

COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz



Coordinación académica Jeannette Acevedo Camacho

EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

AUTORES

Edwin Lombana Riaño

REVISIÓN

Jeannette Acevedo Camacho



CONVENIO SENA-ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERIA DE LA FORMACIÓN

CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN
- PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO
- 1. OBJETIVOS
- 2. ALCANCE
- 3. DURACION
- 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA
- 5. EL CLIMA ORGANIZACIONAL: LAS TEORÍAS
- 5.1 Teorías X y Y
- 5.2 Teoría de Likert
- 5.3 El intento japonés
- 5.4 El consenso general
- 6. MORAL Y SATISFACCIÓN
- 6.1 Los componentes de la moral
- 6.2 Circunstancias
- 6.3 Los resultados
- 6.4 Productividad
- 7. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
- 7.1 Contenido del trabajo
- 7.2 Las funciones decisorias
- 7.3 Interacción
- RESUMEN
- BIBLIOGRAFÍA
- SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO
- TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO
- CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO





CONVENIO SENA – ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

CURSO

EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Código: C - 014

Bogotá Octubre 29 del 2004

CONTROL DEL DOCUMENTO

	NOMBRE	CARGO	DEPENDENCIA	FIRMA	FECHA
Autor	Edwin Lombana Riaño	Instructor	Centro de Gestión Industrial		2004-10-29
Revisión	Jeannette Acevedo Camacho	Profesional	Grupo Investigación y desarrollo Técnico- Pedagógico		2004-11-10
Aprobación			ENIM		



 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 3 de 25</p>
---	---	---

TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
	INTRODUCCIÓN	4
	PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO	5
1.	OBJETIVOS	5
2.	ALCANCE	5
3.	DURACION	5
4	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	5
5	EL CLIMA ORGANIZACIONAL: LAS TEORÍAS	6
5.1	Teorías X y Y	6
5.2	Teoría de Likert	9
5.3	El intento japonés	11
5.4	El consenso general	12
6	MORAL Y SATISFACCIÓN	13
6.1	Los componentes de la moral	13
6.2	Circunstancias	14
6.3	Los resultados	16
6.4	Productividad	16
7	EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	17
7.1	Contenido del trabajo	17
7.2	Las funciones decisorias	18
7.3	Interacción	19
	RESUMEN	21
	BIBLIOGRAFÍA	22
	SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO	23
	TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO	24
	CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO	25

	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 4 de 25</p>
---	--	---

INTRODUCCIÓN


Podemos afirmar que las necesidades de la organización y las de los trabajadores no son siempre las mismas. Existe un conflicto inherente entre la organización como burocracia formal que mantiene con frecuencia a sus empleados en un estado de dependencia pasiva y el individuo que desea independencia. ¿Qué sucede cuando el clima laboral de la organización ahoga las necesidades del individuo? Encontramos síntomas conflictivos: bajas voluntarias, despilfarro, operación lenta, productividad reducida, poca innovación y rechazo de la autoridad en el mando. Pero hay algo más importante, nos encontramos bloqueando el desarrollo psicológico del individuo, lo que significa un tremendo derroche de recursos humanos.

¿Quién es el responsable? Por lo general la culpa se atribuye a la organización. Resulta con frecuencia tan inflexible, tan ligada a normas burocráticas y tan dividida en zonas especializadas, que es incapaz de proporcionar a sus empleados una amplia gama de satisfacciones. Si añadimos a todo esto un mando autocrático y una elevada centralización, nos encontramos al individuo inmerso en el sistema de la organización.

Pero esto está cambiando. El ambiente de las empresas empieza a satisfacer algo más que sus propias necesidades: está empezando a cumplir las peticiones legítimas de los trabajadores. Nuevas fuerzas actuales —avance técnico, empleados con mayor capacidad, directivos profesionales— están imponiendo este cambio. Y otra fuerza con potencia todavía mayor —el propio fenómeno del cambio— tiene un efecto más decisivo sobre el clima de la organización.

Vivimos en un mundo en rápida mutación y para operar en el mismo, es necesario que la empresa sea más flexible, más adaptable que antes. El clima es un factor crucial en dicha flexibilidad, ya que con los estilos de liderazgo, los procesos de toma de decisión, los esquemas comunicativos y los niveles de participación — que son todos los componentes de dicho clima—, hemos creado la aceptación del cambio.

Este curso brinda los aspectos más importantes relacionados con el clima y el cambio organizacional, con el fin de ayudar a mejorar el ambiente de trabajo en las situaciones reales de los Centros de Formación.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 5 de 25</p>
---	---	---

PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVOS

- Describir la forma en la que el esquema de la organización afecta el clima de trabajo
- Relatar varios ambientes alternativos.
- Relacionar el clima de la organización con la moral, la satisfacción y la productividad.
- Debatir los resultados de moral y satisfacción.

2. ALCANCE

El presente curso esta diseñado para funcionarios del nivel directivo y administrativo de las Regionales y los Centros de formación Profesional del SENA.


El número recomendado de participantes por evento es de 12.

3. DURACIÓN

El desarrollo del curso tendrá una duración de cuatro (4) horas.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Exposición por parte del docente, ejemplificación de situaciones y desarrollo de ejercicios de aplicación.

	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 6 de 25</p>
---	--	---

5. EL CLIMA ORGANIZACIONAL: LAS TEORÍAS

Influenciar consiste en motivar a la gente para que se comporte de una forma determinada. El clima de cualquier tipo de organización es la estructura total, actitudes y sentimientos que afectan nuestra forma de trabajar.

5.1. Teorías X y Y

Douglas McGregor observó que los estilos de dirección originaban el clima de la organización. Señaló dos estilos generales: uno fundamentado en lo que él denomina «Teoría X» y el otro en la «Teoría Y».

Los ambientes basados en la Teoría X están firmemente controlados. La autoridad es centralizada, el mando es autocrático y la toma de decisión no es participativa. Los directivos de la Teoría X crean estos climas porque consideran que el comportamiento humano tiene las siguientes características¹:


- Al individuo medio le disgusta el trabajo y lo evita tanto como le es posible.
- La persona normal debe ser amenazada u obligada a trabajar en pos de los objetivos de la empresa.
- El individuo medio es pasivo: prefiere ser mandado en vez de aceptar la responsabilidad de conducirse por sí mismo. Por encima de todo, la gente desea seguridad.

Los directivos de la Teoría Y operan bajo supuestos totalmente distintos² :

- La persona media considera el trabajo tan natural como el juego o el descanso y por consiguiente, no lo evita.
- El individuo medio está auto motivado y encuentra una satisfacción inherente en el trabajo. La coacción no es la única forma de motivar.

¹ Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, Nueva Cork, 1960, pp. 33-34.

² Ibidem, pp 47-48

	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 7 de 25</p>
---	--	---

- El compromiso es un factor decisivo en la motivación.
- En un ambiente adecuado, la persona normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso la busca.
- Contrariamente a los estereotipos populares, la capacidad de resolver problemas de forma creativa es amplia y no restringida, repartida por toda la población.
- En la empresa moderna, el potencial intelectual humano se realiza sólo parcialmente.

En esta situación, el clima empresarial es más relajado, la autoridad menos centralizada, el mando más democrático y la toma de decisión más participativa.

Las teorías no son sencillamente el final de una progresión³. Son puntos de vista distintos sobre la naturaleza humana. La Teoría X, ve a las personas como factores despersonalizados de la producción; la Teoría Y como individuos que influyen y son afectados por los demás.


¿Qué clima produce los mejores resultados? Vamos a volver de nuevo a la naturaleza circunstancial de la empresa. La Teoría Y parece más humanista y optimista. Pero no nos es posible juzgar la eficacia de un clima de organización o de un estilo de liderazgo a partir de la simpatía solamente. Tenemos que valorar aquel clima o aquel estilo en cada situación. Por ahora, afirmemos que en determinadas condiciones la Teoría X actúa mejor y en otras circunstancias, la Teoría Y.

EJERCICIO: En el siguiente caso identifique cómo se reflejan las teorías X y Y.

El clima organizacional acertó en viviendas públicas

Madison, Wisconsin. Carmen Porco no es precisamente popular entre sus vecinos propietarios. Es un tipo bastante agradable, pero tiene algunas ideas peligrosas,

³ Douglas McGregor, The Professional Manager, McGraw-Hill, Nueva Cork, 1967, pp. 79-80.

	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 8 de 25</p>
---	--	---

por ejemplo: «Nosotros hablamos del vecino como si fuera un cliente», y «Los arrendatarios deben participar en las decisiones de la dirección».

Porco dirige aquí un complejo público de 280 viviendas sociales, con un olfato que ha hecho descender el nivel de bajas del 47 al 1 %, los impagos de alquileres del 22 al 0 % y la rotación anual del 31 al 6 %.

Porco se hizo cargo del proyecto, subsidiado por el Estado y propiedad de la Iglesia Bautista Americana, durante una dura huelga de arrendatarios en 1974. Su sistema directivo empezó antes de firmarse un solo arrendamiento. Todo el colectivo de los arrendatarios pasó varias horas de «orientación», en las que se explicaron detalladamente las políticas de dirección y arriendo, no limitándose tan sólo a recordar las «obligaciones del arrendatario», sino también sus derechos y los deberes del arrendador.


Porco y sus diez empleados administrativos y de mantenimiento explicaron asimismo, cómo y cuándo actuarían ellos y de qué forma se llevarían las reclamaciones, así como la forma de evitarlas. Incluso informaron a los vecinos respecto a las agencias locales y las asociaciones de derechos de los arrendatarios donde podían solucionar una controversia con la dirección.

Porco dijo que, explicándolo todo a los arrendatarios, sin confiar en las tácticas del recelo y la obstrucción que él atribuía a los otros propietarios, los tenía más dispuestos a mantener sus edificios y tierras en buen estado y realizar buena parte de la limpieza y de las tareas fijas por sí mismos.

«Las cosas están mucho mejor ahora —dijo Fran Smith, un vecino que llevaba allí 12 años—. Se esforzaron en mejorar la propiedad y procurar una vida mejor a los arrendatarios. Hicieron un trabajo maravilloso. Nunca me marcharía.»

Otro de los secretos de Porco son las reuniones ordinarias con los vecinos, entre los arrendatarios individuales y su propia organización, establecida para el complejo de viviendas.

«Permito a la dirección hacer cosas más creativas que cobrar alquileres y desahuciar a la gente», dijo. Porco manifestó que, con el tiempo, esperaba que se pudiera construir un centro de servicios destinado a educación de adultos y a programas de salud y diversión para todo el vecindario.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 9 de 25</p>
---	--	---

Garfield Stock, profesor y asesor de la rama de Negocios de la Universidad de Wisconsin, afirmó que su estudio sobre el complejo de Porco indicaba que había mantenido unos costos reducidos hasta el punto de que los alquileres eran más bajos que los de otros proyectos similares de viviendas oficiales.

«Los arrendatarios confiaban en todo el equipo directivo, lo respetaban y deseaban trabajar con ellos», dijo Stock.

Fuente: Timothy Harper, «This Landlord Considers Tenants to Be Clients», en Associated Press, 11 de septiembre de 1980.

5.2 TEORÍA DE LIKERT

Rensis Likert equipara el clima empresarial con los sistemas de dirección y señala cuatro de estos sistemas⁴:


- De explotación.
- Autoritario-benevolente.
- Consultivo.
- Participativo de grupo.

Cada uno de estos sistemas está compuesto de seis variables —liderazgo, motivación, comunicación, interacción, fijación de objetivos y control—, elementos clave del clima de la organización. Cabe medir sus dimensiones sobre una escala continua: a medida que cambian estos elementos se modifica de igual manera el clima empresarial.

La Tabla 1 relaciona las variables en los sistemas 1 y 4. Es obvio que estos sistemas definen la situación extrema: estilos de dirección autocrático y democrático (o en expresión de MacGregor, los ambientes fundamentales en la teoría X y la teoría Y). Likert halló el ambiente predominante de la industria norteamericana en el centro, digamos entre los sistemas 2 y 3.

⁴ Para un comentario más amplio, ver Rensis Likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, Nueva York, 1967, pp. 14-24, 120-121.

VARIABLE DE LA ORGANIZACIÓN	SISTEMA 1	SISTEMA 4
Liderazgo Confianza y fe de los directivos en los subordinados	Sin confianza	Completa confianza
Liderazgo Comodidad de los subordinados al tratar aspectos importantes de su trabajo con los superiores inmediatos	Insatisfactorio	Satisfactorio totalmente
Motivación Elementos de motivación	Temor, amenazas, castigos y premios ocasionales	Premios basados en un sistema de compensación desarrollado a través de la participación
Motivación Responsabilidad experimentada por los miembros al conseguir los objetivos de la organización	La dirección superior siente responsabilidad: los niveles inferiores la sienten menos; los de rango más inferior experimentan poca responsabilidad y pueden comportarse de manera contraria a la obtención de objetivos.	El personal siente responsabilidad a todos los niveles por los objetivos de la empresa y su comportamiento es acorde con éstos
Comunicación Dirección del flujo de comunicaciones	Descendente	Descendente, ascendente y con los compañeros
Comunicación Alcance de la aceptación por los subordinados de la información descendente	Observada con recelos	Aceptada generalmente, pero en caso contrario, discutida abiertamente
Interacción Volumen y carácter de la interacción	Poca, y siempre con recelos y suspicacias	Amplia, amigable y con un grado elevado de confianza
Volumen de cooperación en el trabajo de equipo	Ninguna	Volumen notable a través de la organización
Fijación de objetivos Método	Ordenes	Con excepciones por emergencias, los objetivos se señalan con participación del grupo
Control Objeto	Aplicado normativamente y como medio de castigo.	Utilizado para auto guía y resolución de problemas coordinados; no se aplica como castigo

	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 11 de 25</p>
---	--	--

Es interesante tener en cuenta sus resultados y lo que deseaban los dirigentes, en dos cosas distintas. Al preguntarles qué clima consideraban más eficaz, la mayoría de los ejecutivos escogió el estilo democrático, sistema 4, en el extremo de la escala.

La principal diferencia entre las teorías de McGregor y de Likert consiste en su aplicación. McGregor, que acredita los valores positivos de la dirección democrática, afirma que la Teoría X también tiene sus méritos en determinadas circunstancias. Los dirigentes no deben comprometerse a sí mismos en una estrategia que puede resultar ineficaz en ocasiones. Likert hace una selección definida. El afirma que la dirección participativa es la única eficaz, ya que es la única que satisface las necesidades de los trabajadores.


5.3 EL INTENTO JAPONÉS

El extraordinario éxito de la industria japonesa ha estimulado los análisis populares y las investigaciones sobre las prácticas de dirección en Japón ⁵. Estas prácticas se fundamentan en determinados conceptos sobre las personas y empresas:

- Los empleados forman una parte integral de la empresa: la subsistencia del personal y sus familiares corresponde a la dirección.
- Los trabajadores están firmemente identificados con la empresa.
- Respecto al trabajo, la responsabilidad colectiva funciona mejor que la individual.

Estas ideas quedan de manifiesto en la forma de conducirse los directivos y trabajadores.

⁵ Por ejemplo, véanse William G. Ouchi y Alfred M. Jaeger, «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility», en *Academy of Management Review* 3, abril de 1978, pp. 305-314; Edwin G. Yager, «The Quality Circle Explosion», en *Training and Development Journal*, abril de 1981, pp. 98-105; «The New Industrial Relations», en *Business Week*, 11 de mayo de 1981, pp. 84-98; y Nina Hatvany y Vladimir Pucik, «Japanese Management Practices and Productivity», en *Organizational Dynamics*, primavera de 1981, pp. 5-21.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 12 de 25</p>
---	---	--

Observemos la Tabla 2, en la que se comparan las características de la dirección norteamericana y japonesa. El clima de trabajo japonés es familiar, pues está formado por un compromiso vitalicio entre la empresa y sus empleados. Se apoya en una toma de decisión compartida y en la responsabilidad colectiva. Es un ambiente homogéneo, donde el éxito de la empresa y de los trabajadores es uno y el mismo. En cuanto a las características norteamericanas, el compromiso es aquí a corto plazo y la toma de decisión es individual.

Estas distinciones son algo más que meramente organizativas: son culturales. La cultura japonesa valora la lealtad, la obediencia, la homogeneidad y el acuerdo. La cultura norteamericana se inclina por la competitividad, la diversidad y la disconformidad⁶ (7). No es evidente pues, que si se aplicara el intento japonés a la industria norteamericana se consiguieran resultados satisfactorios, pero podemos extraer una lección: el estilo de dirección japonés no intenta aumentar la producción a través de mecanismos artificiales en las relaciones humanas, sino que procura crear un ambiente que maximice al mismo tiempo tanto la productividad como el potencial humano.


	Japonesa	Norteamericana
Compromiso de contratación	Vitalicio	A corto plazo
Toma de decisiones	Colectiva	Individual
Responsabilidad	Colectiva	Individual
Evaluación y promoción	Lenta	Rápida
Control	Implícito e informal	Explícito y formal
Profesiones	Sin especialización	Especializadas
Dedicación	Total	Segmentada

TABLA 2. Características de la dirección japonesa y norteamericana.

5.4 EL CONSENSO GENERAL

¿Cuál es el mejor clima de una empresa? Deciden las circunstancias. La mayoría de los autores mencionan las circunstancias de la organización como las

⁶ Para una discusión sobre los estilos japoneses de dirección, véase The Wall Street Journal, 5 y 8 de junio de 1981.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 13 de 25</p>
---	--	--

determinantes principales de su ambiente. En empresas donde el entorno es estable y la fuerza de trabajo no calificada, resulta más eficaz un clima autocrático y menos participativo. En empresas cuyo entorno es agitado y la fuerza de trabajo es calificada, funcionan mejor las formas de dirección democrática.

Pero los que apoyan la autocracia están desapareciendo. El consenso general es que, en 20 ó 30 años más, la burocracia autocrática quedará como una curiosidad. Las fuerzas que nos conducen hacia este cambio, exigiendo climas de mayor democracia, son la técnica, la educación y la profesionalización de los directivos.


6. MORAL Y SATISFACCIÓN

Al mejorar el clima organizacional, esperamos beneficiar la satisfacción y moral de los trabajadores, así como los sentimientos individuales y colectivos que tienen respecto a su trabajo.

6.1 Los componentes de la moral

La moral es un sentimiento colectivo que guía la conducta hacia los objetivos. Se desarrolla a partir de valores compartidos sobre los fines y está formada por cuatro elementos:

- **Sentimiento de grupo.** Es una especie de simultaneidad o adhesión a otras personas que comparten nuestros fines y objetivos. Cuanto más fuerte es este sentimiento, más intenso es el esfuerzo para cumplimentar aquellos objetivos o fines.
- **Conducta dirigida al objetivo.** La actividad del grupo debe tener una dirección; existe para algo: trabajo, diversión o protección.
- **Valores compartidos.** Un grupo mantiene conjuntamente por lo menos la percepción de los valores comunes. Esta percepción de valores y expectativas es la que permite que el grupo funcione como unidad en el cumplimiento de sus propósitos.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 14 de 25</p>
---	---	--

- **Objetivos.** Aquí tenemos las normas que definen la conducta colectiva y la recompensa a la misma. Por lo general, cuanto más alta es la compensación, mayor es el esfuerzo.


Estos cuatro elementos son esenciales para la moral. Y la moral, por sí misma, es esencial para la cooperación. Sin ella, cualquier compromiso colectivo —en los negocios, en educación, en el ejército— puede fracasar.

6.2 Circunstancias

Diversas variables afectan las funciones de sentimientos, conducta, valores y objetivos colectivos en una situación concreta, y por ello cualquier nivel moral del grupo depende de las condiciones internas y externas del mismo.

Circunstancias internas


- **Compromisos.** La mayoría de los componentes del grupo están de acuerdo sobre sus valores y objetivos, lo que produce mayor elevación de su moral. Naturalmente este compromiso disminuye el conflicto potencial permitiendo que el grupo concentre sus energías en el propio objetivo.
- **Éxito probable.** Cuanto más alta es la probabilidad de alcanzar un objetivo mediante la acción conjunta, más elevada es la moral del grupo. ¿Por qué? Gracias a que las probabilidades de éxito refuerzan la colaboración. Por supuesto, la inversa también es cierta: cuando el fracaso es probable, la moral desciende.
- **Éxito real.** Si el fracaso o el éxito probable afectan a la moral, de igual manera el éxito o fracaso real tiene su impacto sobre la misma. El éxito eleva la moral y el fracaso la reduce.
- **Satisfacción.** Cuanto mayor es la satisfacción individual, mayor es la moral del grupo en su conjunto. Pero la moral no es, sencillamente, la suma de las satisfacciones individuales. Consiste en una relación circular entre dos factores. La elevada satisfacción personal aumenta la moral la que, a su vez, eleva el nivel de satisfacción individual más arriba todavía. Y el ciclo continúa. La satisfacción aumenta la moral y ésta incrementa la satisfacción.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 15 de 25</p>
---	---	--

Circunstancias externas

Los directivos no pueden influir en la forma que el acuerdo, el éxito probable o real, o la satisfacción, condicione a la moral. Pero si existe un efecto tremendo sobre estos mismos elementos a través de la naturaleza del trabajo, mediante el nivel de participación, por medio de los sistemas de control, y en función de los objetivos de la empresa.

- **Contenido del trabajo.** El trabajo es intrínsecamente satisfactorio por sí mismo cuando se ajusta a las necesidades, capacidad, experiencia y formación de los miembros del grupo. El contenido del trabajo no se fija por la técnica, pues cabe ajustar las tareas prescindiendo de su estructura técnica para hacerlas más estimulantes. Esto significa colocar a las personas en los puestos de trabajo adecuados y proyectar creativamente sus tareas.
- **Participación.** La investigación demuestra que el incremento de participación eleva la moral. Cuando aumentamos la participación de los trabajadores dirigiéndolos democráticamente, los implicamos en nuestros procesos de toma de decisión.
- **Control y presión.** La clase de sistema de control que utilizemos y la presión que origina tienen un señalado impacto sobre la moral. En una línea de montaje, por ejemplo, los trabajadores están condicionados (controlados) por la maquinaria, que origina una presión constante para que se realice el trabajo. A medida que se estrecha el control y aumenta la presión, la moral desciende.
- **Objetivos empresariales.** Cuando los objetivos de la empresa parecen valiosos, las personas están más propensas a aceptarlos y a trabajar por su obtención. Naturalmente, aquellos objetivos y los medios de instrumentación son una función de la filosofía directiva y de la capacidad administrativa.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 16 de 25</p>
---	---	--

6.3 Los resultados

Podemos afirmar que la satisfacción y la moral elevada mejoran el comportamiento. Pero esto es un concepto general. ¿Qué es lo que sucede realmente en términos de costos y de la aplicación eficaz de los recursos humanos?⁷.


- **Movimiento de personal.** La satisfacción en la tarea y la moral elevada disminuyen los índices de bajas voluntarias. Este aserto se mantiene constante a través de toda la investigación científica de la conducta.
- **Absentismo.** El trabajo satisfactorio y una moral alta reducen el absentismo, pero los índices no son tan acusados aquí como en el concepto de bajas voluntarias del personal.
- **Accidentes.** Los estudios realizados en este campo no son concluyentes, pero parecen indicar cierta relación entre la moral y el índice de accidentes. Si se eleva la moral, los accidentes disminuyen.

6.4 Productividad.

Sorpesa!!!. La investigación no muestra una relación definida entre la moral y la productividad.

Este último es el hallazgo más interesante de todos. Durante años se admitió una relación positiva entre la moral y la productividad: la moral elevada aumenta la productividad. Realmente, los primeros estudios indicaron este tipo de relación y el movimiento de relaciones humanas se fundamentó en este resultado. Pero en los primeros años de la década de 1950, nuevas investigaciones negaron dicha generalización. En unos estudios se demostró que no existía relación alguna entre las actitudes y la productividad: otros demostraron toda clase de relaciones: baja moral y baja productividad, poca moral y productividad alta, moral elevada y alta productividad, y elevada moral y baja productividad. Parece, pues, que la moral y la productividad son variables independientes. Las condiciones que incrementan la

⁷ Victor H. Vroom, Work and Motivation, Wiley, Nueva York, 1964, cap. 6

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 17 de 25
--	---	---

satisfacción en el trabajo no son necesariamente las mismas que las que mejoran los resultados.

7. ELCAMBIO ORGANIZACIONAL


Pero si no es posible relacionar la moral con la productividad, si podemos observar pruebas concretas de su efecto sobre las personas. Se observa su influencia por todas partes afectando a la gente. Para aumentar la moral debemos mejorar el clima de la empresa haciéndolo más satisfactorio para cualquiera que trabaje en la misma. ¿Cómo hay que hacerlo? ¿De qué forma cambiaremos la organización? Modificando el contenido del trabajo, cambiando los esquemas de decisión y alterando la naturaleza de nuestra interacción.

7.1 Contenido del trabajo

Las técnicas de la producción en masa reducen las tareas a sus elementos más simples. Llegan a mecanizar a los trabajadores convirtiéndolos en poco más que piezas de una máquina, fácilmente reemplazadas e intercambiables. Al iniciarse los años cincuenta, quedó de manifiesto que no todo estaba bien en la línea de montaje. Fue necesario encontrar nuevas formas, igualmente productivas, de definir el trabajo y satisfacer a los trabajadores.

Una alternativa al concepto de la línea de montaje es la ampliación de la tarea. Esta ampliación ensancha el objeto del trabajo incorporando otras operaciones menores junto a la principal del mismo. Por ejemplo, en lugar de colocar una rueda dentada en una caja de transmisión, el trabajador monta la transmisión completa. Añadiendo tareas, se reduce la repetición y se origina más dificultad. Podemos incrementar este reto aplicando la rotación del trabajo y los horarios flexibles, que constituyen elementos frecuentes de la ampliación de la tarea.

Al ampliar un trabajo, modificamos horizontalmente el contenido del mismo; al enriquecerlo, le añadimos una dimensión vertical. El enriquecimiento de la tarea significa delegar mayor responsabilidad en la propia ejecutoria y conceder más participación en la toma de decisiones. Esta participación es la dimensión vertical actuando dentro de una zona que era dominio exclusivo de la directiva.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 18 de 25</p>
---	---	--

7.2 Las funciones decisorias

La participación tiene un potente efecto sobre la satisfacción e incluso, en ocasiones, sobre la productividad. La investigación ha demostrado también que el aumento de participación reduce las bajas o despidos voluntarios, acelera la capacitación y mejora la flexibilidad de los trabajadores ⁸.


Actualmente estamos viendo no sólo un aumento en la participación, sino también un incremento en la definición de la misma. No es simplemente algo más que tener una opinión sobre el trabajo: se convierte en sinónimo de la dirección democrática. Por supuesto que la idea básica persiste: cuando a la gente —trabajadores de planta, especialistas técnicos, incluso directivos— se le ofrece la oportunidad de ejercer un grado mayor de responsabilidad, obtiene más satisfacción de su tarea.

Todo esto adquiere mejor sentido cuando lo relacionamos con la técnica y el cambio de carácter producido en la fuerza de trabajo. Las personas se introducen ahora en el mercado laboral con más educación y conocimientos que en el pasado.

Se encuentran condicionadas para esperar de su trabajo algo más que la satisfacción económica. Participar es una forma tangible de satisfacer estas expectativas más amplias, pero exige un cambio en las funciones decisorias tradicionales. Traslada la autoridad de la toma de decisión de los ejecutivos a los trabajadores, no sólo en la definición del trabajo sino, incluso, en el establecimiento de los objetivos. No estamos hablando de un cambio sencillo en el proceso; la participación exige una modificación importante en el esquema empresarial.

EJERCICIO: De acuerdo con lo aprendido, analice y comente por escrito el siguiente texto:

⁸ Lester Coch y John R. P. French, Jr., «Overcoming Resistance to Change», en Human Relations 29, 1948, pp. 512-532.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 19 de 25</p>
---	--	--

Enseñanza del aprendizaje


Con el viejo sistema del aprendizaje entraba un muchacho en un taller y se sometía a un capataz del que se esperaba que le enseñase el oficio. El capataz, demasiado ocupado con sus obligaciones y por lo general, más adaptado por su experiencia e inclinación a la producción de artículos manufacturados, que a la enseñanza de muchachos, pasaba el aprendiz a cargo de un ayudante suyo y éste, a su vez, lo trasladaba a la supervisión de un mecánico, experto o parcialmente hábil, según el caso, pero incapaz generalmente de impartir sus conocimientos al muchacho. Con frecuencia, también, la marcha del trabajo en un taller no era bastante variado como para ofrecer al aprendiz una experiencia amplia de carácter instructivo. Aun cuando el superior del muchacho tuviera la habilidad de transmitirle sus conocimientos y pudiera darle una variedad en el trabajo que le proporcionara una amplia oportunidad de aprender el oficio, el aprendiz se hallaría seriamente obstaculizado por su formación limitada. Empleado en un trabajo que requiere el uso de planos, por lo regular no los puede entender, ni hacer tan sólo un sencillo croquis. Si una operación mecánica exige la aplicación de una fórmula matemática, que no le enseñaron dentro de su limitada experiencia escolar, tendrá que renunciar a llegar al grado superior de aquel trabajo que implica aquellos conocimientos correspondientes a su clasificación. El aprendiz se convierte, por tanto, en la víctima de la exigencia diaria o semanal del taller.

Fuente: Jar.n R. Commons, Trade Unionism and Labor Pioblems, Ginn, Boston, 1921, pp. 235-236. Reproducido por cortesía de Ginn/Xerox.

7.3 Interacción

Finalmente, llegamos a la interacción, que es la forma en que se relacionan las personas dentro de la empresa. Las ciencias que estudian la conducta nos proporcionan varias técnicas eficaces para utilizar los recursos humanos, y entre ellas el desarrollo organizativo (O. D.).

El Desarrollo Organizativo es un esfuerzo de amplio alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación, particularmente a través de una dirección eficaz y participativa de la cultura de la empresa — con especial énfasis sobre la cultura de los equipos formales de trabajo— mediante la ayuda de un agente del cambio o catalizador y la aplicación de

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 20 de 25
--	---	---

la teoría y técnica de las ciencias del comportamiento, incluida la investigación de la acción ⁹.


El proceso se apoya pues, en el concepto de que los equipos de trabajo son la base de la salud empresarial. Todavía más, se define a la salud como la capacidad de la organización para resolver problemas. El desarrollo de la organización es un intento para mejorar la capacidad creativa del individuo y sus facultades de colaboración. Pero estas características individuales y colectivas se reflejan en las siguientes presunciones básicas del proceso ¹⁰:

- La mayoría de las personas deben dirigirse hacia el desarrollo y crecimiento personal.
 - Casi todos los individuos desean hacer y son capaces de realizarlo contribuyendo a mayor nivel a la obtención de los objetivos de la empresa, mientras el entorno de la misma lo permita.
 - Uno de los grupos psicológicamente más importantes para casi todos los individuos es el grupo de trabajo.
 - Todos los componentes del grupo, y no solamente el líder, son decisivos para la eficacia del mismo.
- Ahogar los sentimientos tiene un efecto negativo en la resolución del problema, el crecimiento personal y la satisfacción del trabajo.
 - Los niveles de honradez interpersonal, apoyo y cooperación son más bajos de lo necesario en la mayoría de los grupos.

El desarrollo organizativo es un programa de largo alcance. A través de una persona pivote —un asesor o agente del cambio— actúa mejorando la interacción

⁹ Wendell L. French y Cecil H. Jr., Organization Development, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1973, p15.

¹⁰ Para un tratamiento extenso del Desarrollo Organizativo, ver Wendell L. French, "Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies", en California Management Review 12, 1969, pp 23-46; French y Bell, "Organization Development"; Patrick E. Connor, "A Critical Inquiry into Some Assumptions and Values Characterizing OD", en Academy of Management Review 2, octubre de 1977, pp. 635-644; y Edgar Huse, Organization Development, West, St. Paul, Minnesota, 1981.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 21 de 25</p>
---	--	--

entre individuos y grupos. ¿Cuál es su objetivo final? Facilitar el cambio. Mas para que funcione el OD la intervenciones deben ser apoyadas por todo el sistema de recursos humanos de la empresa.

El OD reunió dos movimientos básicos: la teoría y la investigación de las ciencias de la conducta y la capacitación de laboratorio (sensibilidad). Funde lo que conocemos sobre la conducta humana con la acción que mejora el clima de la empresa. Los trabajadores esperan más de su entorno actual que lo que esperaba una generación anterior. Y podemos estar seguros de que la próxima exigirá bastante más que la presente. La organización debe satisfacer estos requerimientos no solamente para sus empleados, sino por su propia supervivencia. Cuando fracasa en el estímulo de la responsabilidad individual, ahoga a la persona que es su sangre vital.

RESUMEN


A través de nuestro esquema de organización —su estructura y procesos— creamos el clima de empresa. McGregor describe dos clases de clima cada uno desarrollado a partir de una teoría distinta del comportamiento humano. La denominada teoría X es de control estricto como reacción a la creencia de que la gente es perezosa, que hay que obligarla a trabajar y no desea adquirir responsabilidades. El clima basado en la teoría Y es más democrático, considerando que los deseos de los individuos consisten en trabajar, que están auto motivados, que el compromiso es una parte de esta motivación, que desean responsabilizarse, que las personas son creativas y que la empresa sólo aplica una pequeña parte de esta creatividad.

Likert señaló cuatro clases de clima en términos de sistemas directivos:

1. De explotación.

- Autoritario-benevolente.
- Consultivo.
- Participativo de grupo.

Los sistemas extremos, el 1 y el 4, son los equivalentes a la teoría X e Y de McGregor. Pero mientras McGregor apoya ambos extremos en consecuencia con

	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 22 de 25</p>
---	--	--

la situación, Likert sostiene que los sistemas participativos actúan mejor en cada caso.

El concepto japonés que resalta la lealtad, el compromiso y el pacto, nos proporciona una nueva visión del management. Aquí, los trabajadores y los directivos son capaces de satisfacer al mismo tiempo tanto los objetivos personales como los de la empresa.

Finalmente, cualquier ambiente afecta a la satisfacción y a la moral: los sentimientos que tiene la persona y el grupo respecto a su trabajo. Estos sentimientos se apoyan en el acuerdo colectivo, el esfuerzo del grupo por el éxito probable o real, la satisfacción individual, contenido del trabajo, participación, control y presión, y los objetivos empresariales. Allí donde la moral y la satisfacción son elevadas, descienden los despidos voluntarios, el absentismo y los accidentes. Pero, sorprendentemente, el nexo tradicional entre moral y productividad no existe.

¿Cómo debemos cambiar el clima de la empresa? Modificando la organización. Al ampliar el contenido de la tarea, incrementamos la participación de los trabajadores y cuando mejoramos nuestros procesos de interacción, empezamos a cumplir las expectativas y necesidades de nuestros trabajadores. Y si fracasamos en la satisfacción de dichas expectativas y necesidades, también fracasa la organización.

BIBLIOGRAFÍA


American Management Association, Organizational Dynamics, edición especial, primavera de 1981.

Connor, Patrick E., «A Critical Inquiry into Some Assumptions and Values Characterizing O. D.», en Academy of Management Review 2, octubre de 1977, págs. 635-644. Reproducido en Dimensions in Management, 3.a ed., editado por Patrick E. Connor, Houghton Mifflin, Boston, 1982.

French, Wendell L., «Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies», California Management Review, 12, 1969, págs. 23-46.


Gray, Edmund R. «The Non Linear Systems Experience: A Requiem», en Business Horizons, febrero de 1976, págs. 31-36. Reproducido en Dimensions in Management, 3.ª ed., editado por Patrick E. Connor, Houghton Mifflin, Boston, 1982.

Ouchi, William G. y Jaeger, Alfred M. «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility», en Academy of Management Review 3, abril de 1978, págs. 305-314. Reproducido en Dimensions in Management, 3.1 ed., editado por Patrick E. Connor, Houghton Mifflin, Boston, 1982.

	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 23 de 25</p>
---	---	--

SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

Las ayudas de apoyo para el presente curso se encuentran elaboradas en formato Power Point. Se recomienda por tanto, imprimirlas e incluirlas en este aparte del cuadernillo.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO: EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Fecha: 29 de Octubre de 2004 Página 24 de 25
--	---	---

TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

MESA REDONDA: CLIMA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO :

Identificar los diferentes puntos de vista que se tienen de las teorías expuestas en relación con la situación vivida en los Centros de Formación Profesional del Sena.

ACTIVIDADES

El expositor, será la persona encargada de orientar la actividad.


1. Formular las siguientes preguntas:

- ¿Ha conocido usted profesores con la actitud propia de las teorías X o Y? Defina la manera en que estas posturas afectan el clima de la clase y la productividad del estudiante.
- Utilice las seis variables de Likert —liderazgo, motivación, comunicación, interacción, fijación de objetivos y control —para describir el estilo de dirección de su Centro de Formación. ¿Se aproxima más al sistema 1 o al sistema 4? Porque?
- ¿De qué forma considera usted, podría un profesor cambiar el contenido de la tarea del estudiante para hacerlo más satisfactorio?

2. Responder por escrito y de manera individual las preguntas formuladas.

3. Organizar el grupo de participantes de manera que se puedan discutir abiertamente los diferentes puntos de vista.

4. Desarrollo de la mesa redonda (Se asignará un tiempo específico para la discusión de cada pregunta).

	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO:</p> <p>EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Fecha: 29 de Octubre de 2004</p> <p>Página 25 de 25</p>
---	--	--

5. Retomar los aspectos más relevantes de la discusión.
6. Elaborar las conclusiones del tema tratado

TIEMPO LÍMITE PARA SU DESARROLLO

La actividad de debate será desarrollada por espacio de una hora, discriminada de la siguiente forma:

Formulación de preguntas	5 min.
Respuesta a las preguntas	10 min.
Organización del grupo	5 min.
Discusión de las preguntas	30 min. (10 min. por pregunta)
Conclusiones	10 min.

CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO

Revisar mediante lista de chequeo el documento elaborado por cada uno de los participantes.



DIRECCIÓN
GENERAL

CONVENIO SENA – ENIM
CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

EL CLIMA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

BOGOTÁ NOVIEMBRE DE 2004

Ministerio de la
Protección Social
**SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE**

SENA: UNA ORGANIZACIÓN DE CONOCIMIENTO

INTRODUCCIÓN

A medida que se regulan los procesos y la estructura de los Centros de Formación, se crea el **clima organizacional**: la atmósfera donde se manifiesta nuestra influencia. Este clima permite la realización de operaciones de formación y satisface las necesidades de los funcionarios.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional resulta ser un factor crucial en la flexibilidad y adaptabilidad de las empresas de hoy, ya que con los estilos de liderazgo, los procesos de toma de decisión, los niveles de participación y los esquemas de comunicación, se genera una actitud positiva hacia el cambio.

OBJETIVOS

- Describir la forma en la que el esquema de la organización afecta el clima del sistema.
- Relatar varios ambientes alternativos.
- Relacionar el clima de la organización con la moral, la satisfacción y la productividad.
- Debatir los resultados de moral y satisfacción.

CONTENIDO

- El clima organizacional:

Teorías X y Y - Teoría de Likert - El intento japonés.

- Moral y satisfacción.

- Cambio organizacional.

TEORÍAS X y Y

Douglas McGregor observó que los estilos de dirección originaban el clima de una organización. Señaló dos estilos generales: uno fundamentado en lo que él denomina «Teoría X» y el otro en la «Teoría Y».

TEORÍA X

- ❖ Al individuo medio le disgusta el trabajo y lo evita tanto como le es posible.
- ❖ La persona normal debe ser amenazada u obligada a trabajar en pos de los objetivos de la empresa.
- ❖ El individuo medio es pasivo: prefiere ser mandado en vez de aceptar la responsabilidad de conducirse por sí mismo.
- ❖ Por encima de todo, la gente desea seguridad.

TEORÍA Y ⁽¹⁾

- ❖ La persona considera el trabajo tan natural como el juego o el descanso y por consiguiente, no lo evita.
- ❖ El compromiso es un factor decisivo en la motivación.
- ❖ La persona está auto motivada y encuentra una satisfacción inherente en el trabajo. La coacción no es la única forma de motivar.

TEORÍA Y ⁽²⁾

- ❖ En un ambiente adecuado, la persona normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso la busca.
- ❖ Contrariamente a los estereotipos populares, la capacidad de resolver problemas de forma creativa es amplia y no restringida, repartida por toda la población.

TEORÍA DE LIKERT

Rensis Likert equipara el clima empresarial con los sistemas de dirección y señala cuatro de estos sistemas:

1. De explotación.
2. Autoritario - benevolente.
3. Consultivo.
4. Participativo de grupo.

EL INTENTO JAPONÉS

- ❖ Los empleados forman parte integral de la empresa: la subsistencia del personal y sus familiares corresponde a la dirección.
- ❖ Los trabajadores están firmemente identificados con la empresa.
- ❖ Respecto al trabajo, la responsabilidad colectiva funciona mejor que la individual.

MORAL Y SATISFACCIÓN

Al mejorar el clima organizacional, se espera beneficiar la satisfacción y moral de los trabajadores, así como los sentimientos individuales y colectivos que tienen respecto a su trabajo.

LOS COMPONENTES DE LA MORAL

La moral es un sentimiento colectivo que guía la conducta hacia los objetivos. Se desarrolla a partir de valores compartidos sobre los fines y está formada por cuatro elementos: *Sentimiento de grupo, conducta dirigida al objetivo, valores compartidos y objetivos.*

CIRCUNSTANCIAS

Diversas variables afectan las funciones de sentimientos, conducta, valores y objetivos colectivos en una situación concreta, y por ello cualquier nivel moral del grupo depende de las condiciones internas y externas del mismo.

CIRCUNSTANCIAS

INTERNAS	EXTERNAS
Compromisos	Contenido del trabajo
Éxito probable	Participación
Éxito real	Control y presión
Satisfacción	Objetivos empresariales

MORAL Y PRODUCTIVIDAD

Las investigaciones no muestran una relación definida entre la moral y la productividad: al parecer son variables independientes. Las condiciones que incrementan la satisfacción en el trabajo no son necesariamente las mismas que las que mejoran los resultados.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

- Contenido del trabajo
- Funciones decisorias
- Interacción