

Las 5S, herramientas de cambio

# Capítulo 1



## Perfil del Capítulo

Para obtener rentabilidad en un mercado cambiante y competitivo las empresas invierten en tecnología, equipamiento y capacitación. **¿Para qué capacitación?**

El **saber** es indispensable para **manejar equipos y tecnologías** pero no es suficiente para permanecer y desarrollarse en un mercado turbulento.

En la actualidad es necesario que el personal tenga conocimientos tecnológicos, que interactúe con sus pares, superiores, subordinados, y que sea conciente de la influencia que tiene su accionar en la utilización de los recursos para la obtención de un producto o servicio.

Para su logro es condición imprescindible desarrollar **“el dejar hacer y el aprendizaje organizacional”**, que se obtiene produciendo un cambio que posibilite la construcción de un sistema de trabajo grupal, participativo y autónomo.

Las herramientas que producen este cambio, por su forma de aplicación, son **Las “5S”**.

En este capítulo se analizan los factores que intervienen en el cambio en forma directa o indirecta.

<b>Contenido</b>	1.1 - Introducción.	19
	1.2 - La satisfacción en el trabajo.	21
	1.3 - Los grupos en la organización.	22
	1.4 - Formas de motivar.	25
	1.5 - Persistencia y cambio.	28
	1.6 - Las 5S, herramientas de cambio.	31
	1.7 - La comunicación.	32
	1.8 - Las “5S” y la comunicación.	36



## 1.1 - Introducción

El movimiento **"5S"**, originado en Japón, es una herramienta que desarrolla una nueva manera de realizar las tareas en una organización. Esta nueva forma produce un cambio que genera beneficios, así como las condiciones para implantar modernas técnicas de gestión.

El nombre - **Las "5S"** - proviene de las palabras que lo caracterizan, las cuales, en la transcripción fonética de los ideogramas japoneses al alfabeto latino, comienzan con **"S"**, ellas son : <sup>1</sup>

---

### **SEIRI - SEPARAR**

Mantener sólo lo necesario para realizar las tareas.

---

### **SEITON - ORDENAR**

Mantener las herramientas y equipos en condiciones de fácil utilización.

**5S**

---

### **SEISO - LIMPIAR**

Mantener limpios los lugares de trabajo, las herramientas y los equipos.

---

### **SEIKETSU - ESTANDARIZAR**

Mantener y mejorar los logros obtenidos.

---

### **SEIKETSUKE - AUTODISCIPLINA**

Cumplimiento de las normas establecidas.

Las tres primeras palabras implican acciones bien conocidas. Más aún, muchas personas las practican en forma individual. **La diferencia de esta propuesta es su aplicación grupal.**

<sup>1</sup> Walter, J: Siderar, 1995.

En su implementación cada grupo determina qué es lo necesario para realizar las tareas (**1ra. "S"**), cómo se ordena lo necesario (**2da. "S"**) y cómo se mantienen limpios y en buenas condiciones de uso los lugares de trabajo, equipos, etc. (**3ra. "S"**).

Para decidir la acción a encarar y concretarla, los miembros del grupo negocian para lograr acuerdos. Esto establece una comunicación activa que permite el intercambio de experiencias, aportando ideas para hallar una solución compatible con sus requerimientos.

#### **Beneficios que se obtienen con su aplicación:**

- ▲
- ◆ Mejora la calidad.
- ◆ Mejora la productividad.
- ◆ Mejora la seguridad.
- ◆ Mejora el ambiente de trabajo.
- ◆ Favorece el desarrollo de la comunicación.
- ◆ Desarrolla la creatividad.
- ◆ Permite el crecimiento.
- ◆ Desarrolla la autoestima.
- ◆ Desarrolla el aprendizaje organizacional.

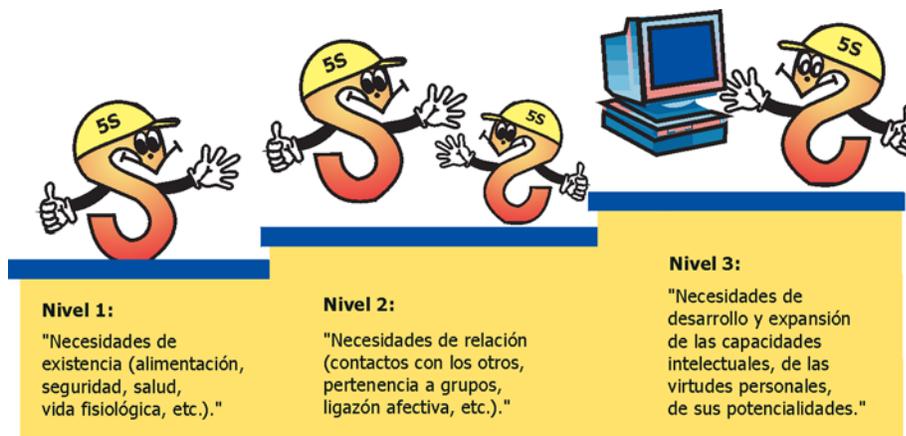
---

**Aplicar Las "5S" no significa trabajar más; al contrario: al estar lo necesario ordenado en un ambiente despejado y limpio, el tiempo requerido para realizar las tareas es menor.**

---

## 1.2 - La satisfacción en el trabajo <sup>2</sup>

“Los especialistas en management se han basado, para estudiar este problema, en la teoría de necesidades del individuo de A. Maslow y sus continuadores, en especial C. Alderfer, según la cual existen tres niveles de necesidades:”



Según esta teoría la necesidad de un nivel no es prioritaria si la inmediata anterior no ha sido medianamente satisfecha.

Las organizaciones productivas satisfacen relativamente bien las de nivel 1 y 2, por lo cual surgen las de nivel 3.

“Completan esta teoría de las necesidades las encuestas hechas por F. Herzberg, según el cual las organizaciones conseguirán integrar y satisfacer a los individuos de esta época en la medida en que ofrezcan un trabajo que sea fuente directa de satisfacción para quien lo ejecute. Por lo tanto, el trabajo se debe concebir en función de las **necesidades de nivel 3.**”

1) Herzberg manifiesta que, si las personas obtienen satisfacción de nivel 3, su trabajo resulta gratificante; en cambio, si las satisfacciones que obtienen son de nivel 1 y 2, sienten que sólo se trata de un hecho más. Un trabajo basado en estas necesidades, que posibilite a quien lo realice el desarrollo de sus potencialidades, será la base de un contrato psicológico más atrayente.

<sup>2</sup> Carola: *Motivación, satisfacción, productividad*, C.E.P.A.D.E, 1978.

2) Ligado el individuo a su trabajo por tal contrato, podrá llegar a controlarse a sí mismo estableciendo un nuevo estilo de relación con la organización.

Los objetivos de la organización y de los individuos podrán coincidir en gran medida.

3) Con otros contratos el individuo permanece pasivo, controlado, dirigido, organizado desde afuera, mientras que esta propuesta lleva necesariamente a que sea más activo, creativo, eficaz, ya que permite que se den las condiciones para que pueda emplear mejor sus capacidades.

### **1.3 - Los grupos en la organización** <sup>3</sup>

En el punto anterior se habla de grupo, de participación activa de sus miembros, etc. A continuación se analizan algunos conceptos básicos de lo que esto implica.

#### **¿Qué es un grupo?**

“Se define como tal a un conjunto de personas relacionadas entre sí, que realizan una actividad común según normas establecidas.”

Esta definición incluye cuatro palabras que permiten analizar su dinámica:

#### **Interacción**

---

Esta palabra refiere a participación conjunta, donde cada miembro del grupo interactúa con los restantes según las circunstancias de tiempo, espacio y actividad. El término interacción es usado en un sentido amplio, incluyendo la comunicación.

#### **Sentimientos**

---

Representan los estados psicológicos de las personas tales como alegría, miedos, agrado, desagrado, afecto, simpatía, envidia, etc.

Es importante reconocer estos estados para poder lograr su manejo. Tratar de ignorarlos provoca tensiones internas que pueden afectar la capacidad de relacionarse.

Analizaremos cómo juegan los sentimientos de las personas a partir de un **Ejemplo:**

Los motivos que llevan a una persona a trabajar en una organización pueden ser: ganar dinero para satisfacer necesidades básicas, sustentar a su familia, comprar un automóvil, desarrollarse profesionalmente, necesidad de pertenecer, etc.. Si bien estos motivos son ajenos a la organización, forman parte de la conducta de la persona dentro de ella.

Esta persona puede tener otros motivos para trabajar en una empresa pero sean cuales fueren son satisfechos de alguna manera.

Este tipo de sentimientos forma parte de lo que se considera “**interés propio individual**”, pero, si profundizamos el análisis, vemos que los motivos son generados por sentimientos que pueden responder a cuestiones individuales y simultáneamente al interés de todo un grupo. El deseo de ganar dinero constituye desde el punto de vista de la empresa un interés individual, pero si este dinero se usa para sustentar a otro grupo -el grupo familiar- el interés de la persona no es solo individual.

Este doble juego al que responden los intereses de las personas, sea individual o grupal, explica muchas conductas individuales y/o grupales. Por ello cuando se analiza la conducta de un individuo o de un grupo se debe plantear la siguiente pregunta: **¿qué interés se defiende?** Esta pregunta sirve para explicar muchas veces el por qué de ciertas conductas sociales.

## **Actividad**

---

Este término se refiere a las cosas que hacen las personas individualmente en un grupo y a las del grupo como tal.

Según sus actividades los grupos se pueden clasificar en: \_\_\_\_\_

**Grupos Formales**

\_\_\_\_\_ **Grupos Informales**

### **Grupos Formales:**

“Son aquellos a los cuales la empresa les asigna actividades: a las personas individualmente y al grupo como tal. Está vinculado con la división del trabajo y se establece en función del objetivo a alcanzar.”

Son actividades diferentes para diferentes personas, las cuales coordinadas aportan a la concreción del objetivo; corresponden a la organización formal, es decir a las previstas en el organigrama.

### **Grupos Informales:**

Partiendo de la organización formal, “la informal constituye la red de relaciones personales y sociales que no se hallan definidas en el organigrama.”

Estas relaciones se deben a que los individuos son entes totales y, como la satisfacción de sus necesidades trasciende la que brinda el puesto de trabajo, la búsqueda se orienta al desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización.

Los grupos informales desarrollan una serie de características que enunciaremos brevemente:

- 1) “Códigos de conductas para sus miembros, incluyendo costumbres y normas. Estos códigos regulan las actividades y relaciones en términos de derechos, obligaciones, prestigio e influencia.”
- 2) “Esquemas de ideas, creencias y valores que mantienen y soportan el código de conducta y la actividad del grupo.”
- 3) “Actividades informales del grupo, relacionadas con, o independientes del comportamiento formal del trabajo.”
- 4) “Sistemas de comunicación que informan a los miembros de las ideas, sentimientos y sucesos importantes para la solidaridad y acción del grupo.”

“Estas costumbres, códigos, actividades del grupo informal que guían su comportamiento pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos de la organización formal o también obstaculizarlos.” De hecho la relación entre lo formal e informal en un grupo y la organización determinan la efectividad de su funcionamiento por lo que su importancia no puede ignorarse.

Esta relación depende fundamentalmente de la estrategia de motivación que se adopte.

## 1.4 - Formas de motivar <sup>4</sup>

El rol de la supervisión es lograr eficiencia, eficacia y efectividad en el grupo de trabajo, impulsando a sus integrantes a desarrollar al máximo sus capacidades. A continuación se analizan diversas formas de motivar con los beneficios y debilidades de cada una:

### Estilo autoritario

Es la forma tradicional de motivar; se basa en la autoridad. Su forma más primitiva es obligar a las personas a trabajar amenazando con sanciones si no lo hacen. Parte del supuesto de que las personas trabajan por una sola razón: la de ganar dinero, y que solo cumplen con sus tareas para conservar el puesto. *Como a nadie le gusta trabajar hacen lo menos posible.*

Como consecuencia de esta concepción es necesario:

- " Realizar una supervisión muy rígida, estricta y continua."
- " Indicar a cada uno lo que tiene que hacer durante su jornada."
- " Reducir al mínimo el criterio propio del trabajador (se lo contrató para que trabaje, no para que piense)."

Esta forma de motivar concibe a las personas como máquinas pasivas e inertes y no tiene en cuenta que pueden reaccionar de manera imprevisible.

Este estilo provoca que el trabajador haga lo mínimo necesario para evitar el castigo. Cuando la presión es excesiva contraataca recurriendo al sabotaje, al despilfarro y al trabajo lento, lo que trae como consecuencia que la organización tenga dificultades en su objetivo básico: la producción.

En ciertas ocasiones el estilo autoritario es útil, por ejemplo en situaciones de emergencia y/o críticas, pero hay que recordar que solo tiene vigencia en el corto plazo.

<sup>4</sup> Carola: op. cit. pág. 21.

## Estilo negociación implícita

“Una de las formas usuales de motivación es la negociación.” La dirección incita a los trabajadores a realizar una producción **"razonable"** recurriendo a acuerdos y realizando una supervisión moderada.

Lo que en realidad pasa es que la dirección se compromete implícitamente a no aplicar sanciones a cambio de que el empleado cumpla con los niveles de producción acordados.

- “La diferencia entre esta motivación y la anteriormente analizada es que la negociación se concerta en forma más o menos voluntaria por ambas partes.”
- “La motivación que lleva al cumplimiento se basa en el temor a que la otra parte rompa el trato.”
- “En muchos casos la política de *vivir y dejar vivir* constituye un recurso realista del que dispone la supervisión.”
- “Permite lograr el establecimiento de relaciones armoniosas entre supervisor y empleados, además de un nivel relativamente satisfactorio de producción.”

Este estilo sigue considerando al trabajo un castigo, ya que a cambio de él se obtienen beneficios que son una consecuencia del acuerdo establecido. Es decir que ambas partes realizan algo desagradable a cambio de algo agradable, lo cual ofrece muy pocas oportunidades de elevar la producción.

## Motivación interiorizada

Una forma diferente de motivar es “hacer el trabajo más interesante pues cuando a un sujeto le gusta lo que hace se supervisa a sí mismo.”

### Este tipo de motivación tiene en cuenta que:

- a) “Se puede aumentar la satisfacción de un trabajo rediseñándolo, introduciendo la rotación para conocer cómo se realiza el proceso, desarrollando el trabajo grupal para lo cual un conjunto de personas aúnan esfuerzos en función de un objetivo común.”

- b) "Se dan oportunidades de crear amistades a partir del trabajo en equipo."
- c) "Si los empleados pueden participar en la resolución de problemas se sienten más interesados en su trabajo."

La motivación interiorizada intenta canalizar a partir del trabajo necesidades esenciales que provocan satisfacción a quienes la realizan.

**Ellas son:**

- "La sensación de plenitud por los logros obtenidos y por sentir que se puede hacer."
- "La necesidad de autonomía: la sensación de ser "el propio jefe", de ser responsable de la óptima ejecución de la tarea."
- "La necesidad de obtener y ampliar progresivamente los conocimientos, así como la posibilidad de aplicarlos."
- "La necesidad de saber el lugar que se ocupa, teniendo conciencia de la importancia social en la empresa."
- "La necesidad de aceptación, de atención y de reconocimiento."
- "La necesidad de tener confianza en uno mismo, de sentirse capaz y productivo."

### **Estilo supervisión general**

"Se aplica cuando no se puede aplicar la motivación internalizada, por ser el trabajo poco interesante o no poder innovar demasiado su metodología."

Consiste en delegar lo máximo posible, aumentando la autonomía de los empleados.

Si las reglas de la organización son inteligentes, garantizan a sus miembros una libertad considerable para adoptar decisiones por cuenta propia; para que sus decisiones sean correctas es necesario que las acciones se ajusten a metas y objetivos de la organización y esto se logra a partir de normas claras.

### ¿Qué estrategia de motivación emplear?

Por lo analizado, el método autoritario resulta ineficaz, sólo se usa en situaciones críticas o de emergencia mientras la "negociación implícita" no garantiza sobrepasar la cantidad mínima de producción esperada.

"Desde muchos puntos de vista la internalizada parece ser la óptima aunque no es en sí misma la panacea."

Lo importante es lograr un punto de equilibrio de acuerdo a las circunstancias, es decir, un estilo basado en la motivación interiorizada acompañada por alguna otra según las necesidades.

En el caso particular de **Las "5S"**, se utiliza la motivación autoritaria en su aplicación e implementación, mientras que en la forma de accionar el grupo es del tipo interiorizada o de supervisión general.

## 1.5 - Persistencia y Cambio <sup>5</sup>

Un proverbio francés dice: "Cuanto más cambia algo, más permanece lo mismo".<sup>5</sup> Esta expresión vincula la extraña y paradójica relación entre persistencia y cambio.

En Occidente estos dos conceptos han sido siempre considerados por separado pues a la persistencia se la interpreta como un estado natural que no necesita explicación mientras que el cambio sí.

En un sistema social se presentan estas situaciones cuando existe un problema persistente y repetitivo. La situación se mantiene por más que se realicen esfuerzos para revertirla. Debido a esta situación surgen las siguientes preguntas:

**"¿Cómo es que persiste esta situación indeseable?"**

**"¿Qué se necesita para cambiarla?"**

A partir de 1945, en diferentes lugares y campos científicos, surgió un pensamiento globalizador que permitió el desarrollo de la **teoría general de los sistemas**, la cual da la respuesta a estas dos preguntas.

En síntesis se puede decir que los sistemas están regidos por dos leyes:

#### a) Cambio de tipo 1 ó cibernética de 1er. Orden

“Esta ley dice que un sistema permanece inmodificado si los cambios que se efectúan son internos, es decir que un sistema no puede generar desde su interior las condiciones de su propio cambio.”<sup>5</sup>

**Ejemplo:** una persona tiene una pesadilla en la que primero corre, después grita, luego lucha, etc. pero ninguno de estos cambios puede finalizar con su estado de sueño.

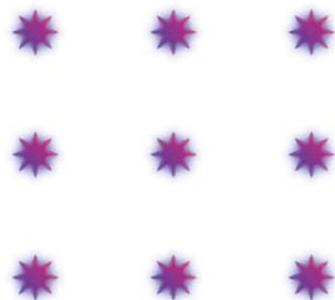
#### b) Cambio de tipo 2 ó cibernética de 2do. Orden

“Es el cambio del cambio, es decir, produce un cambio del sistema. Para producir un cambio de tipo 2 hay que salir del sistema, construir un nuevo sistema.”<sup>5</sup>

Siguiendo el caso del ejemplo anterior, la pesadilla se termina cuando la persona se despierta, es decir, se produce un cambio de tipo 2.

Aparentemente crear un nuevo sistema parece una cosa difícil, en realidad las cosas no son así.

**Ejemplo:** En el siguiente juego hay que unir 9 puntos con 4 líneas rectas consecutivas entre sí.

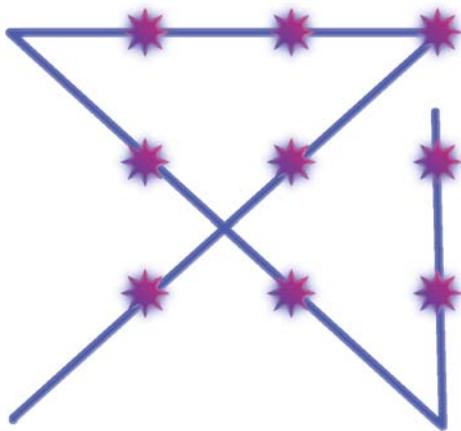


Cuando a las personas se les pide solucionar el problema, en general se imponen una norma que no está en las instrucciones: no salir del cuadrado.

Cuando intentan la solución encuentran que, sea cual fuere la combinación de las 4 líneas, el problema no se resuelve. Se sienten en un callejón sin salida y abandonan la búsqueda.

Cuando se les explica que se puede salir de la norma autoimpuesta, es decir, crear un nuevo sistema, ven que la solución es más sencilla de lo que suponían.

Existe gran analogía entre el ejemplo y las situaciones de la vida real; todos nos hemos sentido encerrados en alguna ocasión. Dentro del encierro, cambio de tipo 1, la solución aparece como algo fuera de nuestras posibilidades. Lo mismo pasa si se intenta encontrar la solución en forma serena y lógica o frenética.



---

**“En cuanto al cambio de tipo 2, solo se trata de un cambio de premisas pasando de una lógica a otra de igual tipo. La solución se encuentra al revisar los supuestos.”**

---

## **1.6 - Las 5S, herramientas de cambio**

Como hemos visto, para aplicar técnicas de gestión como excelencia en manufactura u otras, es necesario tener en vigencia en la organización un estilo de motivación del tipo supervisión interiorizada o general.

**¿Cómo producir el cambio si está implementado otro estilo?**

**¿A partir de ordenarle al personal qué y cómo hacer las cosas cuando el objetivo es trabajar en forma grupal, participativa y autónoma?**

Este es un cambio de tipo 1 (dentro del sistema), pues las personas estarán esperando instrucciones para hacer cosas, lo cual no modifica el sistema vigente.

El cambio se logra construyendo un nuevo sistema, respetando la organización formal, que permita, a partir de nuevas formas de hacer las cosas, que se aprenda, desarrolle e incorpore este estilo de trabajo, es decir, un cambio de tipo 2.

**Lo que se revisa es el supuesto de que se lo contrató para que trabaje, no para que piense.**

Una herramienta que permite producir este cambio es el movimiento "5S", en el cual a medida que se van implementando las tres primeras acciones, que se realizan en forma grupal, participativa y autónoma los miembros del grupo incorporan este método por los beneficios que obtienen.

Hay que tener en cuenta que todo proceso de aprendizaje se sustenta en el hecho de que las personas reemplazan conocimientos anteriores por nuevos cuando éstos resultan mas útiles y gratificantes.

## 1.7 - La comunicación

Este punto se refiere a la comunicación verbal o escrita que veremos desde dos puntos de vista:



### Entre las personas <sup>6</sup>

A partir de la conversación, se establece entre las personas una relación interaccional circular, que **se produce cuando A envía un mensaje a B, éste lo percibe, construye su realidad y, partiendo de esta realidad construida, emite su respuesta a B.**

Construir la realidad es lo que hacemos los seres humanos cuando percibimos a través de nuestros sentidos y a su vez a esta percepción le incorporamos nuestra concepción del tema en cuestión.

En la comunicación es importante **escuchar, que es oír más interpretar.** Cuando se escucha al otro se está validando lo que dice.

El diálogo se da solo en la escucha y permite que el hablar de uno modifique al otro, mientras que en el monólogo no existe esta alternativa de modificación debido al no escuchar.

### **Requisitos para escuchar:**

- **Respeto mutuo:**  
Aceptar las diferencias con el otro.
- **Apertura:**  
Ver al otro como legítimo y válido.
- **Convicción de humanidad:**  
Compartir con el otro nuestro común modo de ser humanos.
- **Convicción de autonomía:**  
Reconocernos -al otro y a mí mismo- la autonomía que como personas tenemos.

### **En un contexto conversacional intervienen:**

#### **a) Declaraciones (o juicios):**

Es lo que declaramos desde nuestra construcción sobre un determinado tema.  
Un juicio puede afectar al otro si el que recibe el mensaje no tiene claro este concepto.  
Su valor depende del poder y confiabilidad del que lo enuncia.

#### **b) Afirmaciones:**

Cuando se hace una afirmación sobre un hecho es que se tienen pruebas para demostrar lo que se dice.

#### **c) Pedidos / ofertas:**

Se refiere a solicitudes u ofrecimientos. Cuando el otro acepta, entonces el pedido/oferta se convierte en promesa.

**Las promesas construyen y su cumplimiento construye la confianza.**

#### **Sus componentes son:**

- La sinceridad.
- La competencia.
- La confianza.

---

**Cuando se realiza un pedido sabiendo que el otro no lo puede aceptar o cumplir, el compromiso es de quien lo solicita.**

---

Los pedidos son fundamentales en la vida, es la forma que tiene una persona para satisfacer sus necesidades.

#### **Una buena comunicación contribuye a: <sup>7</sup>**

- ◆ Lograr formas más productivas es darse cuenta de la forma como manejamos la comunicación. Un buen manejo del diálogo, sin agredir o descalificar al otro permite ante una situación dada que se logren acuerdos en forma rápida y con menor esfuerzo.
- ◆ El actuar en forma diferente trae como consecuencia un mayor esfuerzo, pues para lograr un acuerdo es necesario resolver primero el conflicto que se ha construido.
- ◆ Lograr entender cómo se manejan las discrepancias entre lo que se dice, se quiso decir y lo que se hace.
- ◆ Frecuentemente actuamos o vemos actuar a otras personas de esta forma, lo importante cuando estos casos se presentan es cómo manejamos la situación.
- ◆ Visualizar cómo uno reacciona ante la forma en que otro expresa sus ideas.
- ◆ Ampliar la capacidad de establecer relaciones más significativas y satisfactorias en el terreno laboral y personal.

#### **En la organización <sup>8</sup>**

---

“El organigrama de una empresa representa un sistema de comunicaciones y relaciones jerárquicas.”

Sirve para transmitir las instrucciones e informaciones indispensables para la realización de las tareas pero además facilita la transmisión de las informaciones informales.

“Por lo expuesto hay que distinguir dentro de la empresa las comunicaciones formales y estructurales de las comunicaciones informales.”

<sup>7</sup> Satir, V. y otros: *Talleres de comunicación con el enfoque Satir*.

<sup>8</sup> Bianchi: *La comunicación en la empresa*, C.E.P.A.D.E., 1978.

## Las comunicaciones formales

### Comunicaciones verticales descendentes

---

Son las que unen los niveles jerárquicos de la organización. Su uso está destinado a bajar órdenes, normas, e informaciones generales para facilitar el trabajo y cumplir los objetivos de la empresa.

Con la actual reducción de niveles jerárquicos las organizaciones han logrado una mejora importante en las comunicaciones.

### Comunicaciones verticales ascendentes

---

Son las comunicaciones que fluyen desde la base a las jefaturas.

Permiten hacer un seguimiento de lo que ocurre diariamente y tomar las decisiones.

En las formas tradicionales de motivar esta comunicación es despreciada, no así la supervisión interiorizada.

### Comunicaciones horizontales

---

Se desarrollan entre los grupos y/o personas de un mismo nivel dentro de la organización. Son las que permiten resolver muchos de los problemas de coordinación que se generan por el desarrollo de las actividades.

Su importancia es vital cuando está implantada la motivación interiorizada o supervisión general.

### Comunicación oblicua

---

Se utiliza fundamentalmente cuando se aplica la motivación interiorizada o de supervisión general.

Su uso permite pasar por sobre un nivel jerárquico, ganando de esta forma tiempo; se suele usar también **en situaciones de emergencia**.

## Las comunicaciones informales

La experiencia demuestra que dentro de una organización las comunicaciones no se limitan solo a las de la infraestructura formal, sino también a las que nacen de los grupos informales dando origen a las comunicaciones informales.

Éstas crecerán en importancia en la medida en que las formales -tanto verticales como horizontales- estén en mal estado o hayan dejado de existir.

“Por canales informales se intercambian espontáneamente consejos, opiniones del tipo *¿cuál es el humor del jefe hoy?* , *¿qué clase de tipo es el nuevo jefe?* , y órdenes.”<sup>8</sup>

“También dentro de la categoría de informales se encuentran los rumores, que frecuentemente son perjudiciales porque son infundados.”

Hay que tener en cuenta que la charlatanería es un fenómeno inevitable cuando las personas viven en grupos y conversan sobre cuestiones acerca de las cuales no han sido suficientemente informados.

Suprimir los rumores es utópico pero se pueden minimizar con información más abundante.

## 1.8 - Las “5S” y la comunicación

En el punto 1.1 **Introducción** se menciona que al encarar acciones los integrantes de cada grupo negocian para lograr acuerdos. Es sabido que la herramienta que se usa para negociar es la comunicación.

**Dentro de cada grupo se desarrolla una comunicación interactiva cuya práctica trae como consecuencia un proceso de aprendizaje en cuanto a:**

- ◆ Expresarse.
- ◆ Aportar ideas.
- ◆ Aceptar y respetar las diferencias con el otro.
- ◆ Compartir y desarrollar un espíritu de equipo.
- ◆ Saber acatar las decisiones del grupo.

En síntesis, se establece un subsistema de comunicación que permite el desarrollo, el crecimiento y la creatividad de las personas.

Esto ocurre dentro de cada grupo y, como cada grupo no es un ente aislado dentro de la empresa sino que está vinculado con otros, entre ellos se establecen conflictos de competencia que serán resueltos por los líderes mediante negociaciones.

Estas negociaciones, que se resuelven mediante la comunicación, desarrollan las vinculaciones entre los grupos. Como consecuencia de ello se forma una vasta red de comunicaciones horizontales que complementan las verticales.

