un especialista de apoyo de enriquecimiento del trabajo del staff. Se puede concebir un patrón "ideal" del tipo de persona más capaz.²⁶ En última instancia sólo nos preocupan los resultados y la persona que pueda lograr resultados, tiene esa calificación ideal.

Conocimiento Requerido: El especialista deberá tener conocimientos sobre organización, sobre la naturaleza del negocio, sus propósitos y objetivos fundamentales, y deberá entender bien la naturaleza del trabajo y el sistema de flujo de trabajo en las unidades organizacionales en que trabaja. Esto, sin embargo, no es una necesidad a veces es positivo que el especialista en enriquecimiento del trabajo no sepa mucho acerca del sis

26) Tannehill E. Robert; *Enriquecimiento del Trabajo*; México; Agosto 1978; tercera edición; Pags. 177 a 181.

tema de trabajo. De esta forma haría que el grupo considerase algunas -- cuestiones que jamás se habrían tomado en cuenta.

El hombre de apoyo del staff debe estar familiarizado con la teoría de - la motivación, debe haber leído bastante y ser conciente de la relación entre las teorías del comportamiento humano y la naturaleza del clima mo- tivacional dentro de su organización.

Deberá conocer el impacto sobre el rendimiento en los trabajos que tie- nen las personas, las prácticas gerenciales dentro de las cuales operan la relación interpersonal con sus supervisores y compañeros, etc. Tam- bién sería de gran ayuda que el especialista tuviese conocimiento sobre relaciones sindicales. Aún cuando no es necesario tener experiencia en - relaciones industriales, es de gran ayuda que el especialista conozca so- bre los problemas que se presentan con los sindicatos.

El especialista debe tener desde luego bastante conocimiento sobre el en- riquecimiento del trabajo, su teoría y su técnica, y debe estar bien in- formado sobre todo el campo. Debe tener conocimiento práctico de entrena- miento y técnicas de desarrollo gerencial, ya que gran parte de sus acti- vidades consistirán en enseñar a otros sobre enriquecimiento del trabajo y también trabajará con los individuos a medida que vayan aprendiendo la técnica.

El especialista de apoyo deberá tener experiencia sobre la historia y -- las técnicas de diseño del trabajo. Si está familiarizado con algunos de los conceptos de ingeniería industrial, simplificación del trabajo, etc. ello será muy útil. Este conocimiento ayudará al especialista de apoyo a balancear los factores motivacionales del trabajo con las limitaciones - realistas y prácticas del sistema de flujo de trabajo con el cual está - trabajando.

Habilidades Requeridas: En primer lugar, el especialista deberá tener ha-

bilidades interpersonales por encima del promedio, debido a que se encuentra en el ápice de un movimiento de cambio, deberá ser el tipo de persona que es aceptado por otros con facilidad, que no se muestra muy duro ante los demás, que puede escuchar a los demás sin tratar de imponer sus puntos de vista muy enérgicamente. En síntesis, deberá trabajar bien con los individuos de todos los niveles, mientras se mantiene firme dentro de su misión.

Debe tener capacidad analítica para resolver problemas, lo cual le ayudará para diagnosticar una situación. Debe ser creativo, innovador y capaz de encarar una situación con distintas alternativas. Debe hablar y escribir bien, ya que una de sus responsabilidades más importantes será la comunicación.

Debe tener capacidad para ayudar a otros. Existen tres formas de ayudar a otras personas: la directa, solución y consultoría de problemas en forma conjunta. En la forma directa, instruirá y dirigirá los esfuerzos de -- otros como respuesta a su busca de ayuda. En la solución conjunta de problemas, se convertirá en participante del proceso de consultoría y solución y trabajará con la persona. En la forma de consultoría usará el método indirecto, y aún cuando no será participante directo en la solución de problemas, ayudará a la persona a trabajar con sus propios problemas.

Otros atributos: La credibilidad del especialista de apoyo no proviene de una actuación anterior exitosa en el staff o la gerencia. Proviene de la situación donde se encuentre trabajando. Las personas sienten que pueden confiar y creer en el especialista según la forma en que éste trabaja y por las contribuciones que da. Así pues es necesario que el especialista de apoyo de enriquecimiento del trabajo sea la clase de persona que puede lograr que crean en él en un período de tiempo corto.

Debe ser inteligente, ya que estará trabajando con ideas teóricas y abstractas y luchando para reducirlas a aplicaciones simples y prácticas. En

vista de que la aplicación de los principios y técnicas del enriquecimiento del trabajo lleva largas horas de dedicación, el especialista debe ser enérgico y fuerte físicamente para resistir la fatiga física y mental.

Debe tener un concepto básicamente positivo y entusiasta de la vida, balanceado con un grado adecuado de realismo. Muchas veces, dentro de los esfuerzos de enriquecimiento del trabajo, el grupo se muestra pesimista sobre el proceso y sus potencialidades. Aún cuando el especialista no ha de ser super-optimista consiste en su entusiasmo y convicción positiva de que si el grupo persiste, podrán lograrse los beneficios del proceso de enriquecimiento del trabajo.

El especialista de apoyo también debe ser internamente fuerte y tener bastante coraje.

Esto es particularmente necesario cuando los cambios iniciales del enriquecimiento del trabajo resultan en una baja temporal de la productividad del grupo. Cuando todos los que están a su alrededor están preocupados -- por el programa, y se van convenciendo cada vez más de que fue un error -- desastroso, el especialista del staff deberá demostrar con coraje que el grupo debe seguir adelante. Cuando las presiones de los niveles más altos de la organización hacen que se abandone el programa, se pondrá realmente a prueba el coraje del especialista de apoyo. Si se inclina a abandonar o demuestra pánico al enfrentar esta advertencia, es posible considerar que el especialista no podrá contribuir positivamente.

C A P I T U L O V

EL SUPERVISOR Y EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

ESQUEMA DE LOS PUNTOS A DESARROLLAR EN ESTE CAPITULO

EL SUPERVISOR Y EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

- Fijación de metas
- Entrenamiento
- Retroalimentación
- Refuerzo del buen comportamiento
- La relación de ayuda

En esta sección se establecen algunas "funciones importantes" que ejecuta un supervisor en una determinada situación donde los trabajos que reportan a él han sido enriquecidos totalmente. Será inmediatamente denotado que los cambios de sus funciones de un énfasis mayor en la dirección y el control a un énfasis en la planificación conjunta, el asesoramiento y el esfuerzo de los comportamientos más productivos de sus subordinados. Esto también quiere decir que se convertirá en el guardián de la motivación ambiental. Así pues, pasará menos tiempo con las relaciones interpersonales con sus subordinados y más tiempo viendo que el ambiente motivacional en que trabajan sus subordinados se mantenga adecuadamente.

Fijación de Metas:

La tarea más importante del supervisor en un programa de enriquecimiento del trabajo es la fijación de metas.²⁷ Primero, el supervisor debe estar informado de las metas generales de la organización. Luego, deberá saber en forma más detallada y específica las metas de la unidad en la cual trabaja. Deberá tener sus propias metas para la sección de la unidad que supervisa.

27) Byars y L.W. Rue; Administración de Recursos Humanos; Interamericana; Méx; 1983; 23 edición; Pags. 283 y 284

Debe asegurarse de que las personas con quienes trabaja conozcan bien los objetivos de la organización y de la unidad. Una vez que logre esto, podrá trabajar con cada individuo para el establecimiento de las metas de ese trabajo. "Estas metas deberán estar dentro del siguiente criterio."²⁸

- 1.- Las metas se establecen en colaboración. Esto quiere decir que la persona establece las metas y el supervisor las aprueba o las modifica si es necesario.
- 2.- Las metas son bien específicas y deben ser entendidas claramente por el supervisor y el subordinado.
- 3.- Las metas representan un blanco desafiante para el subordinado.
- 4.- Las metas deben ser realistas y posibles de alcanzar.
- 5.- Las metas son flexibles, pueden adaptarse a situaciones de cambio, y son fáciles de ajustar.
- 6.- Se puede medir el rendimiento cuando se trata de alcanzar las metas."

Algunas veces es un poco difícil para el supervisor darse cuenta que el proceso de fijación de metas, además de contribuir al desarrollo de la motivación de logros, también funciona como instrumento de control. Una vez que el supervisor ha aprendido su nuevo trabajo, podrá ver que está funcionando un mecanismo natural de control dentro del individuo que sirve para estimular sus esfuerzos y así mantener un nivel de rendimiento acorde con las metas.

28) Byars y L.W. Rue; Administración de Recursos Humanos: Interamericana; Méx; 1983; 23 edición; Pags. 283 y 284

Cuando no se llega a las metas y el rendimiento comienza a fallar, el supervisor debe evitar moverse demasiado rápidamente para señalar un bajo rendimiento. Tampoco deberá urgir al subordinado a hacer más esfuerzos y mucho menos amenazarlo con ciertas consecuencias si no mejoran sus logros.

El establecimiento de metas es el primer paso esencial en la creación de un autocontrol y una autodirección. Por esta razón, el supervisor deberá fortalecer sus esfuerzos en esta área. Deberá permanecer más tiempo y hacer más esfuerzos que nunca por aprender cuáles son las metas que están por sobre él en la organización, informar sobre esto a sus subordinados y asegurarse de que éstos hayan establecido metas para cada una de las fases de su trabajo.

Entrenamiento:

La segunda tarea importante del supervisor en su nuevo trabajo es entrenar y capacitar a sus subordinados.²⁹ Esta ha sido siempre una tarea tradicional del supervisor, sin embargo, en una situación de enriquecimiento del trabajo adquiere una dimensión muy diferente. Parte del clima creado por los trabajos enriquecidos es la lucha de los subordinados para dar abasto en situaciones que no siempre entienden claramente y a las que posiblemente encuentran por primera vez.

Es necesario que el supervisor trabaje con eficiencia en una situación de enriquecimiento, que aprenda con precisión el conocimiento, habilidad, y esas actitudes necesarias para que el subordinado sea efectivo. Una vez que ha identificado estos tres factores del trabajo, entonces por medio de observaciones y discusiones con los subordinados, por medio de la medi-

29] Hodgetts R.M/ Altman Steven; Comportamiento en las Organizaciones, -- Interamericana; Méx; Abril 1984; 5a. edición; Pags. 71-72

- 3.- El Feedback va del trabajo al individuo que lo ejecuta, sin incluir a una tercera persona.
- 4.- El Feedback debe ser lo más inmediato posible después del evento laboral.
- 5.- El Feedback es continuo.
- 6.- El Feedback se expresa en términos positivos, esto es, no cuánto se perdió sino cuánto se registró.
- 7.- El Feedback se maneja de forma que sea fácil de usar y también: fácil de registrar y mantener."

Cuando sea posible el supervisor debe tratar de crear un clima en que pueda verse el Feedback. Esto no es posible siempre pero puede aplicarse en distintos grados.

La creación de situaciones en las cuales las personas logran retroalimentación inmediata y directa informando sobre su trabajo permite el autocontrol. Los individuos que se dan cuenta que no se han logrado las medidas, hacen mayores esfuerzos para corregir la desviación respecto a las metas establecidas o para mejorar el trabajo todo lo que fuera necesario. En este tipo de situación, no es necesario que el supervisor haga juicios de valor ni critique los logros. Deberá ofrecer sugerencias para ayudar a mejorar el rendimiento, pero deberá tratar de evitar crear una situación -- donde sea necesario que él evalúe los logros de las personas; la autoevaluación es una gran contribución a la motivación.

Refuerzo del buen comportamiento:

Aún cuando nos preparemos mucho y aún cuando tengamos mucho cuidado al -- darle nuevas oportunidades a las personas, inevitablemente siempre se co-

meten errores y en muchas ocasiones los logros no son lo esperado. Es -- muy importante la forma en que el supervisor maneja una situación como -- esta.³¹

Cuando se otorgan nuevas responsabilidades en un trabajo enriquecido y -- el empleado comete algún error y el supervisor lo culpa y critica, es -- muy difícil que el empleado vuelva a intentarlo. Pero si el supervisor -- se mantiene alerta y ayuda y bonifica cualquier esfuerzo que vaya en la -- dirección adecuada, el empleado sentirá deseos de tratar de aprender pa -- ra llegar al éxito. Por estas razones el supervisor debe darse cuenta -- que la importancia de su trabajo como influencia en el comportamiento -- del individuo, una vez que se han enriquecido sus trabajos y comienzan a trabajar de acuerdo a los nuevos patrones de comportamiento.

El fortalecimiento del buen comportamiento es una actividad realmente difícil y los supervisores deberán entender cómo opera. El refuerzo se basa en el principio psicológico de que las personas tienden a repetir los comportamientos que se refuerzan y gratifican, y a eliminar aquellos que se ignoran. En cualquier situación de trabajo es decisión del supervisor asegurarse de que se refuerzen de forma positiva para el individuo los -- comportamientos que conducen al éxito y a más altos niveles de productividad. Se deben ignorar los comportamientos que afectan la productividad o que perjudican el éxito. Esto quiere decir que el supervisor debe estar siempre alerta ante cualquier comportamiento que marche en la dirección correcta.

El fortalecimiento debe ser específico; debe tener relación con el comportamiento que a su vez este más ligado al logro de los objetivos, debe darse de acuerdo al éxito de la persona al tratar de alcanzar la meta es

31) Maier Norman R.F.; *Psicología Industrial*; Editorial RIALP; Madrid; 1985; 6 - edición; Pags. 554 a 556

tablecida.

La Relación de Ayuda:

El supervisor debe tener habilidad para determinar que método utilizará al tratar de ayudar a otros a solucionar sus problemas.³² Esto es igualmente válido para el caso del supervisor. En aquellas situaciones en que las personas tienen trabajos enriquecidos, de vez en cuando necesitan -- distintas clases de ayuda.

Algunas veces sucede que un subordinado intenta hacer cierta para el trabajo que no entiende plenamente, y como resultado de ello se verá en un problema que no puede solucionar. En ocasiones como esa, el supervisor - deberá darse cuenta que lo que necesita el subordinado es recibir ayuda directa. No quiere discusiones, no consejos, sino tener a alguien que lo ayude y que sepa lo que está haciendo, y lo quiere inmediatamente!. El supervisor deberá reconocer esa situación y prestarle rápidamente la ayuda necesaria.

Definir cuando las personas cometen errores en una determinada situación y cuando darles ayuda configura una decisión crítica para el supervisor. Cuando maneje este tipo de situaciones con éxito, facilitará el esfuerzo de enriquecimiento de trabajo. Así pues que una de las tareas importantes para el supervisor una vez que se ha enriquecido el trabajo es establecer el momento y el método adecuado que usará para ayudar a sus subordinados.

Durante el proceso de aplicación del Enriquecimiento del Trabajo es muy factible que los resultados totales no sean visibles aún y esto podría - llevar al personal a desanimarse y dejar el proceso inconcluso; esto se-

32) Tannahill E. Robert; Enriquecimiento del Trabajo; Mex. Agosto 1978; 3a. edición; Pags. 193 y 194

ría comprensible para las personas que no tienen conocimiento de la estrategia y que al ver que no logran los resultados deseados la abandonan.

Para poder ver realmente los resultados se requiere de la aplicación total de la Estrategia de Enriquecimiento del Trabajo donde al final se da ra el cambio y entonces se podrán comparar los resultados deseados con los resultados obtenidos para ver la medida en que este cambio se ha logrado.

CONCLUSIONES

He tratado de presentar la forma de llevar a cabo una estrategia de cambio motivacional; El Enriquecimiento del Trabajo; con el fin de que deje a usted una idea clara de lo que es cómo puede aplicarse en una organización.

El Enriquecimiento del Trabajo es el proceso de analizar una tarea para definir si puede cambiarse y dar al empleado otra u otras más interesantes, de más responsabilidad, con más oportunidad para lograrlas, de -- aprender más, de avanzar y obtener niveles más altos.

Las personas encuentran más gozo y satisfacción en su trabajo cuando se sienten tomados en cuenta por sus superiores; descubren, aprenden, crecen y contribuyen. La organización alcanza también un éxito más sobresaliente por que trabajo se está realizando de modo más eficiente.

Si el Enriquecimiento del Trabajo se entiende perfectamente y así se aplica, es realmente efectivo en el aumento de la motivación. En algunos casos quizás el resultado no sea óptimo pero sí de gran ayuda y con resultados positivos. Siempre que haya sido bien entendido y aplicado, su uso nunca será perjudicial.

Pero, si se emprende el proceso de Enriquecimiento del Trabajo sin una adecuada consideración de los factores que afectan la productividad, se corre el riesgo de gastar una considerable cantidad de tiempo y esfuerzo. Pero existe un riesgo más peligroso aún si se continúa con el tipo de enfoque inicial: la gente perderá su confianza en el proceso de Enriquecimiento del Trabajo por que, si no se enfoca correctamente, no se verá resultado alguno.

La gerencia de la organización puede entonces concluir que no es menester realizar el esfuerzo de enriquecimiento, y desestimar posteriores posibilidades de utilizar esta poderosa estrategia motivacional.

B I B L I O G R A F I A

- Byars/ L.W. Rue; *Administración de Recursos Humanos; Interamericana; México, 1983; XXIII Edición, 428 Pags.*
- Hodgetts R.M./ Altman Steven; *Comportamiento en las Organizaciones; Interamericana; México; Abril de 1984; V Edición; 451 Pags.*
- Luthans F./ E. Knod; *Critical Factor in Job Enrichment; Atlanta Economic Review; Mayo-Junio 1974*
- Maier Norman R.F.; *Psicología Industrial; Ediciones RIALP; Madrid - 1985; VI Edición; 634 Pags.*
- Reif William E./Ferrazi David N./Evans Robert J./ 105; *Job Enrichment; Who uses it and why. Business Horizons; febrero 1974*
- Rosenbaum Bernard L./*Como Motivar a los Empleados de Hoy/ Mc Graw - Hill; México, 1983, 213 Pags.*
- Tamchill E. Robert/ *Enriquecimiento del Trabajo; México, Agosto de 1978, III Edición, 232 Pags.*