

SERIE CUADERNOS DE GESTION DE LA CALIDAD

III. ARTICULOS BÁSICOS. ASPECTOS HUMANOS: UN INSTRUMENTO PARA VALORIZAR LOS FUNCIONARIOS Y HUMANIZAR LOS SERVICIOS

Prof. José A Bonilla
(FACE/UFGM/Brasil)
E-mail : bonilla.bhz@terra.com.br

RESUMEN

En una sociedad excluyente como en la que vivimos, el ser humano ha sido considerado, en gran parte – como apenas “mano de obra”- y al hacerlo, enormes posibilidades fueron perdidas. Palabras llaves para el siglo XXI y más aún si hablamos desde una perspectiva progresista son: **participación, motivación y valorización** de los funcionarios (empleados). Esta problemática es abordada a través de los siguientes temas:

1. La Gerencia del Crecimiento del Ser Humano en las organizaciones (Enfoque gerencial básico, Motivación, Capacitación)
2. Algunas formas clásicas de incentivar el Crecimiento del Ser Humano (los Círculos de Control de la Calidad, las 5 S, el Sistema de Sugerencias)
3. Una forma innovadora de estimular el Crecimiento del Ser Humano: **Formación de los Líderes para la Vida**. (Esta es una ideal original del autor y se compone de dos módulos, el primero, teórico se compone de cuatro cursos a saber: Enfoque Holístico; Descubriendo nuestras Potencialidades internas; Proyecto de Vida Personal; el Significado y el Sentido de la Vida Humana. Ya el segundo es de naturaleza práctica, el Laboratorio de las Nuevas Ideas).

I. LA GERENCIA DEL CRECIMIENTO DEL SER HUMANO EN LA ORGANIZACION

El objetivo de este gerenciamiento es de asegurar la participación de los funcionarios de la organización, procurando involucrar a todos y cada uno de ellos en los principios y la aplicación de la Calidad Total.

Las palabras llaves de este gerenciamiento son: Cambio comportamental, rompimiento y expresiones similares. Este cambio comportamental incluye, por lo menos, tres aspectos básicos, a saber:

- 1) **Enfoque gerencial básico:** Definir y cuantificar metas, así como estar atento a los resultados, continúa siendo papel principal del gerente, pero es fundamental percibir que ahora él deberá trabajar con dos subsistemas básicos: el de la Rutina y el de las Mejorías. Mantener el sistema en un buen nivel de funcionamiento (la Rutina) continúa siendo su trabajo de base, pero siendo necesario ya no es suficiente, pues el mantenimiento de aquel nivel solo proporciona **previsibilidad**, lo que es importante, pero no asegura **competitividad** que hoy se volvió un asunto vital. Y la competitividad solo puede ser alcanzada a través de las Mejorías.

En verdad, con la implantación de la GCT, presionadas por arriba y por abajo, las gerencias intermediarias acaban creando, generalmente, obstáculos al proceso. La palabra llave que describe la emergencia de esta situación es **miedo**. En efecto, la gerencia intermediaria, acostumbrada a trabajar en términos de Pré-Rutina, acaba sintiéndose amenazada cuando los procesos comienzan a ser padronizados, de modo que ellos pueden ser delegados a los funcionarios. Y si esa delegación se expande, ¿qué tareas quedarán sobrando para esos gerentes? De ahí el miedo y por lo tanto, la resistencia. Pero esto acontece porque ellos no fueron esclarecidos acerca de cuales son sus principales responsabilidades en el contexto de la Gestión de Calidad. Ellas son básicamente de tres tipos:

- **Gerencia de la Rutina.** En la medida que los procesos se vuelven satisfactorios y son padronizados, pueden ser delegados. Llegado ese punto, la función del gerente se reduce a un monitoramiento de los mismos, evaluándolos de tiempos en tiempos. Esa tarea, bastante intensa al principio, se va reduciendo a medida que el tiempo pasa, de modo que si fuese la única actividad básica, es bien probable que el miedo sea justificado. Pero en la medida que el cuidado de la Rutina se va reduciendo, es que crece el papel de las otras actividades.
- **Gerencia de las Mejorías.** Esta es una actividad fundamental de la GCT. Cada gerente tiene la responsabilidad **indelegable** de preocuparse con que los resultados sean cada vez mejores. Si él se aplica en cuerpo y alma a esta actividad, seguramente no le quedará tiempo libre para especulaciones inconsistentes. Por lo tanto, su miedo y su resistencia habrán desaparecido.

* **Gerencia del Crecimiento del Ser Humano.** Las materias primas, las máquinas, las técnicas, los métodos y el medio ambiente son factores fundamentales, pero ellos son totalmente inútiles desde el punto de vista productivo si no son organizados y ejecutados de alguna forma por el ser humano. La preparación de productos o la realización de servicios, o sea la creación de riqueza pasa inevitablemente por el ser humano. Y ese ser humano no puede ni debe quedar detenido en su proceso de evolución personal. Al contrario, él debe ser estimulado e incentivado. Hay aquí, pues, un campo inmenso para la acción gerencial. En definitiva, lo que acontece con la gerencia intermediaria es, simplemente, que sus funciones no son recortadas y sí, al contrario, ampliadas en forma notable. Pero para que ellos perciban esto y así siendo, se integren en el equipo de la GCT, precisan ser esclarecidos. Esta es una tarea fundamental a nivel de la alta administración.

- 2) **Motivación.** La gran pregunta es: **¿cómo motivar?** Por razones de espacio, en este momento no podemos profundizar este asunto. Pero es obvio que un gerente, instruido en los principios de la GCT, y por lo tanto, consciente de la necesidad de incentivar el crecimiento de sus subordinados, precisa cambiar la óptica prevaleciente que lo

presenta como “Jefe” en otra, donde él, manteniendo el liderazgo, desarrolla estrategias integradoras de consenso, participación y compañerismo. Este fué uno de los secretos del Japón.

La inmensa mayoría de las personas es normal, de modo que dejando de lado una pequeña minoría de irrecuperables, ellas actúan de acuerdo con padrones específicos. ¿Y cuáles son esos padrones? Uno de ellos, tal vez el más básico, es **la necesidad de reconocimiento**. ¿Y cómo un funcionario puede ser reconocido? Salvo excepciones, casi su única posibilidad es a través del servicio. ¿Y qué ocurre en ese servicio? Por regla general, aquellos son sometidos a trabajos monótonos y repetitivos, sin aliento y mucho menos elogios de sus superiores. Cuando la organización es grande, ellos generalmente pasan a ser completamente despersonalizados.

Como forma de motivación del operariado (que hoy podemos extender a los funcionarios de las organizaciones públicas), los japoneses, hace 40 años, crearon algunos conceptos nuevos como los Círculos de Control de Calidad y las 5 S. Estos conceptos fueron rápidamente operacionalizados, permitiendo una liberación extraordinaria de potencialidades que estaban escondidas dentro de cada individuo. (Estas formas de motivación son someramente descritas en el ítem II)

Hoy, en 2008, precisamos algo más: crear Líderes para la Vida en todas las jerarquías organizacionales. (Ver ítem III)

El gran desafío del gerente es, en este marco referencial, hacer aflorar en el subordinado algunas de sus necesidades psicológicas esenciales, como la de auto-estima y el reconocimiento por parte de los otros. El ser humano precisa ser aceptado por el grupo adyacente, por lo menos. Y la vía fundamental que la mayoría de las personas dispone con cierta facilidad para satisfacer esas necesidades, es su propio trabajo. Es, pues, tarea fundamental para un gerente, conducir este proceso a través de estímulos específicos. Si él es bien sucedido, habrá múltiples ganancias. Esta es la esencia del **juego no-cero**, donde todos pueden ganar. En este caso, gana el gerente, gana el funcionario, gana la organización y gana la sociedad. Esto implica en un **enfoque holístico**. Es en esa dirección que la comunidad humana está avanzando.

3) **Capacitación**. En la aplicación de la GCT., la capacitación del personal es fundamental y esto es responsabilidad básica del gerente. Él debe estar muy atento a las necesidades de los subordinados y encaminarlas adecuadamente.

En este punto es que inserta un asunto al cual Deming (1990) se refiere en forma insistente. Se trata de la demarcación de las responsabilidades entre la administración y el área operacional. Como regla general, en Occidente se piensa que si algo sale errado, debe inmediatamente procurarse el culpable (y no en descubrir la naturaleza y las causas del problema). Normalmente, en una pirámide compuesta de muchos niveles jerárquicos, la culpa tiende a resbalar para abajo. Por lo tanto, el último escalón de la organización será el chivo emisario de todas las cosas ruines que ocurran. Pero esto es una visión deformada de la realidad y quienes continúen percibiendo las cosas de esa manera, tendrán altas probabilidades de desaparecer (esto se aplica también a las instituciones públicas).

El hecho es que investigaciones realizadas por varios autores (inclusive el mencionado Deming), indican claramente que 80 a 85 % de los problemas que surgen en una organización son responsabilidad de la administración y solo 15 a 20 %, del sector operacional. Puede ser que el problema se **manifieste** en el área operacional, pero ¿dónde está su origen? No debemos olvidar que la administración es la que define el sistema y los procedimientos de trabajo y que si ella – por dudosas razones de economía – decide, por ejemplo, comprar la materia prima más barata sin preocuparse con su calidad, ¿quién será el responsable de que en el final del proceso productivo el resultado sea pésimo?

En este caso, en la medida que el producto (o el servicio) comienza a presentarse en forma ruin, la desmotivación se expandirá en el sector operacional y él tenderá a salir cada vez peor. En Occidente se gusta pensar que esto acontece por haraganidad, incuria y desinterés del trabajador. Sin embargo, si hubiera interés verdadero en aplicar la Gestión de la Calidad Total **Auténtica**, se comenzaría por tentar identificar cual es el origen de esos

problemas. Y la metodología para eso es simple. La dificultad radica en que si los gerentes reconocen que son los responsables, esto puede derribarlos del pedestal que ellos mismos han creado.

II. ALGUNAS FORMAS CLÁSICAS DE INCENTIVAR EL CRECIMIENTO DEL SER HUMANO.

1. Los Círculos de Control de Calidad

Los Círculos de Control de Calidad (CCC) son de pura cepa japonesa y no técnicas importadas de los EEUU.

Ishikawa (1986) resalta la vital importancia de estos Círculos cuando dice: “cuando los supervisores y los operadores asuman responsabilidad por el proceso, la GCT podrá ser considerada como bien sucedida”... “Las personas que trabajan en la línea del frente son las que dominan los hechos y las circunstancias”... “Las actividades de CCC difunden la imagen de las habilidades del presidente y de la media gerencia”... “Las actividades del CCC son compatibles con la naturaleza humana y podrán ser bien sucedidas en cualquier parte del mundo”... **“Si no existieran actividades de CCC, también no existirá GCT”**.

Sobre todo esta última afirmación, suena como especialmente interesante. Ella implica en que si el CCC no está funcionando, la Calidad Total es incipiente o ella no puede ser considerada como instalada en la organización. Pero antes de todo, ¿qué son los CCC?

Según el mencionado Ishikawa, los Círculos de Control de Calidad (CCC) son pequeños grupos de seis a ocho funcionarios que trabajando en la misma área, se reúnen **voluntariamente** para estudiar el desarrollo y la aplicación de mejoras en el respectivo sector, procurando una reformulación positiva del mismo.

La filosofía central que rige los CCC puede ser resumida en tres puntos:

== Contribuir para una mejoría organizacional y operacional

== Crear un espacio interno para los participantes, donde puedan aflorar sentimientos relacionados con las jerarquías más altas de las necesidades humanas, tales como: auto-estima, auto-realización, solidaridad, apoyo mutuo.

== Expandir el desarrollo de las posibilidades casi infinitas relativas a la capacidad humana, especialmente intelectual, pero también involucrando el nivel emocional y el espiritual.

A pesar de que esta técnica fué implantada inicialmente en empresas industriales, nada impide – y todo aconseja – que sea aplicada en la administración pública.

2. Las 5 S.

El programa 5 S no tiene teoría específica. Se trata de la ejecución directa de ciertas actividades iniciadas con S en japonés (y en inglés). En castellano (y simplificando) serían :

== **Descarte**. Separar lo necesario de lo innecesario

== **Ordenación**. Guardar de modo a encontrar fácilmente

== **Limpieza**. Mantener bien limpio (en condiciones de uso)

== **Mantenimiento**. Mantener las tres primeras S

== **Auto-disciplina**. Habitarse a cumplir los procedimientos operacionales y a desarrollar buenas relaciones humanas.

En verdad, el programa 5 S, por dar a todos oportunidad de opinión, ayuda a introducir la gerencia participativa. Inicialmente es recomendable implantar solo las tres primeras S, siendo que con ellas se puede obtener hasta 50 % de beneficios, a través de reducción de costos, prevención de quiebras de máquinas y equipos, conservación de energía, reducción de tiempo gastado en las diversas tareas, etc.

3. Sistema de sugerencias

En lugar de adoptar métodos pasivos como las “cajas de sugerencias”, la GCT fomenta un sistema más dinámico y más descentralizado.

En este sistema, funcionarios debidamente capacitados, visitan las unidades de trabajo, entrevistando los funcionarios y recogiendo sus sugerencias orales. Después redactan estas, dan un recibo al funcionario y la presentan al jefe respectivo.

El jefe separa las sugerencias recibidas en dos categorías: aquellas que están a nivel de su decisión y las que exceden sus atribuciones. Las últimas son enviadas al Comité de Sugerencias, que hace la distribución de las mismas según el correspondiente asunto.

Cualquier que sea el resultado, el jefe debe informar al funcionario si su sugerencia fue seleccionada para ser aplicada o no. En caso negativo, deben ser explicitados los motivos de esa decisión, para evitar que el funcionario se desanime y deje de colaborar.

III. UMA FORMA INNOVADORA DE ESTIMULAR EL CRECIMIENTO DEL SER HUMANO: LA FORMACIÓN DE LOS LÍDERES PARA LA VIDA (PROPUESTA ORIGINAL DEL AUTOR)

1. INTRODUCCION

Este ítem aborda un asunto que no estaba incluido en la GCT clásica, donde el Crecimiento del Ser Humano estaba sobreentendido solo **dentro** de la organización. Pero las personas y por lo tanto los funcionarios son unidades integrales, que no pueden ser divididas en trabajadores o ciudadanos. En verdad, ellos son trabajadores **y** ciudadanos. Por lo tanto, el Crecimiento del Ser Humano debe incluir todas sus actividades, dentro y fuera de la organización. Cuanto más integrada sea la persona, su crecimiento humano será más completo, y por lo tanto, mejor para ella, para la organización y para la sociedad tomada como conjunto.

Obviamente es necesario tener funcionarios competentes para insertarse en la sociedad actual y posibilitar su **sobrevivencia** y su **prosperidad**. Sin embargo, la gran pregunta que actualmente se presenta como casi exclusiva es: **¿cómo** hacer un determinado trabajo? Ella precisa ser ampliada para: **¿por qué** hacer?, **¿para qué** hacer?, **¿para quién** hacer?

Así, un nuevo ingrediente entra en juego: **la Vida humana**. **¿Para qué vivimos?** ¿Apenas para ser tuercas de un sistema y de este modo poder zambullir en la calesita de un consumismo enfermizo que hoy nos asfixia? **¿O la misión del ser humano** será más amplia? **¿Por ejemplo, desarrollar sus potencialidades internas**, o sea los atributos que nos fueron donados por el Creador, para hacer de la actual una **sociedad mejor?**

¿Cuáles son los ideales que pasaremos para las futuras generaciones? ¿O elegiremos contribuir con nuestro grano de arena para producir más generaciones fracasadas?

En un momento en que la sociedad humana se encuentra impregnada por un materialismo feroz y asfixiante, saturada de violencia, de corrupción, de hambre y de consumismo, de destrucción ambiental, de lujo y de miseria, **precisamos reaccionar**. Y esta reacción comienza por la necesidad de **formar personas** que se transformen en **Líderes para la Vida**.

¿Y que sería un Líder para la Vida? Sería un ciudadano que hubiese recibido **formación suficiente** para comprender que el mundo exterior puede ser cambiado a favor del ser humano, si descubrimos primero la riqueza de nuestro mundo interior, para después hacer la síntesis entre ambos, a través de un **Proyecto de Vida Personal**, que sea – simultáneamente- bueno para las personas y para la sociedad.

La sociedad humana ya atravesó la penosa fase de la **sensibilización** y está entrando de lleno en la de la **conscientización**. Es necesario dar el salto cualitativo : **actuar**. Pero es necesario actuar no apenas reorganizando el mundo exterior y dejando el mundo interior como está. La Historia humana, especialmente la del siglo XX mostró que esto no resuelve **la problemática básica de la Humanidad: comprender cual es nuestra misión cósmica y cumplirla**.

Hasta ahora se creía que cambiando por la fuerza (o por la ley) las instituciones políticas, sociales y económicas se podría traer felicidad para los pueblos. Sin embargo las dolorosas

experiencias de guerras inútiles y revoluciones fracasadas, muestran que no podemos trabajar apenas con la mente y sí que debemos colocar en juego el corazón y el alma. Ahora, en el siglo XXI, se vuelve imprescindible formar **Líderes para la Vida**. Y esta formación, nos parece ser el principal desafío que deben asumir todas las organizaciones en cumplimiento del galardón de la **Responsabilidad Social**.

2. OBJETIVOS DE LA FORMACION DE LOS LÍDERES PARA LA VIDA

- **Objetivo general : Formar una masa crítica** suficiente de personas en la sociedad capaces de desarrollar plenamente su **concientización** y las correspondientes **acciones**, en procura del rescate de los auténticos valores humanos.
- **Objetivos específicos :**
 - == Contribuir para la preparación de ciudadanos que tengan capacidad de percepción suficiente como para analizar con discernimiento las diversas situaciones de la vida moderna, a partir de una visión amplia (holística) de la misma.
 - == Contribuir para la formación de ciudadanos capaces de formular y ejecutar propuestas válidas, coherentes y orientadas a una mejoría de la sociedad humana.
 - == Contribuir para la formación de ciudadanos que sean capaces de comprender la vasta potencialidad que existe en el interior de cada ser humano y, a partir de ahí, aplicarla en beneficio de los altos ideales que la Humanidad ha desarrollado a través de los tiempos.
 - == Contribuir para la preparación de ciudadanos dotados de comprensión holística, capaces de percibir el Universo, el Planeta y la Naturaleza, no como mundos extraños y peligrosos y sí como una Unidad, como la Red de la Vida, de la cual somos hilos.
 - == Capacitar ciudadanos para desarrollar sus Proyectos de Vida personales, armonizando la biodiversidad propia de cada ser humano con aquella Unidad.

3. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

La idea básica es **desarrollar la capacidad de pensar, sentir y actuar** en un marco referencial bastante diferente al utilizado tradicionalmente.

Se trata del **enfoque transdisciplinar**, orientado para la formación de personas **capaces de liderar una nueva sociedad centrada en la Vida**.

La estructura básica del Proyecto es la siguiente:

- **Módulo I**

== **Enfoque holístico** (Que significa comprensión holística? El principio auto-afirmativo y el principio integrativo. La convergencia entre la ciencia más avanzada y la espiritualidad. La filosofía holística como principio de vida).

== **Descubriendo nuestras Potencialidades internas** (La Anti-Vida y la Pro-Vida. Las leyes básicas que rigen la mente humana. El cambio interno del ser humano. Reformulando nuestro circuito interno. Las magníficas potencialidades internas del ser humano. Una tentativa de explicación del funcionamiento de las leyes universales)

== **Proyecto de Vida Personal: Una síntesis del conocimiento antiguo y del moderno para alcanzar la Auto-realización**. (Conceptos básicos sobre Auto-realización. Los cuatro mandamientos de la Auto-realización. Desarrollos más avanzados. El Plan de Acción en procura de la Auto-realización)

== **El Significado y el Sentido de la Vida Humana**. (La Sabiduría Eterna. La inteligencia humana y la Transdisciplinaridad. Ciencia y Espiritualidad. Un enfoque más profundo sobre la dimensión espiritual)

- **Módulo II**

== **Laboratorio de las Nuevas Ideas**

El Módulo I proporciona una **base transdisciplinar**, a partir de la cual se tendrá la posibilidad de concientizarse acerca de la necesidad de ver el mundo de una forma diferente, a través de la percepción holística, centrada en **el cambio del modo usual de pensar, sentir y actuar**.

En realidad, el objetivo básico del Módulo I es soltar los resortes que estaban presos dentro del corazón de las personas, recuperando así su magnificencia interior y abriendo paso para la eclosión de la **creatividad constructiva y ética**, ahora manifestándose en el mundo tangible como una flor espléndida.

El paso siguiente es **la acción**. Este es el **objetivo del Laboratorio de las Nuevas Ideas**. A través de él, los participantes del Módulo anterior, se agruparán (física o electrónicamente) según intereses afines, creando redes para aplicación de los conocimientos y vivencias adquiridos en aquél.

Esa **creatividad constructiva**, significará ejercitar en la práctica la capacidad del liderazgo desarrollado, procurando transformarla en resultados útiles., éticos y, capaces de ayudar a crear una sociedad más justa, más digna y más humana.

En resumen, podemos visualizar los **Laboratorios de Nuevas Ideas** como pequeños puntos, dispersos en un mapa social gigantesco. Solo que esos puntos pequeños no son fijos ni rígidos como enseña el cartesianismo. Ellos, en verdad son seres vivos, dinámicos., dotados de poderosas energías que serán proporcionadas por aquellos que trabajarán en los Laboratorios, **los obreros del nuevo mundo**. Como seres vivos que son, estos puntos crecen, se desarrollan y se reproducen. Así nuevas conciencias son despertadas y aquello que nació timidamente en una "red"o aún de una única persona, tendrá - seguramente - el poder de expandirse por las organizaciones y por el seno de la sociedad, como una fuerza irresistible, siempre navegando en dirección a la luz, a la concientización, a la auto-realización del ser humano La culminación del proceso ocurre cuando una parcela significativa de personas adhiere a un **nuevo modo de pensar, de sentir y de actuar**. Esto significa que el nuevo paradigma arraigó definitivamente en la conciencia humana.

Es así que serán formados los **Líderes para la Vida**.

IV. BIBLIOGRAFIA

- BONILLA J.A **Resposta à Crise: Qualidade Total Autêntica em Bens e Serviços**. San Pablo: Makron Books. 1994, 238 p.
- BONILLA J.A **Novo enfoque sobre liderança centrada na Vida**. Anais da III Semana de Administração. Escola Cenecista Presidente Kennedy, Campo Largo. p 103-18. Jun.2004
- DEMING W.E. **Qualidade: a Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva. 1990, 367 p.
- HERZBERG F. **Work and the Nature of Man**. Nueva York : World Publishing.1996
- Ishikawa K. **TQC: Total Quality Control: estratégia e administração da Qualidade**. San Pablo : IMC Internacional. 1986, 219 p.
- KONDO Y. **Human Motivation: a Key Fator for Management**. Tokio: 3 A Corporation. 1989, 186 p.
- MASLOW A H. **Motivation and Personality**. Nueva York: Harper y Row. 1970, 369 p.
- Mc GREGOR D. **The Human Side of Enterprise**. Nueva York: Mc Graw Hill Book Company. 1960, 324 p.