

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aportado por: Sugey Torres - [sugey\\_256@hotmail.com](mailto:sugey_256@hotmail.com)

## Desarrollo Organizacional

1. [Introducción](#)
2. [Concepto de Desarrollo Organizacional.](#)
3. [Antecedentes Históricos.](#)
4. [Definiciones, objetivos y características del Desarrollo Organizacional.](#)
5. [Importancia y Necesidad del D.O.](#)
6. [Comportamiento Organizacional.](#)
7. [Fundamentos y Modelos del comportamiento organizacional.](#)
8. [Cambio planificado](#)
9. [Teoría de los sistemas](#)
10. [Participación y delegación de la autoridad](#)
11. [Trabajo en equipos](#)
12. [Limitaciones del comportamiento organizacional.](#)
13. [Fases, estrategias, modelos y técnicas del D.O.](#)
14. [Calidad de vida en el trabajo.](#)
15. [Círculos de Calidad.](#)

### INTRODUCCION

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott).

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utilizan como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En

efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

El presente trabajo se centrará en el análisis del Comportamiento del hombre en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad y productividad, para lo cual es importante conocer cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones.

### **1. Concepto de Desarrollo Organizacional.**

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, además, la expresión inicial – "Organization Development" – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

### **2. Antecedentes Históricos.**

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups” no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En el capítulo especial sobre la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973) visualizan el origen del D.O., como un aprendizaje embrionario o de gestación:

I - Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con “T\_GROUPS” del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente..

II – Con los trabajos de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el “Research Center” of Group Dynamics” fundado por Kart Levin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, Jonh French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert. Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de “acoplamiento”.

French y Bell, en ese mismo texto, enfatizan que el foco en “la organización total” que caracteriza específicamente el esfuerzo del D.O. surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. (EUA).

Además:

- a) de los trabajos de psicología aplicada, a partir de las investigaciones de Hawthorne,
- b) de la aplicación de la metodología de laboratorio de la que el NTL Institute for Applied Behaviora Science la gran creadora y alimentadora.
- c) De la aplicación de la metodología de “investigación de acción” el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O., se vieron influenciados, también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber:
- d) teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kart Lewin.
- e) Conceptos sobre sistemas socio-técnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice. Sofer, etc. Agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.
- f) Psicología Organizacional, cuyos algunos contribuyentes fueron: A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, MacGregor, G. Homans, etc.
- g) Desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Drucker, Millar, etc.

En cuanto a la expresión original “Organization Development” (OD) y su equivalente “Organizational Development”, ambas traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (DO), no se sabe en realidad quien la acuñó y cuándo French y Bell aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título de “Organization Development”.

Expresiones equivalentes como – como “Cambio de Organización”, “cambio de organización planeado”, “mejoría organizacional”, “efectividad organizacional” y “Renovación

de la Organización”- se han utilizado mas o menos sinónimamente, aunque con menos frecuencia y aceptación.

En Brasil dentro de la conceptualización caracterizada los trabajos sobre el D.O. tuvieron como precursores a Pierre Weill, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzar y Francisco Pedro P. Souza, según lo que se ha podido constatar

Con el transcurso de los años el D.O. ha tenido novedades, la grande y nueva contribución del nuevo arte del D.O. está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que penas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60. Las principales novedades del DO. son:

- a) Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación aún cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable dependiente y otras como independiente.
- b) Utilización sistemática de agentes de cambio que generalmente son consultores del D.O. externo y/o internos. Además si están adecuadamente capacitados pueden ser agentes o ejecutivos actuando dentro del subsistema o sistema objeto
- c) Intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales y tratadas por algunos especialistas y clientes legos como si pudiesen ser independientes: las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento. La integración de esos tres tipos de prácticas especializadas se efectúa por medio de la acción catalizadora del consultor del D.O.
- d) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios, que. Juntándose con algunos ya existentes, se constituye en una nueva “tecnología del D.O.”.
- e) Uso sistemático de las metodologías de “laboratorio” y retroinformación por medio de la investigación de la acción.
- f) Consultoría de procesos y contenido
- g) Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir la eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico-Económico-Administrativo-De comportamiento/Medio Exteriores)

En síntesis, la novedad traída por la nueva “praxis” del D.O. consiste en ir mas allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir mas allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios, Ir mas allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

### **2.1. Orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.)**

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- a) la relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- a) b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

- b) c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.
- c) d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
- d) e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- e) f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.
- f) g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.
- g) h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

### **3. Definiciones, objetivos y características del Desarrollo Organizacional.**

#### **3.1. Definiciones del Desarrollo Organizacional.**

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es esencia una definición.

Se tiene que Beckard (1969) define el D.O. como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Para Bennis (1969), el D.O. es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como “el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es “un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como “un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión”.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

De Faria dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: “ El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.

**3.2. CONCEPTUACION DEL D.O.** Los conceptos operacionales o la filosofía laboral mas adecuados para la explicación de la definición anterior (**o características**) se expresan en la siguiente concepción que contiene inclusive ciertas premisas y valores:

a) el D.O. debe ser...

... un proceso dinámico, dialéctico y continuo...

... de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación...

... utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos...

... para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento...

... de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) el D.O. requiere...

... visión global de la empresa...

...enfoque de sistemas abiertos...

... compatibilización con las condiciones de medio externo...

... contrato consciente y responsable de los directivos...

... desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)...

...institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) el D.O. implica...

... valores realísticamente humanísticos...

... adaptación, evolución y/o renovación- esto es...

... cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) el D.O. no es (no debe ser)...

... un curso o capacitación...

... solución de emergencia para un momento de crisis...

... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información...

... intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales...

... iniciativa sin continuidad en el tiempo...

... un esfuerzo de especialistas y otras personas bien inencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables...

... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones.

... una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas...

... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos...

... un medio de hacer que todos queden contentos...

... algo que termine siempre en un “final feliz”.

### **3.3. OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

### **3.4. Características del Desarrollo Organizacional.**

## CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



### 4. Importancia y Necesidad del D.O.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

### 5.- Comportamiento Organizacional.

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

**El Comportamiento Organizacional** (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El **comportamiento organizacional** es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.



Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Tomemos en cuenta que el **comportamiento organizacional** es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **Productividad.-** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo.-** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo.-** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual.-** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo.-** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

## 6.- Fundamentos y Modelos del comportamiento organizacional.

### Fundamentos del Comportamiento Organizacional.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la **formación, la tormenta** (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la **normatividad** (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el **desempeño** (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos esta el **movimiento** (que se refiere a que hay que estar concientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo esta en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y como

podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

#### **6.1.2. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL D.O.**

El DO ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el DO tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el DO:

#### **CAMBIO PLANIFICADO**

Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el “punto de equilibrio” es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al **cambio** como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de “descongelar”, “mover” y “volver a congelar”. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilman planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.

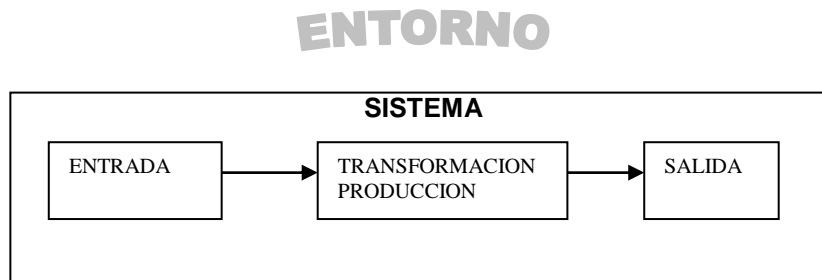
Otro autor, Jerry Porras desarrolló un modelo que se llama el “análisis de flujo” el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un “cambio transaccional” y un “cambio transformacional”, el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras de abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

## TEORIA DE LOS SISTEMAS

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del DO. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización podemos graficarlo así:



Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son “permeables”, pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como “retroalimentación positiva” y “retroalimentación negativa”. Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Como empresa me puedo fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de Caracas, pero si el mercado no responde la empresa fracasa.

Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la “homeostasis”.

Existen dos teorías que destacan en cuanto a los sistemas que son, la teoría de los sistemas sociotécnicos y la planificación de sistemas abiertos, ambos enfoques de importancia vital para el Do hoy en día. La TSS se orienta más el funcionamiento interno de la organización como un sistema constituido por dos sistemas, el sistema social y el sistema técnico. Mientras que el PSA se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y en base a esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar un futuro deseable.

### PARTICIPACION Y DELEGACION DE LA AUTORIDAD

Esto se fundamenta en PARTICIPACION de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrara a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin, “las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo”. Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse alas exigencias del medio, es imprescindible que de respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

### TRABAJO EN EQUIPOS

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en

equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología a servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos par lograr mayor efectividad en los equipos.

### **ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE**

Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar. La idea es "sacar" el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

### **ESTRATEGIA NORMATIVA – REEDUCATIVA DEL CAMBIO**

Una de los aspectos que estudia el DO es la estrategia para el cambio. La estrategia que es más manejada por el DO y la cual adopta como principio es la normativa-reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

Existen otras variables para el estudio del DO como lo son entender que el DO es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de DO es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del DO y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios.

El DO es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del DO no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de una organización. TODOS los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

### **Modelos del Comportamiento Organizacional.**

#### **Diferentes modelos de comportamiento organizacional y sus efectos.**

- **Autocrático.-** Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y esta convencida de es obligación de los empleados cumplir ordenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide contrata resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano
- **De custodia.-** Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.
- **De apoyo.-** Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en

gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.

- **Colegial.-** Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de autoactualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

Los modelos anteriormente descritos son de importancia para cualquier gerente en la medida que sepamos identificarnos con ellos, tomar un enfoque de contingencia y evaluarnos en cuanto al conocimiento de los otros para poder adoptar según nuestras necesidades el que más nos convenga ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos algunas veces. Esto nos lleva a la **Teoría Z** la cual es un quinto modelo, que hasta cierto punto es híbrido y con muchas críticas debido a que no proporciona criterios útiles en cuanto a cuando utilizarlo. Este modelo se centra en una filosofía humanística en el trabajo de equipo y en la toma de decisiones por consenso, utilizado en la mayoría de empresas japonesas y en empresas gigantescas de países desarrollados.

#### **Las tendencias en el uso de estos modelos.**

En la práctica están sujetos a cambios evolutivos, se hayan en función de las necesidades prevalecientes de los empleados.

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales

Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:

1. Cambios en los métodos de trabajo
2. Cambios en los productos
3. Cambios en la organización
4. Cambios en el ambiente de trabajo

Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

1. Desarrollo de equipos
2. Suministro de informaciones adicionales
3. Análisis transaccional
4. Reuniones de confrontación
5. Tratamiento de conflicto intergrupales
6. Laboratorio de sensibilidad

#### **Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento**

Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

### **Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid**

Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- a) b) Las organizaciones alcanzan “satisfacciones” abajo de su potencial.
- b) c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un “cultural drag”.

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

### **Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch**

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

- a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.
- b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.
- c) El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.
- d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

### **Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin**

Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

## **7. Sus perspectivas y limitaciones.**

### **7.1. Perspectivas.**

#### **Modelos de Comportamiento Organizacional.**

Conforme se aprende más acerca del comportamiento en el trabajo, se aplican mejores modelos de comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan más en el uso de los modelos de apoyo, colegiado o de la teoría Y. La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización más humana y más abierta. Generalmente también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor de interés entre las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido más en un asunto de autodisciplina, que en algo que debe ser impuesto externamente. El rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo. Mucho se ha adelantado en los últimos años y aún podemos esperar más avances. Estamos construyendo una mejor calidad de vida en el trabajo. Un intento de lograrlo es la presentación de Ouchi de la organización tipo teoría Z, quien sugiere que para las empresas estadounidenses logren tener una fuerza de trabajo productiva, deberán descartar valores y prácticas de modelos de apoyo y los participativos. Aún cuando la práctica gerencial varía ampliamente de empresa a empresa, podemos concluir que en la última generación se ha duplicado lo bueno y disminuido a la mitad lo malo al respecto de las relaciones humanas de el trabajo. Han empezado a caer las piezas en su lugar para lograr sistemas eficaces de gerentes y organizaciones.

#### **Importancia de las necesidades de orden superior.**

Uno de los motivos de la importancia que se da al perfeccionamiento de los modelos del comportamiento organizacional es la evolución de las estructuras de las necesidades de los empleados. Las naciones postindustriales, han llegado a un punto donde las necesidades de orden superior son los motivadores primordiales de muchos trabajadores. En consecuencia los jefes e ellos procuran diseñar sistemas de comportamiento organizacional que contribuyan mejor a satisfacer tales necesidades en una forma más adecuada que la que era posible en el pasado. Además el advenimiento de una sociedad dominada por el conocimiento y la información exige utilizar más y mejor las capacidades intelectuales en una amplia diversidad de empleados; por otra parte, los sistemas más avanzados del comportamiento organizacional tienden a ser más eficaces con empleados bien informados. La llave que abre la combinación de las necesidades de orden superior y las habilidades intelectuales para hacer productivo el sistema es precisamente el comportamiento organizacional. El pensamiento clave es: trabajo más inteligente, no más intenso.

#### **Un enfoque de sistemas.**

Tenemos que ver los cambios hacia un comportamiento organizacional mejor en términos de un sistema total. El cambio efectivo es complejo y toma bastante tiempo llevarlo a cabo. Cualquier práctica nueva se refiere solamente a parte de todo el sistema, por lo que con frecuencia fracasa en desarrollar todo el potencial de mejoramiento. Lo que se necesita en el comportamiento organizacional es un enriquecimiento gradual de todo el sistema socio técnico para adaptarlo mejor a la gente.

#### **Un enfoque de contingencia.**

El comportamiento organizacional se aplica a una relación de contingencia. Es decir no todas las empresas necesitan el mismo grado de participación, comunicación abierta u otra condición para ser eficientes. Por lo que respecta a la participación, algunas situaciones permiten una participación más amplias que otras y algunas personas desean mayor participación. El sistema más eficaz de comportamiento organizacional tenderá a variar conforme al ambiente total de una organización. Tanto las organizaciones estables como las cambiantes, necesitan un ambiente más humano para la gente y seguramente esto lo lograremos en la siguiente generación. Sin embargo las ideas de contingencias predicen diferencias de práctica entre las organizaciones estables y las cambiantes.

#### **Un enfoque social.**

El enfoque social reconoce que lo que sucede fuera de la organización influye en el comportamiento organizacional interno. Así mismo lo que sucede dentro de la empresa influye en la sociedad en general. La gerencia habrá que estar alerta y ser responsable de su ambiente

externo. Ciertamente existe una nueva forma de trabajo, por lo que el estilo del liderazgo debe cambiarse y adaptarse a las nuevas situaciones. Esta rapidez en los cambios ha dado un nuevo sentido a la capacidad de liderazgo.

Contabilidad De recursos humanos

Con el propósito de dar mayor importancia a los empleados en un lenguaje que entienden los gerentes (contabilidad), se ha prestado atención a la contabilidad de recursos humanos, que es un intento por asignar valores financieros a los datos humanos para usarlos en el sistema contable regular.

## **7.2. LIMITACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Siempre se ha reconocido las limitaciones del comportamiento organizacional, no será la respuesta total al conflicto, pero si puede reducirlos. Podemos analizar el comportamiento organizacional como un tema separado, pero para aplicarlos debemos integrarlo a toda una realidad. Un mejor comportamiento organizacional, no mejorará el desempleo, ni tampoco soslayará nuestras deficiencias. No puede ser el sustituto de la falta de planeación, la organización inepta, o los controles inadecuados. Es solo uno e los muchos sistemas que funcionan dentro de un sistema social mayor.

Desviación del comportamiento.

Las personas que carecen de una comprensión sistemática pueden generar una desviación en su comportamiento, lo que les proporciona una perspectiva estrecha que se centra solamente en satisfacer las experiencias de los empleados y subestimar el sistema mas amplio de la organización y su relación con todos los públicos, condición llamada visión de túnel. Debería ser evidente que al exagerar el interés por los empleados se pierda el propósito de juntar a toda la gente como fuerza de trabajo para generar los productos organizacionales para la sociedad. El comportamiento organizacional sólido debe ayudar a lograr los propósitos de la organización, no a sustituirlos. La persona que ignora la necesidad de los demás como consumidores de los productos de la organización y subraya las necesidades de los empleados está confundiendo los conceptos del verdadero comportamiento organizacional. Este cuando es sólido reconoce un sistema social en el que muchos tipos de necesidades humanas se atienden de distintas maneras.

Las desviaciones en el comportamiento suelen confundirse y dañar a los empleados tanto como a la organización. Tanto los trabajadores como los gerentes pueden perjudicar a otros empleados con demasiado interés y cuidado.

La ley de beneficios decrecientes.

La sobreatención a los conceptos del comportamiento organizacional puede producir resultados negativos, como lo determina la ley de beneficios decreciente. Constituye un factor limitante al comportamiento organizacional, igual que lo es para las finanzas. En economía la ley de beneficios decrecientes se refiere a una cantidad cada vez menor de productos adicionales cuando se añade más de un insumo a una situación económica. Después de llegar a cierto punto, el rendimiento de cada unidad adicional del insumo tiende a disminuir. El rendimiento agregado eventualmente puede llegar a cero y declinar todavía más al agregarse unidades adicionales del insumo.

La ley de resultados decrecientes funciona de manera similar en el comportamiento organizacional. Dicha ley explica que en determinado nivel el aumento de una práctica deseable produce beneficios decrecientes y estos llegan a cero; posteriormente los resultados van siendo más negativos, conforme se aumentan mas las acciones. Este concepto implica que por cada situación existe una cantidad óptima de una determinada práctica, cuando se excede de un determinado nivel se presenta una disminución de los beneficios. Esta ley pude no aplicarse en todas las situaciones humanas, pero la idea es aplicable en forma tan extensa que se ha generalizado su uso. El nivel exacto en que la aplicación se convierte en excesiva pude variar de acuerdo con las circunstancias, y un exceso puede alcanzarse con casi cualquier práctica.

Otros problemas.

Uno de los principales problemas que ha tenido el comportamiento organizacional ha sido la tendencia de las empresas a querer tener resultados inmediatos cuantitativos de los programas de comportamiento. Esto algunas veces lleva a los gerentes a enrolarse en la nueva moda, y a



preocuparse por los síntomas mientras descuidan los problemas subyacentes, o a fragmentar sus esfuerzos dentro de la organización. Los programas de desarrollo organizacional enfocados a un cambio sistemático y a la generación de planes estratégicos a largo plazo para la administración de recursos humanos han ayudado a promover las expectativas realistas que consideran al empleado como una entidad productiva.

Otro reto que afronta el comportamiento organizacional es analizar si las ideas que ha sido generadas y aprobadas durante el tiempo de crecimiento organizacional y amplios recursos económicos caminarán con igual éxito en nuevas situaciones ¿puede el comportamiento organizacional adaptarse al cambio?

Manipulación de las personas.

Una preocupación constante respecto al comportamiento organizacional es que sus conocimientos y técnicas pueden utilizarse para manipular a la persona tanto como para ayudarla a desarrollar su potencial. Las personas que no tienen respeto por la dignidad podrían aprender los conceptos del comportamiento organizacional y utilizarlos para sí mismos con fines egoístas. La filosofía del comportamiento organizacional tiene un enfoque de apoyo y está orientada a los recursos humanos. Busca mejorar el ambiente humano y ayudar a las personas a que desarrollen su propio potencial. Sin embargo, los conocimientos y técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados positivos y negativos. Esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación, no obstante debemos ser cautos y estar conscientes de lo que sabemos del ser humano no lo utilizaremos para manipularlo. Esto quiere decir que las autoridades de la organización deben estar a cargo de personas con alta integridad ética y moral.

### **7.3. El Futuro del Comportamiento Organizacional.**

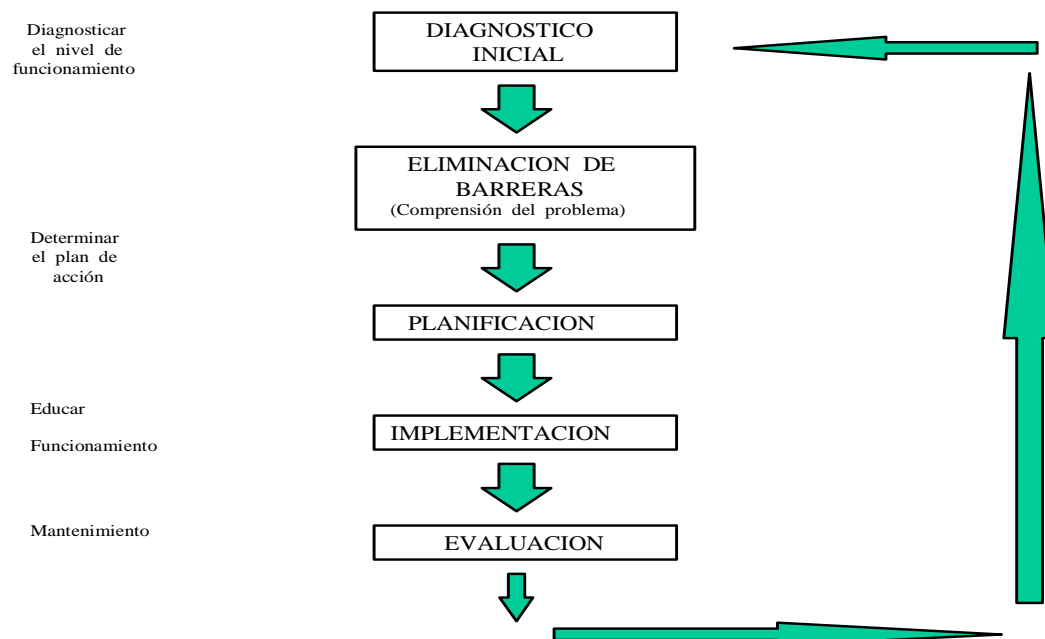
A lo largo del siglo XX ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo. Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivos. A consecuencia de estas fuerzas, el comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas de las escuelas de administración, de ingeniería y medicina. Más aún, se prevé que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo gerencial de las empresas aumenta todavía más gracias a adhesiones. Los principales grupos educacionales en EUA y en Europa han hecho un llamado urgente para reencuzar los objetivos del aprendizaje en los programas de administración y de desarrollo. Comenzaron su informe aceptando la apremiante necesidad del conocimiento cognoscitivo y de las habilidades analíticas como fundamento de la competencia en especialidades funcionales. Además insistieron en la necesidad de un nuevo hincapié en el desarrollo de las habilidades no cognoscitivas. Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación. En efecto los gerentes del siglo XS habrán de examinar sus actitudes y valores, desarrollar su creatividad y aplicar sus destrezas interpersonales con entusiasmo a la solución de los problemas de la empresa. El comportamiento organizacional ofrece un fundamento sólido a esas habilidades. El comportamiento organizacional es una disciplina que ha ido creciendo con profundidad y amplitud, y seguirá madurando en el futuro. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos relacionados del desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial.

## **8. Fases, estrategias, modelos y técnicas del D.O.**

### **8.1. Fases del Desarrollo Organizacional**

Para Argyris la aplicación de un modelo de DO en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen las siguientes fases:

#### **FASES DEL D.O**



Como se observa en el gráfico, expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: Diagnostico inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

## 8.2. Estrategias del Desarrollo Organizacional.

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír").

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

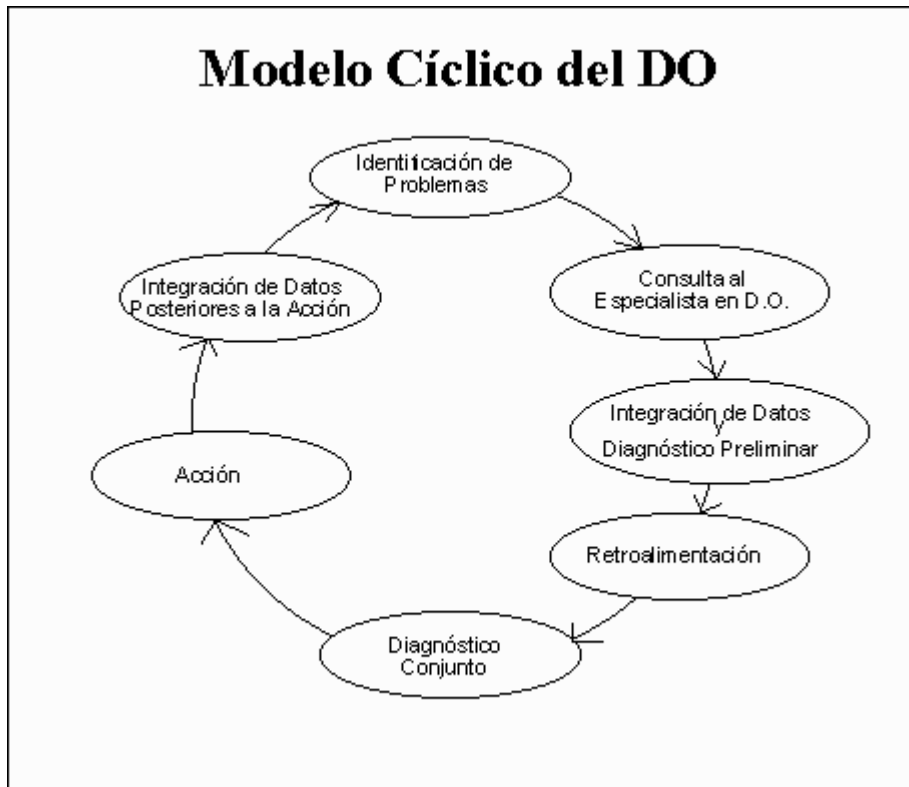
En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización.

### **Modelos del Desarrollo Organizacional.**

#### **Un Modelo de Desarrollo Organizacional**

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.

## Modelo Cíclico del DO



- 
- Identificación del Problema. Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un [agente de cambio](#) (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible. En el caso de Gould Electronics , los ejecutivos reconocieron la necesidad de realizar esfuerzos específicos para llevar a cabo el cambio.
- Consulta con un Especialista en DO. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Gould utilizó ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.
- Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

- Retroalimentación. En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.
- En una ocasión, un administrador de planta preguntó a un consultor de DO por qué el staff de la administración no trabajaba mejor junto con él. Después de entrevistar al staff , el consultor determinó que el staff no respetaba el conocimiento técnico del administrador de la planta. También, los miembros del staff estaban confiados en que el administrador podría ser acabado por la oficina corporativa a causa de su inefectividad. Consecuentemente, miembros del staff estaban compitiendo entre ellos mismos por una posible promoción a la posición de administrador de planta. En el reporte de lo descubierto del administrador de la planta, el consultor no debía identificar las fuentes de su información. Sin embargo, en la retroalimentación había presentado diplomáticamente la información para prevenir reacciones defensivas.
- Diagnóstico Conjunto de Problemas. En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente' ". En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.
- Acción. En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.
- Integración de Datos después de la Acción. Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

## **CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.**

### **9.1. Orígenes.**

La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobretudo la eficiencia,

reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Lo que se hacia o no era definido por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presenta muchas dificultades, dejaba de lado un adecuada cálida de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, rotación de personal y la calidad sufrió un descenso. Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, esto llevo a que la organización entre en un proceso de deshumanización del trabajo, ante esto el deseo de trabajar declino. Ante esto y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructuras las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la cálida de vida en el trabajo.

El termino 'CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO' que traducido al ingles quiere decir "QUALITY OF WORK LIFE" (QWL), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente populares fenómeno de la "alienación del trabajador" simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el termino iba mas allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

### **9.2. Evolución**

Este concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, hasta que en los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en practica, tales como Procure & Gambe, General Motores, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas. Ante los gratos de resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas compañías, entre ellas la FORD, aplico proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los EE.UU, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupo mucho a los directivos americanos, por lo muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones publica también lo hicieron.

### **9.3. Por que surge la calidad de vida en el trabajo**

Muchos tratadistas han investigado al respecto, y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo. Investigaciones mas amplias en los campos de los dotes de mando, motivación y eficiencia en la organización

- Investigación activa en los grupos de trabajos semiautonomos
- Cooperación entre los empleados y la dirección
- Diseños innovadores de nuevas plantas
- La experiencia japonesa en los círculos de calidad
- Participación conjunta empleados-dirección y experiencia en la resolución de problemas.

### **9.4. Proyectos de calidad de vida**

Definiciones

El termino Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido por un multiplicidad de autores, hemos seleccionado algunas definiciones que nos puedan mostrar su significado.

La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brindad oportunidades de desarrollo y progreso personal<sup>(1)</sup>.

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos pro incrementar la productividad y mejorar la moral(motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional <sup>(2)</sup>.

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas <sup>0</sup>.

Por lo anterior expuesto podemos decir que 'La Calidad de Vida en el Trabajo' es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

#### **9.5. Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo**

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

- Suficiencia en las Retribuciones.
- Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir,
- Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.
- Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.
- Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas.
- Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.
- Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.
- Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.
- Integración Social en el Trabajo de la Organización.-
- Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.
- Balancear entre Trabajo y Vida.-
- Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

#### **9.6. Beneficios de la calidad de vida en el trabajo**

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

#### **9.7. Limitaciones de los proyectos de C.V.T.**

Los Proyectos de C.V.T., de la misma manera que tienen sus beneficios, también tiene algunas limitaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

- Algunos empleados no desean mejorar su C.V.T.
- Esto se da en organizaciones es que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en grupo, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que la implementación de Proyectos de C.V.T se hace más difícil.
- Los mejores trabajos no concuerden con los pagos que se reciben.

- Al mejorar los empleos los empleados ahora pensarán que lo que reciben de paga no va de acuerdo a los nuevos deberes, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearán obtener un mejor sueldo.
- Aumento de costos
- Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga más costos en su funcionamiento.
- El equipo tecnológico no es adaptable
- Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos, que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan. Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, éste, se hace inapropiado mientras no se transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

### **10. Satisfacción en el Trabajo.**

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico - patronales.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

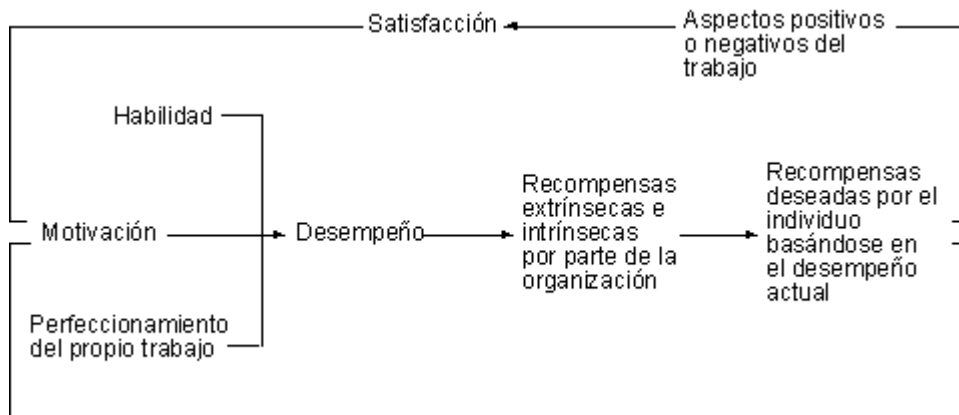
#### **10.1. Motivación, desempeño y satisfacción**



Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.



Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan ( es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

### 10.2. Medición de la satisfacción del Trabajo.

Los métodos más ampliamente utilizados son la escala global y la calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo. El primer método consiste en nada más pedirle a los individuos que respondan a una pregunta semejante a ésta: Considerando todo ¿cuán satisfecho está con su trabajo? Entonces los participantes contestan encerrando un número entre 1 y 5 que corresponden a las respuestas desde "altamente satisfecho" hasta "altamente insatisfecho". El segundo método es más complejo. Este identifica los elementos clave en u trabajo y pregunta a un empleado acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

### ¿Qué determina la satisfacción en el trabajo?

Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores mas importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, son el reto del trabajo, los premio equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar. A esta lista también deberíamos agregar la importancia de una buena personalidad, la compatibilidad en el trabajo y la disposición genética del individuo:

- Trabajo mentalmente desafiante.
- Recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre la persona y el puesto.
- Cuestión de genes.

### 10.3. Efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado.

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo tiende a centrarse en sus efectos sobre el desempeño del empleado. Se han hecho estudios para centrar el tema entre la satisfacción del empleado y su impacto en la productividad, ausentismo, rotación.

- **Satisfacción y productividad.** "Un trabajador feliz es un trabajador productivo" Una revisión cuidadosa de las investigaciones sobre el tema indica que si existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas. Otro punto de interés en el tema satisfacción-productividad (otro punto de vista) es la dirección de la flecha causal. La mayoría de los estudios sobre la relación utilizó diseños de investigación que no pudieron probar la relación causa-efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad ha concluido que la productividad lleva a la satisfacción, y no al contrario. La investigación mas reciente proporciona un soporte renovado para la relación satisfacción-desempeño. Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización para un todo encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces.
- **Satisfacción y ausentismo.** Encontramos una consistente relación negativa entre satisfacción y ausentismo. Mientras que ciertamente tiene sentido que los empleados insatisfechos talvez falten mas al trabajo, otros factores tienen impacto en la relación y reducen el coeficiente de correlación.
- **Satisfacción y Rotación.** La satisfacción esta también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es mas fuerte que la que encontramos para el ausentismo. Sin embargo, otra vez, otros factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. Específicamente, el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de la rotación para quienes tienen un desempeño superior.

## 11. Círculos de Calidad.

**11.1. Definición. círculos de calidad** Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación. El centro de Círculos de C.C. publicó los libros: The general principle of the QC Circle en 1970 y How to Operate QC Circle Activities en 1971, en donde dice: El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección. Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedece a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

**11.2. Antecedentes de Círculos de Calidad.** Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

#### **la gestión de calidad en el ámbito de Empresa**

##### **Los círculos de calidad.**

Por lo tanto la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.

En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En U.S.A el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

La historia de los círculos de calidad va aparejada al desarrollo tecnológico del país que los hizo nacer: JAPON. Después de la segunda guerra mundial y al rendirse Japón, el General Mc Arthur invitó a algunos especialistas en control de calidad a impartir conferencias sobre el tema en aquel país. Estos especialistas eran entre otros, Joseph M. Juran y Edgar W. Deming, quienes sembraron la semilla del conocimiento sobre calidad en un terreno altamente fértil.

Aunado a lo anterior, el apoyo gubernamental y la difusión hecha sobre el control de calidad a través de radio, prensa y televisión, fueron sin duda de gran importancia, para la mejora de los niveles de calidad de los productos japoneses, que por mucho tiempo, gozaron de pésima reputación en el mercado exterior.

El Dr. Kaoru Ishikawa es responsable del comienzo de los círculos de Calidad al iniciar 1962, discusiones en grupo para la solución de problemas a través de Control Estadístico de Calidad. Desde entonces, los japoneses han llegado a ser reconocidos como el país más productivo del orbe.

Después de contemplar con azoro el éxito japonés, evidenciado por su desempeño en diversos mercados, las grandes potencias se preguntan ¿Cuál es el secreto del llamado milagro japonés?

Por supuesto que no existe una respuesta única a esta pregunta; los valores culturales, las políticas gubernamentales, la disciplina de su gente, sus sistema de educación, la investigación exhaustiva de mercados, su promoción de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, son sin duda algunos de los tantos factores que han contribuido a lograr lo que pocos países han alcanzado en tan poco tiempo en aspectos de productividad, calidad, administración y comercialización; sin embargo se considera que algunos programas como los círculos de calidad han contribuido significativamente a esos logros. En Japón se promueve al máximo el desarrollo de la capacidad efectiva y productiva de los individuos de una organización, y los Círculos de Calidad han sido una de las formas utilizadas para ese fin.

##### **11.3. Implementación de un programa de círculos de calidad.**

Uno de los requisitos para iniciar actividades de círculos de calidad es que la empresa esté implantando el control total de calidad. En cuanto a los pasos para iniciar las actividades de los círculos se consideran apropiados los siguientes:

Los gerentes, jefes de división y los de sección y todos los responsables por el control de calidad, deben ser los primeros que empiecen a estudiar las actividades del CC y de los círculos de CC.

Deben asistir a las conferencias de los círculos de CC y visitar industrias donde se esté implantando.

Escoger a la persona que se encargará de promover de las actividades de los círculos de CC en la empresa. Esta persona debe preparar un texto simplificado para la capacitación de los dirigentes y miembros de los círculos de CC.

La empresa comienza en seguida a capacitar a dirigentes de círculos de calidad y les da adiestramiento en control de calidad y en las actividades de los círculos. El plan de estudios debe limitarse a los principios básicos de las actividades de CC de calidad.

Los dirigentes capacitados regresan a sus lugares de trabajo y organizan los círculos de calidad. Al principio, los supervisores suelen ser los más indicados para actuar como dirigentes de los círculos; pero a medida que las actividades progresan, es mejor que la posición de liderazgo sea selectiva, independientemente de la posición que las personas ocupen en la compañía.

En seguida los dirigentes enseñan a los miembros lo que han aprendido

Una vez que han adquirido una comprensión básica del CC, los miembros proceden a escoger un programa común que les toque de cerca en su lugar de trabajo como tema para su investigación. Este es el principio de las actividades de un círculo de calidad. El dirigente y los miembros escogerán el tema de común acuerdo.

Para llevar a la práctica las actividades de un círculo de calidad en el Japón, hay que tener en cuenta los siguientes puntos: Cómo promover un círculo de CC a escala nacional, cómo promoverlo en una empresa, y qué puede hacer un círculo de CC individualmente:

**Cómo promover un círculo de CC a escala nacional.** En el Japón existe un centro de Círculos de CC, lo mismo que capítulos regionales, y también toda una red de organizaciones que se extienden por el país, pero sin conexión con el gobierno ni con las dependencias oficiales. Hay otros países en donde el gobierno estimula la introducción de Círculos de calidad. Por ejemplo en Corea del Sur y en la China el gobierno ofrece premios para dichos círculos. Las actividades de los círculos también varían de país a país. En Europa y en Estados Unidos el control de calidad ha tomando la forma de actividades manejadas por asesores. En estos países no hay centros específicos dedicados al estudio, ala investigación y a la planeación de actividades futuras. Para poner las cosas en su punto, hay que agregar que en el Japón el Centro de Círculos de CC es el cuartel general para las actividades de los Círculos, pero no para las de control total de calidad. En este momento no existe un centro para el CTC; éste es promovido por los interesados, en colaboración con la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses y con la Asociación Japonesa de Normas.

**Cómo promover un círculo de CC en una empresa u oficina.** Lo primero que hay que hacer es establecer o elegir una división que asuma la responsabilidad de promover las actividades de los círculos, y luego escoger a la persona que ha de dirigirla. Si la empresa ya tiene una división de control de calidad, las actividades de los círculos pueden colocarse bajo su jurisdicción. Evítese la división de trabajo que se ve en algunas empresas, en donde el control total de calidad se maneja desde la división de control de calidad, mientras que las actividades de los círculos deCC estan en manos de la división de personal.

**Qué puede hacer un círculo de CC individualmente.** Cada círculo deberá ocuparse de varios problemas: deberá escoger su propio tema independiente y luego dedicarse a la tarea de resolver los problemas relativos a ese tema. En ese momento, le resulta muy útil la siguiente "historia del CC":

- Escoger un tema
- Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema
- Evaluar la situación actual
- Analisis (investigación de causas)
- Establecer medidas correctivas y ponerlas por obra.
- Evaluar los resultados.
- Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición.
- Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes.
- Planeación para el futuro

Estos 9 pasos tuvieron como propósito inicial facilitar los informes sobre las actividades de CC, pero en realidad abarcan mucho más. Si el círculo los sigue de cerca, podrá resolver los problemas. Los nueve pasos se emplean actualmente en el proceso de solución de problemas.

**Para la introducción de los Círculos de Calidad en una empresa se requiere fundamentalmente de llevar a cabo las siguientes fases o etapas:**

- Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
- Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
- Comprometer al sindicato.
- Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación del negocio.
- Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
- Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
- Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.
- Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe involucrar a los ejecutivos y al sindicato, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes con el fin de que comprendan cuáles son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán. Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como jefes de los Círculos de Calidad. Finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

Es conveniente establecer un programa piloto, cubriendo departamento por departamento, hasta abarcar toda la empresa. Tres Círculos es un buen número para empezar, se podrán atender adecuadamente y se aprenderá de éstos.

#### **11.4. Estructura y Proceso de los CC.**

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

**Estructura:** La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

**Proceso:** el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos.

1) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.

En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo -es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto.

Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

2) Explicar, en una exposición para la Dirección o el nivel gerencial, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad.

El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección o la Gerencia, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el

análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

3) Ejecución de la solución por parte de la organización general.

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

4) Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización.

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

#### **11.5. El comité ejecutivo, los facilitadores, los líderes.**

Existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

- El Facilitador.
- El Líder del Círculo de Calidad.
- El instructor.
- El experto.

**El Facilitador.-** El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

**El Líder del Círculo de Calidad.-** El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que mas prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Más adelante después y durante, los supervisores empezarán a comprender el Círculo y no tomarán el liderazgo de otro como una agresión personal, ya que entenderán que la operación y el progreso del Círculo es en mucho su trabajo.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

**Instructor.-** Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

**Asesor.-** Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los Círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa. En otras palabras, el asesor es el eje de acción dentro del proceso de introducción de los Círculos de calidad. Un asesor puede trabajar aproximadamente con un máximo de quince Círculos.

El asesor cumple con tres funciones esenciales:

- Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria "dentro del Círculo" para poder solucionar los diferentes problemas. Esto conlleva igualmente la detección de necesidades de capacitación.
- Controla las actividades del Círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.
- Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del Círculo. En cierto sentido, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria. Por otra parte, actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de estructura, representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder del Círculo llegue a monopolizar al grupo.

**El experto.-** Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad (Administrador del Programa) y el Asesor trabajan mejor si sus funciones son independientes. A pesar de ser diferentes, se complementan.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad está orientado hacia las relaciones con el "Alto Mando" a través del Comité de Dirección; también debe cuidar que la Oficina cuente con fondos suficientes para operar. Por su parte, el Asesor debe tener un estrecho vínculo con los líderes y miembros de los Círculos. Su función está dirigida a mantenerse en contacto directo con los empleados.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad necesita del Asesor en su calidad de compañero en quien confían los miembros del Círculo. El Asesor, a su vez, necesita del Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad en su calidad de máxima autoridad en lo que se refiere a las políticas del programa, y como mediador con los niveles administrativos superiores.

#### **11.6. Funcionamiento de los círculos de Calidad.**

La Operación de los Círculos de Calidad.

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

**Primera Etapa.-** Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

**Segunda Etapa.-** Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden -por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha a la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

Una vez aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad, debe desarrollarse la organización básica para su instalación y operación. Al respecto, se distinguen dos grupos determinantes del Éxito del programa:

- El Comité de Dirección.
- La Oficina de los Círculos de Calidad.

**Comité de Dirección del Proceso.-** Se forma por los niveles superiores de la organización. Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los Círculos de Calidad. Asimismo, decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios Círculos de Calidad, y en su caso vigila su instrumentación. Se recomienda que sus integrantes no sean más de 13 personas.

El Comité de Dirección tiene como misión:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los Círculos de calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.
- Supervisar el programa de inducción y las actividades de la Oficina de los Círculos de Calidad.
- Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

**Oficina de los Círculos de Calidad.-** Es la encargada de la administración del programa. Debe elaborar el plan de introducción, vigilar su ejecución; también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera e instructores. Controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

Durante las primeras etapas de introducción del programa no es conveniente utilizar demasiado personal en la Oficina de los Círculos de Calidad. Una sola persona, puede fungir como el administrador del programa y desarrollar la planeación.

Cuando llega el momento de comenzar la capacitación, es necesario contar con otra persona que quizá puede actuar a la vez como instructor y asesor. Con el tiempo, a medida que aumenta el número de círculos, se requerirá de más personal.

#### **11.7. Características de los Círculos de Calidad.**

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.

Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.

Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.

Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.

Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.

La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.

Deben participar diversas categorías laborales.

El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.

El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.

El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores.

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

**"Brainstorming" o generación espontánea de ideas.** Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.

- **Hoja de registro.** Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.



- **Muestreo.** Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.

**Técnicas de análisis de la información**, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares) Y el análisis de Pareto con lo que conseguiremos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del control de calidad.

Gráfico de Pareto.- Wilfredo Pareto presentó la siguiente ley del repartimiento del ingreso: El número de personas  $N$  de una población dada de tamaño  $a$ , cuyo ingreso excede de  $x$  es:

$$N = \frac{a}{x^b}$$

En la que  $b$  es una medida de población que acostumbra ser alrededor de 1.5.  
La ley de Pareto para el repartimiento de la renta de un grupo es:

$$100 * 10^{10}$$

$$N = \frac{100 * 10^{10}}{x^{3/2}}$$

$$x^{3/2}$$

- a. ¿Cuántos sujetos son millonarios?

$$100 * 10^{10}$$

$$N = \frac{100 * 10^{10}}{(10^6)^{3/2}} = 1000 \text{ millonarios}$$

$$(10^6)^{3/2}$$

- b. ¿Cuántos sujetos tienen ingresos entre \$1000 y \$5.000?

$$100 * 10^{10}$$

$$N = \frac{100 * 10^{10}}{1000^{3/2}} = 31.622.776$$

$$1000^{3/2}$$

$$100 * 10^{10}$$

$$N = \frac{100 * 10^{10}}{5000^{3/2}} = 2.828.427$$

$$5000^{3/2}$$

De manera que el número de individuos con ingresos entre \$1000 y \$5000 es  $31.622.776 - 2.828.427 = 28.794.348$

c. ¿Cuál es el ingreso más bajo de las 200 personas que tienen los ingresos más altos?

$$100 * 10^{10}$$

$$200 = \text{-----}$$

$$X^{3/2}$$

$$100 * 10^{10}$$

$$X^{3/2} = \text{-----}$$

$$200$$

$$X = 15.000.000.000$$

Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama causa-efecto. Este diagrama es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo.

Existen varios arreglos de esquemas, los que saben ser matriciales, los que se los llaman según su parecido con las letras del abecedario. El diagrama tipo L es un cuadro bidimensional que consigna líneas y columnas. La tipo T es un escenario tridimensional confeccionado por dos moldes tipo L, con un acopio de agentes semejantes entre ellos.

#### **11.8. El papel de los Círculos de Calidad**

Ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. El éxito de los Círculos de Calidad radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.

Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se convierten en sesiones de quejas ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías; deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el Círculo investigue dichos problemas.
- Encontrar las soluciones.
- Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema.
- Selección del problema. Debe escogerlo, entre el universo de posibles problemas.

#### **Análisis del problema.**

Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas si el grupo no cuenta con los medios necesarios.

Presentación en dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante, aquí que el grupo tenga la seguridad de que sus ideas y trabajo llegan a la dirección y de que ésta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo.

En el caso que la dirección no decida aceptar su propuesta deberá explicar claramente él por qué.

### **11.9. Propósitos de los Círculos de Calidad**

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad.
- Deberán reprimir a los charlatanes.
- Conseguir que hablen los tímidos.
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión.

### **11.10. Principios de los Círculos de Calidad**

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

- La participación de las personas a todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación.
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello).
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.
- Mantener los resultados obtenidos. Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

- El tiempo de las reuniones: se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible; hay quienes pagan las horas extras.
- Selección de miembros y líderes: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.
- Recompensas e incentivos: son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
- Actitud de los mandos: deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.
- Gastos de implantación del programa: los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización.

### **11.11. Actividades de un Círculo de Calidad**

Fundamentalmente el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.

Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.

Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.

Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.

Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.

Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.

Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.

Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.

Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.

Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.

Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

### **11.12. Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad**

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

Una mayor conciencia del trabajo en equipo.

En aumento en la participación de los individuos.

Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.

Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.

Los elementos decisivos para el éxito de los círculos de calidad son:

- La participación voluntaria
- La formación de los miembros en:
  - Análisis estadístico.
  - Dinámicas de grupo.
  - Técnicas de resolución de problemas.
- La elección libre de los temas a tratar por los miembros del grupo, sin imposición jerárquica que ahogue la colaboración creativa del grupo.

Las reuniones deben celebrarse regularmente en tiempo pagado por la empresa, y que ésta asuma el coste de la puesta en marcha.

#### **11.13. Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad.**

Apoyo en la dirección.- Cuando se instaura cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa. Tienen que quedar convencidos de que los círculos van a producir un efecto generoso en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.

Nombrar, formar y determinar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, que pueda ser un staff de dirección. De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un gabinete coordinador externo, con las funciones de:

- Preparar el clima.
- Seguimiento de los Círculos, asesorarles y optimizar los resultados.
- Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos.
- Seleccionar los miembros.
- Formar los líderes en técnicas de:
  - Recogida de datos.
  - Análisis estadístico.
  - Técnicas de resolución de problemas.
  - Dinámicas de grupo.

Organización de los Círculos de Calidad.- Se tienen que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad. Estas personas deben ser líderes que destaquen. La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y a tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica. Deben prepararse a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de Calidad de su propia rama. Otras cuestiones que deben incluir la formación de los jefes son la capacidad de enfocar las reuniones de un modo eficaz y las mejores maneras de hacer exposiciones ante la dirección de modo que las propuestas del círculo cuenten con una mayor probabilidad de ser aceptadas. La preparación debe comprender una introducción detallada a los Círculos de Calidad, información acerca de las técnicas necesarias para organizarlos y ejemplos de dificultades prácticas que pueden surgir en el momento de llevar a la práctica el proyecto.

Otras condiciones de los Círculos de trabajo necesarias pueden ser:

- La Participación voluntaria.- El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.

- Formación.- El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
- Trabajo en grupo.- El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- Grupo democrático.- Debe elegirse democráticamente a un líder.
- Respeto al compañero.- Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado.
- Grupo reducido.- Funcionan mejor aquellos Círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la empresa.
- Apoyo de la alta dirección.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Aportado por: Sughey Torres - [sughey\\_256@hotmail.com](mailto:sughey_256@hotmail.com)**