

CAPITULO 2

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

El propósito de este capítulo es comprender el modelo de Hackman y su aplicación importante para el estudio que realizaremos. Este capítulo servirá para comprender la relación que tienen las actividades del trabajo con la motivación del albañil. Cómo, por medio de las características de la tarea, los empleados con tareas de alta complejidad mejoran los registros de ausentismo; de que forma la importancia de la tarea genera un impacto sustancial en la persona que desarrolla la actividad, y cómo la retroalimentación provoca la repetición de las actividades de manera eficiente. Estos modelos del puesto van de la mano con los motivadores mencionados en el capítulo anterior.

2.1 ANTECEDENTES

La teoría de los Atributos Requeridos de Turner y Lawrence ¹, fue importante al menos por tres razones. Primero, demostraron que los empleados respondían de manera diferente a distintos tipos de puesto. Segundo, proporcionaron un grupo preliminar de atributos de las tareas mediante los cuales los puestos podían ser evaluados. Y tercero, enfocaron su atención en la necesidad de considerar la influencia de las diferencias individuales sobre la reacción de los empleados ante los puestos.

2.2 MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La teoría de los Atributos Requeridos de Turner y Lawrence, sentó las bases de lo que hoy en día es el marco dominante para definir las características de la tarea y entender su relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Este modelo de las Características del puesto (MCP) de Hackman y Oldham² centra su atención en el aumento de la variedad de habilidades, la identidad con la tarea, la importancia de ésta, la autonomía y la retroalimentación en un trabajo.

El modelo señala que los niveles de éstas características del trabajo afectan tres estados psicológicos importantes:

1. - Experimentar lo significativo o importante de la tareas que se realizan.
2. - Experimentar responsabilidad personal por los resultados de las tareas.
3. - Conocimiento de los resultados de la ejecución de la tarea.

Sí los tres estados psicológicos son positivos, se activa un ciclo de reforzamiento de fuerte motivación en el trabajo con base en recompensas auto generadas. Un trabajo sin sentido, responsabilidad y retroalimentación, está incompleto y es de suponer que no motive mucho al empleado.

Cuanto mas presentes estén estos tres estados psicológicos, más grande será la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados y más bajo su ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización.

De acuerdo con el modelo, cualquier puesto puede describirse desde el punto de vista de las cinco dimensiones críticas del puesto, definidas como sigue:

1. **Variedad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes.
2. **Identidad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere de la terminación de toda una porción identificable de trabajo.
3. **Importancia de la tarea:** El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
4. **Autonomía :** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo acabo.
5. **Retroalimentación :** El grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

MODELO CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

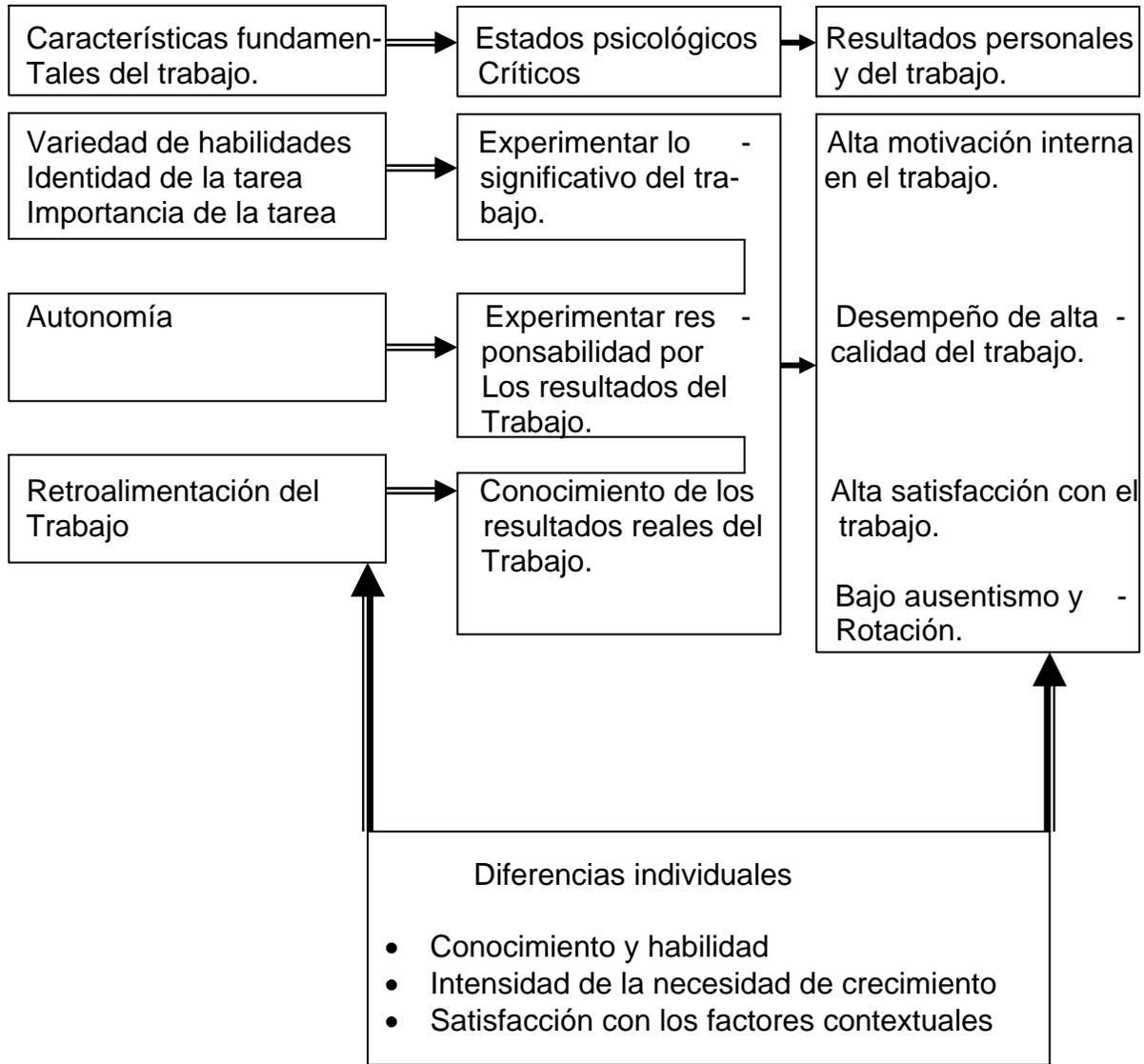


FIGURA 4

FUENTE : Hellrigel, Slocum, Woodman " Comportamiento organizacional " (Thomson editores, México 1999 p.p 483)

Las dimensiones críticas se combinan en un índice pronosticador único, llamado: *Calificación del potencial motivador* (**CPM**. Su cálculo es:

$$\text{CPM} = \left[\frac{\text{Variedad de la tarea} + \text{identidad de la tarea} + \text{significado de la tarea}}{3} \right] * \text{Autonomía} * \text{Retroalimentación}$$

Los puestos que tienen alto potencial deben calificar alto en cuando menos uno de los tres factores. Sí los puestos califican alto en potencial de **motivación**, el modelo predice que **la motivación, el desempeño, y la satisfacción** se verán afectados positivamente, mientras que la posibilidad de **ausencias y rotación** disminuirá.

Hay cierta duda respecto a sí la identidad de la tarea incrementa o no la capacidad productiva del modelo. Además, diversos estudios han encontrado que al agregar todas las variables en la **CPM**, en lugar de agregar unas y multiplicar por otras, la **CPM** se convierte en mejor pronosticador de los resultados del trabajo.

TABLA INVENTARIO DE CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

INSTRUCCIONES :

La siguiente relación contiene afirmaciones que podrían usarse para describir un trabajo. Por favor señale el grado en el que usted esta de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación como una descripción de un trabajo que tenga en la actualidad o haya tenido, por medio del número apropiado junto a la afirmación. Cuando conteste trate de ser tan objetivo como sea posible.

1	2	3	4	5
Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo

Este trabajo

_____ 1. ofrece gran variedad.

_____ 2. me brinda libertad para llevar acabo mi trabajo.

_____ 3. está preparado en forma tal que muchas veces tengo la oportunidad de ver los trabajos o los proyectos hasta su terminación.

_____ 4. da retroalimentación sobre cuán bien me desempeño mientras trabajo.

_____ 5. reviste cierta importancia en mi organización.

_____ 6. me ofrece una gran oportunidad de independecia y libertad en la forma en que llevo a cabo el trabajo.

_____ 7. otorga diferentes responsabilidades.

_____ 8. me permite determinar que tan bien estoy funcionando.

- _____ 9. es importante en el programa mas amplio de las cosas.
- _____ 10. proporciona una oportunidad para el pensamiento y acción independientes.
- _____ 11. me ofrece gran variedad de trabajo.
- _____ 12. está organizado de tal forma que tengo la oportunidad de terminar el trabajo que inicio.
- _____ 13. me proporciona el sentido del saber si estoy desempeñándome bien o mal.
- _____ 14. está preparado en tal forma que tengo la posibilidad de hacer un trabajo desde el principio hasta el fin(es decir, la posibilidad de realizar todo el trabajo).
- _____ 15. muchas otras personas pueden resultar afectadas por cuán bien se hace el trabajo.

Calificación

Para cada una de las cinco escalas calcule el puntaje con la suma de las respuestas a las preguntas señaladas.

	PUNTAJE
<i>Variedad de habilidades:</i> Sume los puntos de las preguntas 1,7, y 11.	_____
<i>Identidad de la tarea:</i> Sume los puntos para las preguntas 3,12, y 14.	_____
<i>Importancia de la tarea :</i> Sume los puntos para las preguntas 5,9, y 15.	_____
<i>Autonomía:</i> Sume los puntos para las preguntas 2,6, y 10.	_____
<i>Retroalimentación en el trabajo:</i> Sume los puntos para las preguntas 4,8, y 13	_____
PUNTAJE TOTAL	_____

INTERPRETACIÓN RESUMIDA

Una calificación total de 60-75 sugiere que las características fundamentales del trabajo contribuyen a un estado psicológico general positivo para usted y, a su vez, conduce a resultados personales y de trabajo deseados. Una calificación total de 15-30 sugiere lo opuesto.

FUENTE : Hodgetts “ Comportamiento de las organizaciones “ (Mac Graw Hill, México 1999, PAG 482)

A continuación se mencionará dos ejemplos del modelo de las Características del Puesto y como se aplica en un caso particular:

- El trabajo de un cirujano resulta útil para demostrar aún más estos puntos. Sus funciones podrían calificarse alto en todas las características fundamentales del trabajo. Proporciona la oportunidad constante de utilizar habilidades, capacidades y talentos muy variados para diagnosticar y tratar enfermedades.

La identidad de la tarea es alta porque es normal que el cirujano diagnostique un problema, realice la operación y supervise la recuperación del paciente. **La importancia de la tarea** también es alta porque el trabajo del cirujano llega a significar la vida o la muerte del paciente. **La autonomía es alta** porque muchas veces el cirujano es la autoridad final de los procedimientos y técnicas utilizados. Sin embargo, la existencia creciente y la amenaza de demandas por negligencias o incompetencias ha disminuido en las últimas épocas la sensación de autonomías del cirujano. Por último, el cirujano recibe **retroalimentación** del trabajo, pues en muchos casos sabe de inmediato si una operación tuvo éxito.³

- Ángela Anzaretti⁴, 25 años, hija de inmigrantes italianos, se graduó en la universidad de Illinois y consiguió un trabajo en la sede de Caterpillar en Preoria. Su trabajo funcionó bien en Mossville, cerca de Preoría, y pronto le ofrecieron un ascenso a la plantilla de la oficina central de Caterpillar, Ángela la rechazó. Luego le ofrecieron otro ascenso, que conllevaba trasladarse a otra planta. Una vez más dijo que no “ La satisfacción laboral es lo más importante para mí “, dice Ángela, “ En otros trabajos hubiera tenido menos responsabilidad, menos reto. El único beneficio sería el dinero. Sé que suena a locura, pero he evaluado la situación “.

No todo el mundo quiere un enriquecimiento del trabajo. Hackman y Oldham⁵, incorporaron esta conclusión a su modelo identificando tres atributos que afectan a cómo los individuos responden a los trabajos con alto potencial de motivación. Estos atributos tienen que ver con el conocimiento y destreza del individuo, la fuerza de la necesidad del crecimiento, (que representa el deseo de crecer y desarrollarse como individuo) y las necesidades del contexto. Las satisfacciones del contexto representan el punto hasta el cual los empleados están satisfechos con el sueldo, los compañeros o la supervisión.

La Puntuación del Potencial de Motivación, es un índice resumido que representa el punto hasta el cual las características laborales fomentan la motivación interna en el trabajo. Puntuaciones bajas indican que el individuo no experimentará una motivación interna del trabajo.⁶

Hackman y Oldham⁷, propusieron que las personas responderían positivamente a los trabajos con la Puntuación del Potencial de Motivación cuando:

- Tuvieran el conocimiento y las destrezas necesarias para hacer el trabajo.
- Tuvieran grandes necesidades de crecimiento.
- Estuvieran satisfechos con varios aspectos del contexto laboral, como el, sueldo y las compañías.

Aunque éstas recomendaciones tienen sentido, dos estudios recientes no apoyaron la influencia moderadora de las necesidades de crecimiento del empleado y la satisfacción con el contexto.⁸ El modelo funcionó igual de bien para los empleados con grandes y pequeñas necesidades de crecimiento y alta y baja satisfacción laboral.

Hay que seguir tres pasos principales cuando se aplica el modelo de Hackman y Oldham. Dado que el modelo busca incrementar la motivación y la satisfacción del empleado, el primer paso consiste en diagnosticar el entorno laboral para determinar si existe un problema.

Dado que una meta-análisis sobre 15,542 personas, indicó que había una relación moderadamente fuerte entre las características laborales y la satisfacción laboral, los directivos pueden querer utilizar este modelo para incrementar la satisfacción del empleado.⁹

Desgraciadamente, el diseño de los puestos de trabajo parece reducir el rendimiento tan a menudo como cuando hay un impacto positivo. Por ejemplo, un estudio demostró que la reestructuración de los puestos de trabajo funciona mejor en organizaciones menos complejas (plantas o compañías pequeñas)¹⁰. No obstante, es probable que los directivos encuentren incrementos notables en la calidad de rendimiento después de un programa de reestructuración del puesto de trabajo. Los resultados de veintiún estudios experimentales revelaron que la reestructuración del trabajo resultaba en un incremento medio del 28% en la calidad del rendimiento.¹¹

En conclusión, los directivos han de darse cuenta de que la reestructuración del trabajo no es una panacea para todos sus problemas de satisfacción y motivación del empleado. Para aumentar sus oportunidades de éxito con este enfoque, los directivos han de recordar que un cambio en el trabajo o en el departamento puede crear problemas percibidos de desigualdad en áreas relacionadas o sistemas dentro de la organización.

2.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

2.3.1 DISEÑO DEL CAMPO DE ACCIÓN DEL PUESTO Y RELACIONES ENTRE PUESTOS.

Una importante decisión administrativa es la determinación del campo de acción del puesto y relaciones entre puestos. El campo de acción del puesto se crea mediante la aplicación de los principios de división del trabajo y delegación de autoridad.

Cada uno de estos principios contribuye a la determinación de lo que se espera del ocupante del puesto y las actividades, métodos y maquinarias que se utilizarán. El principio de la delegación de autoridad determina el grado de discreción o elección del empleado en la selección de métodos y, en el caso de los gerentes, la asignación de otras personas en las tareas. Las relaciones entre puestos se determinan, en parte por la base y tamaño específico del departamento, unidad o división dentro de los cuales se desarrolla el trabajo.

2.3.2 CAMPO DE ACCIÓN DEL PUESTO

Dos conceptos útiles para analizar el problema del campo de acción del puesto son el alcance y el fondo. *El ALCANCE* de un puesto se refiere al número de tareas desempeñadas por la persona. Quién desempeña ocho tareas para completar una labor, tiene un mayor alcance de puesto que la que ejecuta cuatro tareas diferentes. En la mayoría de los casos, cuanto mayor es el número de tareas desempeñadas, tanto más tiempo requiere completar la labor.

La segunda dimensión del puesto es su *FONDO*. Esta dimensión se refiere a la cantidad de discreción que tiene una persona para alterar el puesto. Como el concepto de profundidad se relaciona con factores individuales, tales como la influencia personal, se debe reconocer que un empleado con el mismo título de puesto y el mismo nivel organizacional que otro empleado, puede poseer menor, mayor, o la misma cantidad de fondo de puesto.

RELACION ENTRE ALCANCE Y FONDO DE LOS PUESTOS

Gran fondo					
NEGOCIOS	HOSPITAL	UNIVERSIDAD	NEGOCIOS	HOSPITAL	UNIVERSIDAD
Mecánicos de máquinas empacadoras	Anestesiólogos	Catedráticos	Científicos de investigación.	Cirujano jefe	Rectores
Bajo alcance			Gran alcance		
NEGOCIOS	HOSPITAL	UNIVERSIDAD	NEGOCIOS	HOSPITAL	UNIVERSIDAD
Operarios de líneas de montaje	Auxiliares de contabilidad	Instructores de graduados	Mecánico de mantenimiento.	Enfermeras	Jefes de departamentos

FIGURA 5

Fuente : Stephen p. Robbins " Comportamiento Organizacional " (Prentice Hall México 1998 p.p. 553)

Poco fondo

Alcance = El número de labores desempeñadas por la persona.

Fondo = La cantidad de discreción para alterar el puesto o influir en él.

El campo de acción del puesto, por tanto, incluye la determinación de actividades (alcance) y la autoridad (fondo). Un trabajo altamente especializado es uno que tiene pocas tareas que desempeñar por medios prescritos. Esos puestos muy rutinarios; tienden a estar controlados por reglas y procedimientos específicos.

2.3.3 RELACIONES ENTRE PUESTOS.

La aplicación de los principios de departamentalización y esfera de control, da por resultado las agrupaciones de puestos. Estos grupos quedan bajo la responsabilidad de un administrador que los coordinará hacia los fines de la organización. El desempeño de un grupo se logra, en parte, por la cohesión del grupo. El grado de cohesión de un grupo depende de la calidad y clase de relaciones interpersonales de los empleados asignados a una tarea o a un grupo de autoridad.

2.3.4 EL ANALISIS DE PUESTOS

La técnica conocida con el nombre de " análisis de puestos ", responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión " lo que cada trabajador hace" y " las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

a.- Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.

b.- Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, para conocer las labores encomendadas en su vigilancia.

c.- Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: **El Puesto**

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forma así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de **puesto**. Podría definir éste como “ el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal “.

El título del puesto, es el término con el que se le conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a la más, con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más, ni menos elementos de los que forman el puesto.

SU TÉCNICA

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de “ **Análisis de puestos** “. Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de ANALISTA.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama ESPECIFICACIÓN DE PUESTO.

Podemos distinguir cuatro tipos de análisis de puestos:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos.
2. El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos.

Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

RECOPIACIÓN DE DATOS

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

- Observación directa. Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza.
- Informes del trabajador. De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo.

No debe preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Como una guía que permita recoger los datos con integridad y precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogaciones.

- 1.- ¿ Qué es lo que hace?
- 2.- ¿ Cómo lo hace ?
- 3.- ¿ Con qué fin lo hace ?
- 4.- ¿ Cuándo lo hace ?
- 5.- ¿ Dónde lo hace ?

Lo ordinario es usar de varios medios de recopilación al mismo tiempo; como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable.

LA DESCRIPCIÓN.

Distinguiremos en ella tres partes:

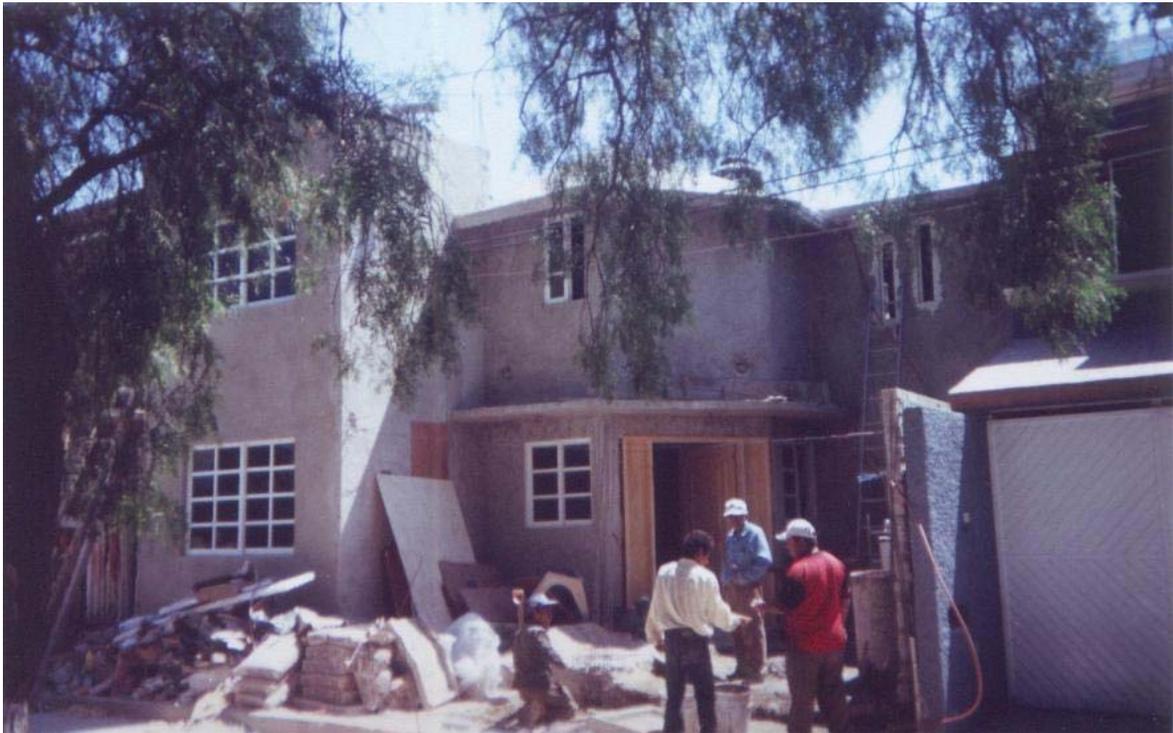
A.- El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

1. Título del puesto.
2. Número o clave que se asigne al puesto.
3. Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, etc. Esto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario.
4. Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
5. Jerarquías y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quién reporta.

Como se pudo observar a lo largo de este capítulo, el modelo de Hackman será muy importante para el desarrollo de nuestra investigación, ya que servirá para conocer y entender las cinco dimensiones del puesto:

- Variedad de la tarea.
- Identidad de la tarea.
- Importancia de la tarea.
- Autonomía.
- Retroalimentación, que presenta el albañil durante el proceso de la obra, y de esta manera identificar cual de estas características produce resultados y cuales son éstos, ya que pueden ser:
 - Alta motivación por el trabajo.
 - Alta satisfacción por el crecimiento.
 - Alta eficiencia en el trabajo.

De esta forma se podrá mantener al albañil motivado y obtendremos el beneficio de mejora en productividad; para lograr estas dimensiones del puesto es necesario que el albañil se encuentre satisfecho con su trabajo, ya que de esta forma se desempeñará mejor y será más eficiente en su puesto.



REFERENCIAS

1. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 516.)
2. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 517.)
3. - Hellrigel Slocum “ Comportamiento Organizacional” (Thomson Editores, México, 1999 p.p. 484.)
4. - Citado en: Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 167,168.)
5. - Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 169.)
6. - Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 169.)
7. - IDEM
8. - Citado en: Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 169.)
9. - Citado en: Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 170.)
10. - IDEM
11. - IDEM