

DOBLE GRADO INGENIERÍA INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actividad 6

Ismael Sallami Moreno

8 de noviembre de 2024

Índice

1. Casos	2
1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros	2
1.2. Caso 3: Fasa Renault	6
2. Preguntas y Respuestas	11

1. Casos

1.1. Caso 4: Cocinando a los cocineros

Hace treinta años, yo era chef en el Hotel Majestic de París. Henri Soule del Pavillon me recuerda siempre que aquella fue, probablemente, la mejor cocina que nunca haya existido.

En nuestra brigada contábamos con treinta y siete chefs. Trabajábamos como derviches. ¡Sesenta y tres horas semanales! (No existía el sindicato).

Desde la mañana hasta la noche, sudábamos, gritábamos, lanzábamos maldiciones... y cocinábamos. Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: la de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún chef. Nuestro «espíritu de cuerpo» hubiese acreditado al de la Infantería de Marina.

El Chef de Cuisine (Jefe de Cocina), Monsieur Pitard, era el mejor cocinero de todos nosotros. Y nosotros lo sabíamos. Tenía que emplear la mayor parte del tiempo encerrado en su despacho, planeando menús, examinando cuentas y encargando «materias primas». Pero una vez por semana emergía de las vidrieras de su oficina, situada en el centro de la cocina, y procedía a cocinar un plato. Todos nosotros nos situábamos siempre a su alrededor para observar, encandilados por su virtuosismo. Entonces comprendíamos que estábamos trabajando para un maestro supremo.

Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta.

Monsieur Bourignon, nuestro chef de salsas, me dijo en cierta ocasión que cuando un cocinero llega a los cuarenta años está muerto o está loco. Comprendí bien el significado de esta apreciación el día en que nuestro chef de sopas lanzó sobre mi cabeza, a través de la cocina, cuarenta y siete huevos frescos, consiguiendo nueve impactos directos. Su paciencia había sido colmada por mis incursiones a su cazuela de sobras, buscando huesos para el perro de un cliente importante. Nuestro chef de repostería era igualmente excéntrico. Cada noche salía de la cocina con un pollo oculto

en la copa de su sombrero. Cuando se fue de vacaciones me obligó a introducirle dos docenas de melocotones en las perneras de sus calzoncillos largos.

Sin embargo, con motivo de un banquete ofrecido en Versalles a los Reyes de Inglaterra, este genial tunante fue escogido, entre todos los reposteros de Francia, para preparar las cestas ornamentales de azúcar y los petits fotirs glacés.

M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos. El día en que el Presidente de la República Francesa asistió a un banquete del Majestic, la atmósfera de nuestra cocina estuvo cargada de electricidad.

En una de estas memorables ocasiones, estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agridulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta de que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome. Me sentí tan asustado que mis rodillas se juntaron y mis manos temblaron. Monsieur Pitard, sacando un lápiz de su impoluta vestimenta almidonada dibujó un signo en el aire, para que todos los cocineros lo captasen y apuntó a mis ancas de rana, diciendo, lenta y pausadamente: «Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces, fui para siempre su esclavo...

M. Pitard nos dio a todos nosotros un gran sentido de la responsabilidad. Una tarde, cuando había preparado un «Soufflé Rothschild» (con tres licores) me llevó consigo, escaleras arriba, hacia la puerta del comedor, permitiéndome ver al Presidente Paul Doumer comiéndolo. Tres semanas más tarde, el 7 de mayo de 1932, Doumer falleció.

M. Pitard no toleraba la incompetencia. Sabía que es deprimente para los profesionales trabajar entre aficionados incompetentes. Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: el de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente. Mr. Gladstone habría celebrado esta mente casi cruel. Mantenía que «el factor esencial para un Primer Ministro consiste en ser un buen carnicero».

M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio. Por ejemplo, me oyó cómo le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del

día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina -me dijo- ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. Me permití señalar que sería necesario tanto tiempo para preparar el plato en cuestión, que ningún cliente esperaría a que se le preparase. ¿Se trataba acaso de nuestro famoso coulibiac de saumon, guiso complicado a base de filetes de esturión, sémola, pedacitos de salmón, setas, cebollas y arroz, amasando una pasta de brioche y cociendo el conjunto por espacio de cincuenta minutos? ¿O bien consistía en nuestros todavía más exóticos Karoly Éclairs, rellenos de puré de intestinos de perdiz guisados con champaña, cubriéndolos después con una salsa de color tostado y adornándolos con jalea? No lo recuerdo a estas alturas, pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa».

Poco después de unirme al equipo de M. Pitard, tuve que habérmelas con un problema de índole moral, para el cual ni mis padres ni mis maestros me habían preparado. El chef encargado de las neveras me envió al chef de salsas con algunas mollejas de ternera crudas, tan malolientes, que comprendí en seguida que pondrían en peligro la vida de cualquier cliente que se las comiese. La salsa debía disimular su putrefacto estado, y el cliente no se daría cuenta. Protesté ante el chef de neveras, pero éste insistió en que yo cumpliera lo ordenado. Seguramente porque sabía que había de soportar una horrorosa bronca si M. Pitard descubría que había agotado sus existencias de mollejas frescas de ternera. ¿Qué debía hacer? No dudé que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo más remedio. Llevé las putrefactas mollejas a M. Pitard y le invité a olerlas. Sin decir palabra, cogió por su cuenta al citado chef y lo fulminó. El pobre fue inmediatamente despedido...

En su libro *Down and Out in Paris and London*, George Orwell hizo saber al mundo que las cocinas francesas son las más sucias del mundo. Seguro que nunca trabajó en el Majestic. M. Pitard era un tirano en lo que se refería a obligarnos a mantener la cocina bien limpia. Dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo después aserrín limpio. Una vez por semana, un «cazador» exploraba toda la coci-

na buscando las posibles cucarachas. Cada mañana cambiábamos nuestros uniformes impolutos.

Los cocineros estábamos mal retribuidos. Pero M. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, que podría haberse permitido el lujo de vivir en un castillo. Lejos de disimular su opulencia ante nosotros, venía a trabajar en taxi, usaba bastón con empuñadura de oro y vestía, cuando estaba libre de servicio, igual que un banquero internacional. Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos.

El inmortal Augusto Escoffier tuvo la misma idea. Cuando fue jefe de cocinas en el Carlton de Londres, antes de la Primera Guerra Mundial, acostumbraba a asistir al Derby en un coche de cuatro caballos, vestido con levita y con sombrero de copa. Entre mis colegas del Majestic, la Guía Culinaria de Escoffier gozaba de autoridad definitiva. Era el Tribunal de Apelación en todas nuestras discusiones respecto a recetas culinarias. Poco antes de su muerte, salió de su encierro voluntario y participó en una comida que le ofrecimos en nuestra cocina. Parecía Brahms departiendo con los músicos de la Filarmónica...

Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba siempre que no era necesario llenar demasiado el plato -«pastrop»-. Quería que el Majestic no saliese perdiendo.

Quizá el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda fue su laboriosidad. Encontré tan exhaustivas mis sesenta y tres horas inclinado ante el hornillo, que habría pasado mi día libre tumbado en un prado, absorto en la contemplación del cielo. Pero M. Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales, tomándose tan sólo un día de descanso cada dos semanas.

En el Majestic aprendí algo más: Si uno puede hacerse indispensable a un cliente, nunca será pobre. Nuestra cliente más importante, una señora americana que ocupaba una suite de siete habitaciones, estaba sometida a una dieta rigurosa, basada en una manzana cocida al horno después de

cada comida. Un día amenazó con cambiarse al Ritz, a menos que la manzana se la presentasen siempre perfecta.

Ante esta amenaza, desarrollé un invento consistente en poner al horno dos manzanas, pasar la pulpa de ambas a través de un colador, eliminando así cualquier impureza y colocar después esta pulpa dentro de la piel de una de ellas. El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al chef que preparaba dichas manzanas.

1.2. Caso 3: Fasa Renault

En el número 19 de la revista *Excelencia* aparece un artículo de Fernando Coello, director de Formación de Recursos Humanos en la empresa Fasa Renault, del que reproducimos a continuación algunos párrafos.

«Si un trabajador regresara hoy a Fasa Renault tras quince años de ausencia, por encima de las profundas innovaciones tecnológicas o de los espectaculares modos de producción, sin duda destacaría entre todos los cambios producidos la presencia de las Unidades Elementales de Trabajo como soportes de toda la nervadura organizativa y exponentes de la nueva cultura de trabajo de la empresa.

¿Dónde ha quedado la empresa que él conoció basada en la jerarquía, la disciplina, el orden, la rigidez, la verticalidad, la obediencia o el silencio? ¿Qué ha pasado para que hoy prime, por encima de todo, el trabajo en un equipo formado por personas con capacidad de decisión, un profundo conocimiento de las competencias y una autonomía en su tarea?

Ciertamente, en poco tiempo han ocurrido muchas cosas. Mejor dicho, están ocurriendo. Porque hay un dato cierto y definitivo: hoy, el 95 por 100 del personal de Fasa Renault trabaja organizado en torno a una Unidad Elemental de Trabajo. Y la cifra asciende al 100 por 100 si nos referimos a las personas vinculadas directamente al proceso de fabricación.

A las puertas del año 2000, Renault puso en marcha un sistema de ges-

ción capaz de desarrollar su visión y su ambición como empresa: la calidad total. Y desplegó a través de 7 grandes ejes lo que eso quería decir. El sexto, «Trabajar mejor juntos», atesora en su enunciado la nueva filosofía relacionada con los recursos humanos que, poco a poco, deberá propagarse en toda la empresa.

Se trata de una nueva cultura con unos principios que van a suponer cambios profundos en todos los órdenes: generalización de las relaciones cliente-proveedor, desarrollo de estructuras de proyectos, potenciación del trabajo transversal, capitalización del saber y del saber hacer, disminución del número de escalones jerárquicos, simplificación de los procedimientos, flexibilización del tiempo de trabajo, anticipación desde la competencia y, en fin, creación de un clima de trabajo que favorezca la transparencia de información, la asociación en la toma de decisiones, el diálogo y la iniciativa.

La aplicación de este sexto eje obliga a un cambio de organización: nacen las Unidades Elementales de Trabajo (UET). Las UET son grupos de trabajo que reproducen en su interior los principios y modos planteados por la empresa a gran escala. Es decir, orientan su trabajo hacia el cliente en una relación cliente-proveedor; tienen delimitada una misión y una visión; establecen su Plan de Progreso con unos indicadores; desarrollan su Plan de Animación; trabajan de manera transversal...

Las UET se convierten en unidades vivas, con entidad propia. Por decirlo de una manera gráfica, no se ha dividido la empresa, “el gran elefante”, en trozos más o menos grandes, sino que se han creado pequeñas fábricas, “pequeños elefantes”, que, juntos, conforman el gran proyecto en común.

Este cambio de organización sólo es posible con un cambio en las personas. Sin duda, el buen hombre que visita la fábrica quince años después, hoy no podría trabajar en ella. No sabría hacerlo. Esperaría a que alguien le dijera lo que tiene que hacer; no tomaría decisiones por sí mismo. Operaría bajo el principio del miedo y de la disciplina, no de la responsabilidad. No reuniría los conocimientos ni la polivalencia necesaria»

La empresa Fasa Renault cree que la competitividad de cualquier empresa está basada en la calidad, los costes, los plazos y los recursos humanos.

En lo relativo a estos últimos, existen una serie de actuaciones que contribuyen, en la opinión del Sr. Coello, a conseguir el nivel de actuación requerido.

En primer lugar, está «el papel del mando (directivo)». «Como responsable de un equipo de trabajo, él es el encargado de transmitir y ejemplarizar los valores de un nuevo estilo de trabajo. Por eso, al igual que lo hace la empresa, es preciso que el mando lleve a cabo profundos cambios en sus actitudes, modelos de dirección, comportamientos o los valores mantenidos hasta ahora. Hoy precisamos mandos con capacidad no sólo para dirigir sus equipos de trabajo, sino para liderarlos. Un mando que recibe el poder no de la organización para convertirlo en jefe (y que suele ser visto con la capacidad de premiar o castigar), sino que basa su prestigio y carisma en el reconocimiento de sus propios subordinados. Un líder porque anima, reconoce, da autonomía, motiva, planifica, comunica y, en suma, porque es capaz de gestionar y potenciar los núcleos de energía de las personas y de los equipos para provocar cambios.»

Otro de los pilares básicos es la gestión «transversal» de los proyectos: «Los proyectos acometidos transversalmente son un claro exponente de la implantación del trabajo en red. Se trata de un nuevo estilo de trabajo, una nueva manera de afrontar los proyectos que, además de ofrecer unos mejores resultados finales, impregna poco a poco todos los estamentos de la empresa de los valores que atesora. Qué duda cabe de que el trabajo abordado a través de equipos transversales multidisciplinares abandona la concepción de la empresa como pirámide, multiplica exponencialmente la experiencia individual y colectiva y contribuye a hacer definitivo el paso de la empresa de la obediencia a la de la responsabilidad, de la empresa del orden a la de la auto organización o, en fin, de una cultura rígida a otra flexible y viva.

Este cambio es aún más profundo si tenemos en cuenta que en estos momentos nuestras fábricas están modificando su organización, antes establecida de acuerdo con criterios relacionados con las funciones, para dar paso a estructuras que se establecen de acuerdo a los procesos. Surgen así equipos de trabajo en los que la especialización se diluye, la cultura del

trabajo en equipo adquiere una importancia capital, grupos vertebrados en torno a un proyecto en los que prima la relación funcional sobre la jerárquica y que sólo son posibles sustentados sobre paradigmas como la cooperación, la confianza mutua, la orientación hacia el cliente, el progreso personal, la autonomía, la responsabilidad o la flexibilidad.»

Otra de las apuestas decisivas de Fasa Renault parece haber sido la de ofrecer a sus trabajadores todo un «bagaje formativo» para poder llevar adelante el denominado TPM o «Mantenimiento Productivo Total», en virtud del cual el trabajador «dispone de los conocimientos precisos para prevenir los problemas y solventar las pequeñas averías. Ahora él es el responsable de su estado y funcionamiento. Ahora puede realizar sugerencias para mejorar los rendimientos y los modos de trabajo. Hay cosas que dependen de él. Es protagonista. Es actor». En este contexto, la formación se entiende como un «requisito imprescindible no sólo para mejorar los perfiles profesionales y acrecentar las competencias, sino para favorecer los cambios sustanciales en las actitudes y la personalidad del trabajador». Asimismo, la formación es entendida como el camino hacia la polivalencia. Se trata de disponer de «personas con una visión de conjunto, que dominan los procesos de manera global, que entienden lo que aporta su trabajo al conjunto del proyecto, con capacidad para asumir riesgos y resolver diversos cometidos».

Mediante entrevistas individualizadas «el mando intermedio ayuda al trabajador a establecer y planificar su proyecto de evolución. La entrevista no trata de marcar unos objetivos de producción o de rendimiento, por ejemplo, sino de favorecer el progreso del trabajador en las dimensiones que tradicionalmente se contemplan en los programas de calidad total, como: profesionalismo, implicación en la dinámica de progreso, relaciones proveedor-cliente, calidad, medio ambiente.... Poco a poco, el mando va percibiendo las potencialidades que atesora un uso adecuado del reconocimiento en su tarea de dirección.

El sistema de reconocimiento se desarrolla en Fasa Renault mediante tres líneas de acción simultáneas. En primer lugar, todas las factorías y direcciones tienen establecidos a nivel institucional sus propios planes de

reconocimiento a través de la línea jerárquica. En segundo lugar, el Premio Renault a la Excelencia reconoce al más alto nivel a las personas y equipos de trabajo más destacados a lo largo de un año. Durante un solo año, Fasa Renault celebró un total de 361 actos institucionales de reconocimiento, lo que supuso una inversión presupuestaria de 30 millones de pesetas (180.000 €).

En tercer lugar, el Código de estilo del mando establece diez principios de conducta que todos los mandos de la empresa deben asumir e incorporar a su manera de realizar la dirección de su equipo de trabajo. A partir de un primer punto que dice: Todas las personas tienen derecho a ser valoradas por sus aportaciones personales más allá de lo estrictamente obligatorio en el trabajo, este código establece una línea de actuación que va más allá de simples cambios funcionales u operacionales, para delimitar un estilo de comportamiento, una forma de ver, de entender y de hacer, que debe ser percibida con nitidez por todos los miembros de su equipo de trabajo.

Animar la iniciativa y la creatividad de los trabajadores es uno de los objetivos primordiales del sistema de sugerencias, una excelente herramienta para el desarrollo de la participación y la implicación de las personas y los equipos de trabajo. Algunos datos ponen de relieve la implantación de este sistema dentro de Fasa Renault. Durante 1997 se presentaron un total de 62.841 sugerencias, lo que supuso una media de 5,33 sugerencias presentadas por persona. De ellas, fueron aplicadas 46.798, es decir, 3,7 sugerencias por persona. La tasa de participación se elevó al 72 por 100. Como dato especialmente significativo cabe destacar que el 80 por 100 de las sugerencias presentadas tuvieron un carácter local, es decir, eran ideas o mejoras relacionadas con la propia área de trabajo del sugerente. Esto supone sin duda un paso cualitativo más, al participar el propio sugerente en la aplicación de la idea por él presentada. Además, la evolución del número de sugerencias presentadas en los últimos años muestra con claridad la apuesta decidida por potenciar este sistema de animación en la empresa. Así, en los últimos cinco años, tanto la tasa de presentación como de aplicación se ha duplicado, pasando la primera de 2,57 a 5,33 y la segunda de 1,62 a 3,70».

Este sistema surgió en la sede central de Renault en Francia y ha ido extendiéndose por todo el mundo en todas sus compañías filiales y subsidiarias. Mediante su aplicación la empresa ahorró alrededor de 6.000 millones de pesetas en el año 1993 (unos 3,6 millones de euros). El operario que presenta una sugerencia de mejora efectiva se lleva un porcentaje sobre el beneficio que se obtenga. Si la cuantía es inferior a las 15.000 o 20.000 pesetas (entre 90 y 120 euros aproximadamente), el dinero suele ir al fondo de sugerencias y se destina a actividades de ocio entre los operarios. A partir de ahí se le da un porcentaje, que en algunas ocasiones ha supuesto hasta dos millones de pesetas (12.000 euros). Éste es el caso de un empleado de Palencia que con una sugerencia sobre el movimiento de materiales dentro de la empresa permitía el ahorro de alrededor de siete millones de pesetas al año (42.000 euros).

El artículo termina afirmando que «Estamos reclamando de todos los trabajadores un cambio de actitud, una nueva manera de entender su papel en la empresa. Y un cambio de este calibre ni se consigue de la primavera al verano, ni a golpe de silbato. Venimos de una cultura milenaria en la que conceptos como responsabilidad, trabajo en equipo, autonomía o creatividad han tenido poco predicamento en la relación laboral. Ahora necesitamos personas protagonistas de su propio trabajo, capaces de interpretar solos y grupos. Llegar a esto no es tarea fácil y nos obliga a todos a un proceso de madurez profundo. Éste es hoy nuestro reto y estamos dispuestos a superarlo».

2. Preguntas y Respuestas

- 1. En el caso 4 (Cocinando a los cocineros), ¿Qué motiva al protagonista del texto según las teorías de Maslow, Herzberg, Alderfer y McClelland?**

Solución

Teoría de Maslow

En el caso 4, lo que motiva al protagonista, según la teoría de Maslow es la autorrealización. En la jerarquía de necesidades de Maslow,

la autorrealización es el último escalón, y se refiere a la necesidad de alcanzar el máximo potencial de una persona. En el caso del protagonista, se puede ver que su ambición es cocinar mejor que cualquier otro chef, lo que se puede interpretar como la necesidad de alcanzar su máximo potencial en su trabajo. Además, podemos mencionar que el reconocimiento también juega un papel importante debido a que les agrada que a Pitard le guste el trabajo que realizan.

Teoría de Herzberg

En el caso 4, la motivación al protagonista puede ser interpretada como la necesidad de alcanzar la satisfacción en el trabajo. Según la teoría de Herzberg, la satisfacción en el trabajo se alcanza a través de factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro, el trabajo en sí, la responsabilidad y el avance. En el caso del protagonista, se puede ver que la satisfacción en el trabajo se alcanza a través de la autorrealización, el reconocimiento y el logro. El reconocimiento es por parte de Pitard, ya que para él es el mejor cocinero.

Teoría de Alderfer

En el caso 4, se puede interpretar que la motivación del protagonista es la necesidad de crecimiento. Según la teoría de Alderfer, las necesidades de crecimiento incluyen el crecimiento personal y profesional. En el caso del protagonista, se puede ver que su motivación proviene de la necesidad de crecimiento profesional, ya que su ambición es cocinar mejor que cualquier otro chef.

Teoría de McClelland

En el caso 4 y según la teoría de McClelland, la motivación del protagonista puede ser interpretada como la necesidad de logro. Según McClelland, la necesidad de logro es la necesidad de alcanzar metas desafiantes y de tener éxito en ellas. En el caso del protagonista, se puede ver que su motivación proviene de querer ser el mejor cocinero, ya que su ambición es cocinar mejor que cualquier otro chef. También podemos mencionar la existencia de necesidad de poder, ya que ser el mejor de los chefs implica a su vez tener poder sobre los demás chefs.

2. En el caso 3 (Fasa Renault):

- a) Explique el funcionamiento del Sistema de Sugerencias implantado por la empresa desde la perspectiva de la teoría de las expectativas.**
- b) Justifique hasta qué punto las acciones descritas en el texto reflejan que la empresa ha podido aplicar el modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham (diseño de puestos de trabajo motivadores).**

Solución**a) Funcionamiento del Sistema de Sugerencias**

El Sistema de Sugerencias es un sistema de animación que se implementó en la empresa Fasa Renault para ayudar a mejorar la participación y la implicación de los trabajadores. Según la teoría de las expectativas, la motivación de los empleados depende de tres factores: expectativas, instrumentos y valencia. En el caso del Sistema de Sugerencias, los empleados presentan sugerencias para mejorar el rendimiento y los modos de trabajo. Si sus sugerencias son efectivas, reciben un porcentaje sobre el beneficio obtenido. Este sistema motiva a los empleados a presentar sugerencias efectivas, ya que saben que serán recompensados si sus sugerencias se implementan. Además, el hecho de que el empleado reciba un porcentaje sobre el beneficio obtenido aumenta su valencia, ya que se siente valorado y reconocido por su contribución.

b) Características del empleo de Hackman y Oldham

Las características del empleo de Hackman y Oldham se basa en la creación de tareas que sean capaces de motivar a quienes las desempeñan. Según Hackman y Oldham, los puestos de trabajo motivadores tienen cinco características clave: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. En el caso de Fasa Renault, se puede ver que la empresa ha aplicado el modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham de varias maneras. Por ejemplo, el Sistema de Sugerencias permite a los empleados presentar sugerencias para mejorar el rendimiento y los

modos de trabajo, lo que proporciona variedad de habilidades y autonomía. Además, el hecho de que los empleados reciban un porcentaje sobre el beneficio obtenido por sus sugerencias les da retroalimentación y les hace sentir que su trabajo es importante. En general, las acciones descritas en el texto reflejan que la empresa ha aplicado el modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham al proporcionar a los empleados tareas motivadoras que les permiten alcanzar su máximo potencial. Cabe mencionar que la retroalimentación juega un papel fundamental debido a la retribución económica que reciben los empleados por sus sugerencias.