

El Ser Humano: Persona y Recurso

Por: Raúl G. Morales
Market-Ing

Acepta el hecho de que cualquier conocimiento adquirido por el hombre se obtiene por su propia voluntad y esfuerzo y que esta es su distinción en el universo, esta es su naturaleza, su moralidad, su gloria...

Ayn Rand
Atlas se Rebeló

I. Introducción.

Está escrito en el Libro del Génesis que, al expulsar al hombre del huerto del Edén, Dios le dijo: *"Con el sudor de tu rostro comerás el pan hasta que vuelvas a la tierra, porque de ella fuiste tomado; pues polvo eres, y al polvo volverás"*.

El ser humano necesita conseguir los recursos necesarios para su supervivencia, requiere realizar esfuerzos considerables para alcanzar resultados satisfactorios. A estos esfuerzos los conocemos con el nombre de "TRABAJO", el cual puede realizarse de manera individual o grupal, aunque dada la complejidad de la tarea, las limitaciones humanas y la gran diversidad de los recursos requeridos, es imposible sobrevivir únicamente mediante el trabajo individual. Los seres humanos somos animales sociales y requerimos del apoyo de nuestros semejantes para lograr sobrevivir.

Es así que, como miembro de un equipo de trabajo, el ser humano además de persona se convierte en recurso, es decir en un elemento que puede utilizarse como medio a efectos de alcanzar un fin determinado. De aquí surge el término "recurso humano", ampliamente utilizado en el entorno de nuestras actividades productivas.

Sin embargo, esta dualidad persona/recurso ha generado graves abusos a través de la historia. El hombre no es una máquina, no es un objeto, su calidad de persona le concede ciertos derechos que no siempre son reconocidos ni respetados. Este es el tema que pretendemos discutir en este breve ensayo.

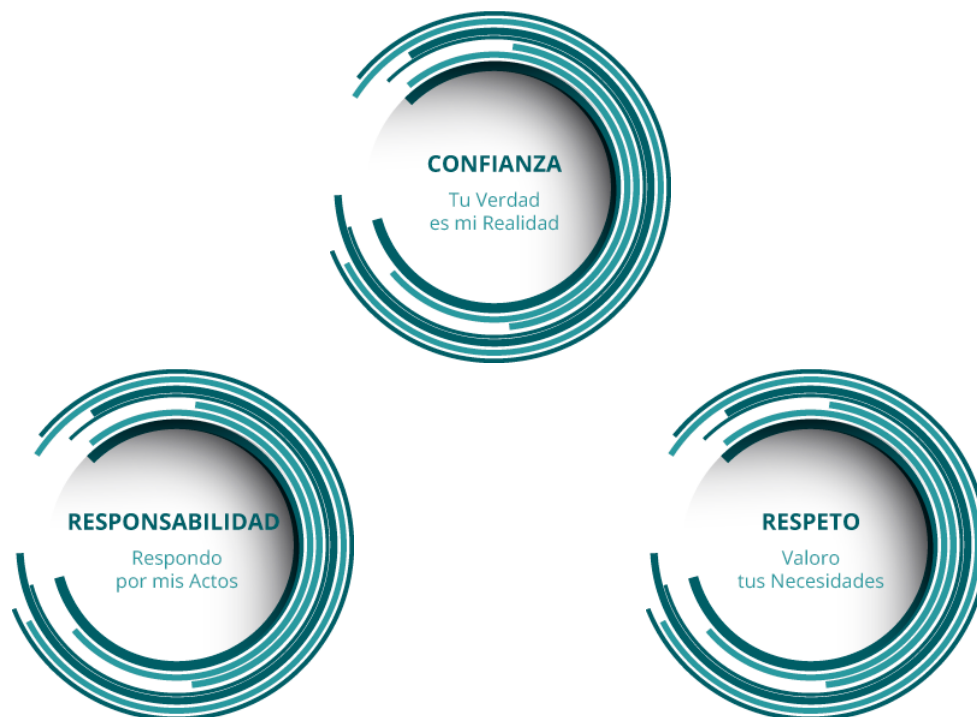
Además de mi modesta contribución personal (Los Valores, Sistema de Gestión Dual MI-OS), me apoyo en la sabiduría de prestigiados expertos: Peter Drucker (Management), Nathaniel Branden (Psicología de la Autoestima), Daniel Goleman (Inteligencia Emocional), Stephen Covey (Gente Altamente Efectiva), Robert Blake (Liderazgo GRID), Howard Gardner (Inteligencias Múltiples), Norma ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestión de la Calidad), Toyota Production System (Manufactura Esbelta).

II. Los Valores¹.

Valores son los cimientos sobre los que se construye la vida de las personas y también de las empresas que han formado. Una concordancia de valores entre los individuos y las organizaciones asegura la calidad de sus relaciones.

En los negocios, el compromiso auténtico de la alta dirección con sus propios valores organizacionales, un verdadero liderazgo de equipo donde los responsables de los procesos cuenten con la autoridad para ejercer su responsabilidad, la apertura de la organización para resolver problemas con una crítica leal, abierta, directa, transparente, el trabajar con un método científico que permita validar los modelos de negocios con la realidad, auto-disciplina para cumplir los compromisos establecidos de manera personal, el riguroso respeto de la ley sin el cual no es posible control de procesos alguno y, tal vez lo más importante y complicado, **ACTUAR** para resolver problemas de una manera sistemática y eficiente.

TRES VALORES FUNDAMENTALES



¹ Morales Raúl G., El valor del Liderazgo, www.marketing.mx/images/descargas/esp/El_valor_del_liderazgo.pdf

Ninguna organización funcionará de manera satisfactoria, si la cultura de la organización no se orienta hacia la excelencia: Excelencia personal, excelencia profesional, excelencia de equipo y excelencia organizacional.

En mi caso particular, con base en mi experiencia personal y profesional, he identificado tres valores fundamentales para guiar mis acciones y comportamiento de todos los días:

- Confianza. Es un principio básico para la convivencia humana, creer que los demás perciben la realidad de manera semejante a como nosotros la percibimos. Partir de la premisa de que todos ponemos a la verdad como nuestro marco de referencia. Fundar nuestras relaciones en el supuesto de que los demás responderán de manera justa y congruente con lo que esperamos de ellos, en proporción a lo que nosotros mismos les hemos entregado.
- Responsabilidad. Los seres humanos requerimos tener un control sobre nuestras propias vidas. Necesitamos que el entorno nos responda con cierta certeza, lo cual es, por supuesto, prácticamente imposible. Sin embargo, lo que sí está a nuestro alcance es asumir las consecuencias de nuestras acciones, tanto de las positivas como de las negativas. Convertirnos en dueños de nuestro comportamiento, aceptando que lo que hacemos o, lo que dejamos de hacer, depende únicamente de nosotros en la estricta medida de nuestras posibilidades.
- Respeto. Es un valor de supervivencia para la especie humana. La convicción de que "tus necesidades son tan importantes como las mías" es la única fórmula que permitirá promover nuestra trascendencia. "Ponerse en los zapatos de los demás" es reconocer nuestra propia fragilidad y asumir nuestra condición humana, reconociendo que es imposible sobrevivir por nuestra propia cuenta. El ser humano necesita de sus semejantes para poder sobrevivir



III. Management de Clase Mundial².

El ser humano trabaja en grupo y forma grupos para trabajar. Y un grupo, no importa cómo o por qué se ha formado, finalmente se enfocará hacia un objetivo común. Las relaciones del grupo afectan las tareas a realizar. Las tareas, por su parte, influyen en las relaciones del grupo. En todo momento, el ser humano permanece como un individuo. El grupo y el individuo deben sintonizar en armonía la organización del trabajo.

Lo anterior significa que, en todo momento, el trabajo debe ser organizado de tal manera que las fortalezas, iniciativa, responsabilidad y competencias que posee un individuo se convierten en una fuente de fortaleza y desempeño para el grupo entero. Este es el primer principio de la organización, de hecho, es para todo fin práctico el propósito de la organización.

El hombre se distingue de todos los demás recursos en que "su desarrollo" no es algo que se le imponga. Su crecimiento, el crecimiento en general, se encuentran en su interior. El trabajo debe, entonces, alentar el crecimiento y la dirección del individuo. En caso contrario, no será posible aprovechar al máximo las características distintivas del recurso humano.

El trabajo debe representar siempre un reto para el trabajador. Nada es más opuesto a la naturaleza del ser humano que intentar configurar un "trabajo promedio" para un "trabajador promedio". La naturaleza del hombre demanda el desempeño del mejor trabajador, no el del trabajador más limitado; se convierte en la norma para todos.

La base para estos conceptos es muy clara. Se fundamenta en la premisa de que la gente quiere trabajar. No podemos asumir que la gente no desea trabajar. Es totalmente contrario a lo que conocemos sobre la naturaleza humana. La mayoría de las personas se desintegran moralmente y físicamente si no trabajan. Y los pocos que no se desintegran logran sobrevivir porque sus recursos internos les permiten generar su propio trabajo. Asumir que la gente no quiere trabajar convertiría a la gestión y al trabajador en algo totalmente inútil.

El gran reto de la gestión reside, entonces, en su capacidad para motivar al trabajador y conseguir su participación activa, incentivando el deseo del ser humano para trabajar. ¿Con que conceptos básicos, herramientas, experiencia, contamos para lograr este fin?

² Drucker Peter, The Practice of Management, 1954. Selección y traducción, Raúl G. Morales.

IV. Gestión de Alta Autoestima³.

Las empresas de hoy en día no tienen ningún desafío más importante que el de atraer y mantener a personas altamente calificadas. Una cultura empresarial que apoye y nutra la autoestima tiene muchas más posibilidades de conservar a las personas brillantes y con talento que una que actúe de la forma contraria. Es más, una organización cuyos empleados actúan con un alto nivel de conciencia, autoaceptación (y aceptación de los demás), autorresponsabilidad, autoafirmación (y respeto por la afirmación de los demás), determinación e integridad personal, sería una empresa con seres humanos de una fortaleza extraordinaria.

De este modo, como un bosquejo preliminar del aspecto que debe tener la gestión de alta autoestima, podemos observar que los rasgos que acabamos de mencionar, "los seis pilares", dan apoyo a las organizaciones hasta el punto que se llegan a conseguir las siguientes condiciones:

- **Las personas se sienten seguras:** Seguras de que nadie las pondrá en ridículo, las menospreciará, las humillará o las castigará por estar abiertas a nuevas ideas, por su honestidad, por admitir "he cometido un error" o por decir "no lo sé pero lo averiguaré".
- **Las personas se sienten aceptadas:** Tratadas con cortesía, escuchadas, se les invita a expresar pensamientos y sentimientos, se les trata como individuos cuya dignidad es importante. En definitiva, como alguien que está realizando un trabajo de manera voluntaria.
- **Las personas se sienten retadas:** Se les asignan proyectos emocionantes, que les estimulan y ponen a prueba sus capacidades.
- **Las personas se sienten reconocidas:** Se reconoce su talento y sus logros personales y se les recompensa económicamente o de otras formas por las contribuciones extraordinarias.
- **Las personas reciben observaciones constructivas:** Se les dice cómo mejorar su rendimiento sin palabras de menosprecio, valorando tanto los aspectos positivos como negativos de su trabajo y que los ayudan a fortalecerse.
- **Las personas se dan cuenta de que se espera que sean innovadoras:** Se les pide su opinión, se les invita a reflexionar y se dan cuenta de que el desarrollo de nuevas ideas útiles es deseable y bien recibido.

³ Branden Nathaniel, La Autoestima en el Trabajo, 1999.

-
- **Las personas tienen un fácil acceso a la información:** No solo se les da la información (y los recursos) que necesitan para hacer su trabajo adecuadamente. Se les da información sobre el contexto general de su trabajo, los objetivos y el progreso de la empresa, de manera que comprendan como se relaciona su actividad con la misión global de la organización.
 - **Las personas tienen suficiente autoridad en lo que respecta a sus propias responsabilidades:** Se les anima a tomar la iniciativa, tomar decisiones y ejercer su buen juicio.
 - **Las personas trabajan con normas y líneas de acción bien definidas y no contradictorias:** Se les ofrece una estructura en la que poder apoyarse y saben lo que se espera de ellas.
 - **Las personas son animadas (o requeridas) a resolver tantos problemas del ámbito laboral que les corresponde como sea posible:** Se espera de ellas que resuelvan los temas actuando en lugar de pasar la responsabilidad de las soluciones a los superiores y se les da el permiso para hacerlo. Sin permiso, no tiene sentido hablar de responsabilidad.
 - **Las personas se dan cuenta de que las compensaciones por los éxitos son mucho mayores que las sanciones por los errores:** En demasiadas empresas en las que las sanciones por los fallos son mucho mayores que las recompensas por el éxito, las personas temen asumir riesgos o expresar su opinión.
 - **Se anima a las personas a aprender y se les recompensa por ello:** Se les anima a participar en cursos y seminarios internos y externos que aumentarán sus conocimientos y habilidades.
 - **Las personas ven que existe congruencia entre la filosofía que profesa la empresa y la conducta de sus líderes y directivos:** Se dan cuenta de que existe integridad porque está ejemplificada y se sienten motivadas a actuar de la misma forma.
 - **Las personas ven que se les trata justa y honestamente:** Sienten que el lugar de trabajo es un mundo racional en el que pueden confiar.
 - **Las personas pueden creer y estar orgullosas del valor de lo que producen:** Perciben el resultado de sus esfuerzos como algo genuinamente útil y se dan cuenta de que ha valido la pena realizar su trabajo.

V. Trabajo de Equipo con Inteligencia Emocional⁴.

Son muchas las investigaciones realizadas en las últimas décadas que han demostrado la superioridad de las decisiones grupales sobre las individuales, aunque se trate de las decisiones adoptadas por el sujeto más brillante del grupo. Esta es una regla que solo tiene una excepción ya que, cuando el grupo adolece de las competencias de la armonía y la colaboración, mengua necesariamente la calidad y prontitud de las decisiones adoptadas.

Las investigaciones realizadas en este sentido en la Universidad de Cambridge han puesto de relieve que, cuando el grupo se halla desintegrado por las rivalidades y las luchas de poder, hasta los grupos formados por individuos inteligentes acaban tomando decisiones muy equivocadas.

En pocas palabras, los grupos solo son más inteligentes que los individuos cuando exhiben las cualidades propias de la inteligencia emocional. Es cierto que todos los participantes de un grupo contribuyen al nivel de inteligencia emocional grupal, pero no lo es menos que la importancia del líder que a este respecto resulta esencial.

No olvidemos que las emociones son contagiosas y que es natural que las personas presten una atención especial a los sentimientos y a la conducta del líder. Es muy frecuente, por tanto, que sea éste quien dé el tono y ayude a configurar la realidad emocional de un grupo, es decir, el modo en que los distintos integrantes experimentan su participación.

En este sentido el líder avezado en la colaboración sabe mantener elevada la resonancia y asegurarse de que las decisiones tomadas por el grupo merecen realmente la pena. Este tipo de líderes sabe equilibrar adecuadamente la atención hacia la tarea que está realizando el equipo con la atención a las relaciones existentes entre sus distintos miembros. Sus líderes, en suma, saben crear de manera natural un entorno amable y cooperativo que alienta una visión positiva del futuro.

Hay equipos en los que la disputa y el enfrentamiento acalorado forman parte del orden del día; hay otros en los que los participantes ocultan su aburrimiento tras una fachada de cortesía e interés, pero los más eficaces de todos son aquellos en los que las personas escuchan y cuestionan respetuosamente a los demás, respaldándoles con las palabras y los hechos y afrontando sus diferencias con sinceridad y buen humor. Pero, sean cuales fueran las reglas fundamentales que determinan el funcionamiento de un grupo, las personas las experimentan de manera automática y tienden a ajustar a ellas su conducta.

⁴ Goleman Daniel - Boyatzis Richard - McKee Annie, El Líder Resonante Crea Más, 2005..

VI. Gente Altamente Efectiva⁵.

La sinergia es estimulante. La creatividad es estimulante. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo que esa apertura entraña.

Después de la segunda guerra mundial, los Estados Unidos encargaron a David Lilienthal encabezar la nueva Comisión de Energía Atómica. Lilienthal reunió a un grupo de personas sumamente influyentes (celebridades por derecho propio), apóstoles, por así decirlo, de sus propios marcos de referencia.

Ese grupo de individuos muy diversos tenía un plan de trabajo extremadamente pesado y estaba impaciente por poner manos a la obra. Además, la prensa los apremiaba. Pero Lilienthal dedicó varias semanas a crear una abultada cuenta bancaria emocional. Hizo que aquellas personas se conocieran entre sí, que conocieran sus esperanzas, sus intereses, sus metas, sus preocupaciones, sus antecedentes, sus marcos de referencia, sus paradigmas. Lilienthal facilitó el tipo de interacción humana que crea lazos entre las personas, y fue severamente criticado por dedicar tiempo a hacerlo, lo cual no se consideró "eficiente".

Pero el resultado neto fue que este grupo estableció una red de relaciones estrechas; cada miembro quedó abierto a los otros, en un conjunto muy creativo y sinérgico. El respeto entre ellos era tan alto que, si surgía un desacuerdo, en lugar de oposición y defensa se producía un auténtico esfuerzo tendiente a la comprensión. La actitud general era "si una persona de su inteligencia, competencia y compromiso disiente de mí, debe haber algo en su desacuerdo que yo no entiendo y que necesito entender. Usted tiene una perspectiva, un marco de referencia que yo necesito percibir". Se desarrolló una interacción no protectora y nació una cultura inusual.

El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracterizaría por la actitud defensiva y autoprotectora y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. Esta comunicación sólo produce ganar/pierdes o pierdo/ganas. No es efectiva y crea nuevas razones para defender y proteger.

La posición media es la comunicación respetuosa. En este nivel interactúan las personas maduras. Se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia aunque no con empatía.

⁵ Covey Stephen R., Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, 1989.

Tal vez se entiendan en un plano intelectual; sin embargo, no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades.

La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. En las situaciones interdependientes habitualmente se opta por la transacción. La transacción significa $1 + 1 = 1^{1/2}$. Las dos partes dan y toman. La comunicación no es defensiva o autoprotectora, ni amenazadora o manipulativa; es honesta, auténtica y respetuosa. Pero no es creativa ni sinérgica. Produce una forma devaluada del ganar/ganar.

La sinergia significa que $1 + 1$ puede ser igual a 8.16 o incluso a 1,600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas y todas las partes lo saben. Además, disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Se constituye una minicultura satisfactoria en y por sí misma.

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

Si yo viera el mundo como es, ¿de qué me serviría valorar las diferencias? ¿por qué habría de molestarme siquiera en prestar atención a alguien que está "fuera del camino"? mi paradigma es que soy objetivo; veo el mundo tal como es. Todos los otros se dejan enterrar por las minucias, pero yo veo todo el cuadro. Por eso me llaman "supervisor": tengo una "supervisión".

Con este paradigma nunca seré efectivamente interdependiente, ni siquiera efectivamente independiente. Me limitarán los paradigmas de mi propio condicionamiento.

La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones perceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y la mente de otros seres humanos. Esa persona valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad. Librados a nuestras propias experiencias, constantemente padecemos una insuficiencia de datos.

¿Es lógico que dos personas disientan y que ambas tengan razón? No es lógico, es psicológico. Y es muy real.

VII. El Poder para Cambiar⁶.

El medio laboral en casi todas las industrias y empresas está dirigido por personas que hablan de grandes cambios pero que, de hecho, no las llevan a cabo. La frase "en esta compañía aprovechamos al máximo los recursos" constituye una afirmación vaga que significa "lo que hacemos es suficientemente bueno"; la posición defensiva que la acompaña es "y no podemos hacer más porque..." Con frecuencia, esta última frase se refiere a "ellos": Los jefes, los subordinados, el sindicato (o la gerencia), el área de manufactura (o de ventas), los competidores, etc. La gente rara vez empieza por buscar en su propia casa la solución al problema de la productividad y de la eficiencia.

Los integrantes de una organización pueden dividirse en pequeños grupos llamados "equipos" y sus actividades pueden llamarse "trabajo en equipo" solo porque conversan con regularidad. Tales conversaciones pueden ser de carácter social, un cambio de guardia, intercambio de información sobre la contribución de cada persona a la acción o, incluso, una competencia a muerte entre personas individualistas. No obstante, fácilmente llamamos a esto trabajo en equipo, y el no hacer nada para propiciar algo diferente de lo que ya hacemos, se torna aceptable.

Lo mismo sucede con el cambio. Podemos instituir círculos de calidad en algún nivel de la organización, los miembros de la alta gerencia pueden vagar por los pasillos de la empresa dando palmaditas en la espalda a los subordinados (cuando los pillan haciendo algo bien) y diciéndoles "no sé qué estés haciendo ni quién seas, pero sigue así", podemos enviar a los gerentes a sitios lejanos en busca de una mayor productividad y pedirles los métodos para trasplantarlos a la empresa e, incluso, podemos crear enormes centros corporativos de capacitación para fomentar el crecimiento y el desarrollo individual, todo con la esperanza de que la suma de cada una de estas individualidades produzca el cambio organizacional.

El concepto de cambio implica mucho más que la simple idea de mejorar, de lograr mayores beneficios, de realizar un cambio revolucionario o de tener mucha suerte. Es mucho más que eso. De lo que hablamos aquí es del cambio dirigido al núcleo del diseño y el funcionamiento organizacionales.

Cuando el cambio real comienza a presentarse no existen dificultades para reconocerlo. El problema radica en reconocer aquello que lo propicia, aquello que motiva a los miembros de una organización a sobrepasar lo ordinario y entrar al campo de lo extraordinario.

⁶ Blake - Mouton, - McCanse, La Estrategia para el Cambio Organizacional, 1991.

VIII. El Líder Desarrollado⁷.

Ningún líder está nunca plenamente realizado; como mucho, se pueden observar individuos que están en camino de conseguir mayores destrezas y una eficacia incrementada. Sin embargo, teniendo presente estas reservas, se pueden determinar cuatro factores que parecen cruciales para el ejercicio de un liderazgo eficaz:

- 1. Un vínculo con la colectividad (o auditorio).** *Es de perogrullo decir que un líder no puede existir sin seguidores. Lo que se ha de subrayar es que la relación entre el líder y los seguidores es, por lo general, continuada, activa y dinámica. Cada uno toma pie del otro; cada uno es afectado por el otro. En definitiva, si se quiere que el vínculo perdure, líderes y seguidores han de trabajar juntos para construir algún tipo de institución u organización que encarne sus valores comunes.*
- 2. Un cierto ritmo de vida.** *Un líder debe estar en contacto constante y regular con su colectividad. Pero al mismo tiempo, debe conocer su propia mente, especialmente sus propios y cambiantes pensamientos, valores y estrategias. Por esta razón es importante que el líder encuentre el tiempo y los medios para reflexionar, para poner distancia respecto a la batalla o la misión. Los períodos de aislamiento son tan decisivos como los baños de multitudes.*
- 3. Una relación evidente entre historias y encarnaciones.** *Los líderes ejercen su influencia de dos maneras principales, aunque contrastantes. Mediante las historias o mensajes que comunican y mediante los rasgos que encarnan. A veces, el líder concreto subraya alternativamente unos u otros. Entre historias y encarnaciones puede producirse tensión. En efecto, muchos líderes políticos han tenido dificultades cuando los hechos de sus propias vidas parecían contradecir las historias que estaban comunicando. A veces, cuando las historias de un individuo chocan claramente con las conductas que encarna, es probable que una reacción hostil por parte del auditorio desaliente incoherencias tan descaradas.*
- 4. La centralidad de la elección.** *Dentro de una horda de primates, un individuo puede imponerse en virtud de la fuerza bruta. Un caso análogo se da entre los seres humanos cuando un individuo se encuentra en un puesto de liderazgo debido a su control absoluto de los instrumentos de poder, o mantiene su posición mediante la violencia, el terror y una implacabilidad total. Yo me centro en aquellos individuos que han alcanzado posiciones de liderazgo en las que ellos y sus seguidores llevaron a cabo algún tipo de elección y donde existe cierto grado de estabilidad.*

⁷ Gardner Howard., *Mentes Líderes - Una Anatomía del Liderazgo*, 1998.

IX. ISO 9001:2015⁸.

- Liderazgo y compromiso (5.1).

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.*
- b) Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad, para el sistema de gestión de la calidad, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.*
- c) Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización.*
- d) Promoviendo el uso de enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.*
- e) Asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.*
- f) Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz, conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.*
- g) Asegurándose que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos*
- h) Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.*
- i) Promoviendo la mejora.*
- j) Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.*

⁸ PROY NMX-CC-9001-IMNC-2015, Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos. 5.1 Liderazgo y compromiso, 7.1.2 Personas, 7.2 Competencia, 7.3 Toma de conciencia, 2015.

- Personas (7.1.2).

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.

- Competencia (7.2).

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.*
- b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.*
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.*
- d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.*

Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente, o la contratación o subcontratación de personas competentes.

- Toma de conciencia (7.3).

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de::

- a) La política de la calidad.*
- b) Los objetivos de la calidad pertinente.*
- c) Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.*
- d) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.*

X. Toyota Production System⁹.

¿Qué tan eficaz puedes ser si estás tratando de operar la organización, por jerarquía y por control, sin un conocimiento suficiente de lo que está realmente sucediendo? Tu única posibilidad es generar un montón de reglas y políticas, midiendo el desempeño con base en dichas reglas y políticas. Esto resulta en una gestión basada en medición de indicadores que alejan de las prioridades de la satisfacción del cliente y de construir una organización que aprenda.

El líder operativo que intenta desarrollar a los empleados, pero que no entiende realmente el trabajo es llamado facilitador del grupo.

La creencia es que si un líder cuenta con habilidades de facilitación fuertes, él o ella pueden motivar a los demás empleados para trabajar juntos hacia objetivos comunes.

Los facilitadores son catalizadores pero no pueden formar o guiar a la gente joven sobre los detalles de su trabajo. Líderes como estos pueden ser muy buenos para motivar equipos y ayudarlos a funcionar. Pero ¿pueden realmente orientar o conducir a otros en lo que ellos no dominan? Ellos no cuentan siquiera con el criterio requerido para juzgar la excelencia del trabajo y las contribuciones de sus subordinados.

En contraste, los líderes Toyota combinan un entendimiento a fondo con la habilidad para desarrollar, aconsejar y liderar a su gente; son reconocidos por su conocimiento técnico así como por sus habilidades de liderazgo. Los líderes Toyota rara vez dan órdenes. Más bien, con frecuencia forman y guían mediante el cuestionamiento. El líder formulará preguntas sobre la situación y la estrategia de la persona para la acción, pero ellos no aportarán las respuestas a las cuestiones aunque cuenten con los conocimientos. Su rol primario de liderazgo es como constructores de una organización que aprende, una fortaleza distintiva de la cultura Toyota.

Una frase común que se escucha en Toyota es "antes de armar automóviles, nosotros formamos gente". El verdadero reto para el líder es mantener la visión de largo plazo para saber qué hacer, el conocimiento sobre cómo hacerlo, así como la habilidad para desarrollar gente para que puedan realizar su trabajo sabiendo cómo hacerlo y llevándolo a cabo con excelencia.

Una organización que desarrolla sus propios líderes y establece el propósito rector de construir "una organización que aprende", establece las bases para un éxito genuino en el largo plazo.

⁹ Liker Jeffrey, The Toyota Way, 2004. Selección y traducción, Raúl G. Morales.

XI. Sistema de Gestión Dual MI-OS¹⁰.

MI-OS ha establecido seis principios rectores como el fundamento del sistema de gestión dual:

1. Sólidos Valores.
2. Método Científico.
3. Liderazgo de Equipo.
4. Respeto de la Ley.
5. Disciplina.
6. Acción.

MI-OS considera que la gente no únicamente desea trabajar, ser sometida a retos, buscar la excelencia grupal e individual, sino sobre todo que el recurso humano competente requiere ejercer su responsabilidad. Requiere tomar sus propias decisiones, asumir las consecuencias de sus actos, hacer suyos los resultados de su actividad laboral, para bien o para mal.

La situación más perjudicial para las organizaciones es visualizar a sus colaboradores como menores de edad, personas con discapacidad, limitados en su juicio o en su potencial intelectual para comprender los aspectos estratégicos de su organización.

Es considerar que su gente "no merece" acceder a los temas más delicados del negocio, utilidad, rentabilidad, flujo de efectivo, crecimiento, participación de mercado, competencia, planes de vida y carrera, como si se trataran de temas reservados para un estrecho grupo de personas privilegiadas, cercanas a la alta dirección.

El verdadero trabajo de equipo requiere de la participación activa de cada uno de los elementos que lo conforman, de acuerdo con sus niveles de responsabilidad y autoridad. La única manera de que la gente se comprometa es sobre la base de sentirse "dueños de su propio destino" dentro del entorno que les compete en el esquema de la organización.

¹⁰ Morales Raúl G., Sistema de Gestión Dual, www.market-ing.mx/es/gestion-de-la-calidad/sistema-de-gestion-dual.

Más aún, el logro de los objetivos de gestión de cualquier organización está sujeto a que todos los integrantes de la organización conozcan perfectamente los objetivos rectores de su organización y que se comprometan con ellos. ¿Cómo se puede lograr este compromiso si la mayoría de las personas son excluidas de las decisiones estratégicas de la organización? ¿Cómo se puede motivar al personal si existe una clara "cultura de castas" dentro de la organización, personas de primera, segunda, tercera clase, dependiendo del nivel que ocupan en el organigrama del negocio?

Es despreciar el concepto de "sistema", conjunto de elementos que interactúan entre sí y orientados hacia una meta común, mandando la señal de que algunas personas forman parte del sistema y otras no. **Totalmente absurdo.**

En un sistema de gestión, diseñado eficazmente, todos los procesos y sus componentes humanos son importantes. Todos aportan valor. No es posible alcanzar el objetivo rector de la organización si los procesos y las personas "más humildes" son marginados de las decisiones estratégicas de la organización.

Debe promoverse la participación de todos los elementos de la organización, de una manera sistemática, eficaz y eficiente. La cadena se rompe normalmente por el eslabón más débil.

En cuestiones de delegación, empoderamiento y motivación del recurso humano, MI-OS propone las siguientes reflexiones:

1. La delegación efectiva y el empoderamiento requieren de un sistema de gestión.
2. La gestión del desempeño deberá realizarse con base en objetivos.
3. La alta dirección deberá establecer los objetivos rectores.
4. Los mandos intermedios y los operadores deberán definir sus propios objetivos.
5. Las relaciones responsabilidad/autoridad deberán de establecerse formalmente.
6. Definiendo procesos de negocios, procesos operativos, organigrama, tablero de control directivo, descripciones de puestos.
7. Los responsables de cada proceso deberán establecer sus propios procedimientos de trabajo.

-
8. Deberán establecerse instrumentos diversos de seguimiento, tales como junta de operación diaria, juntas de ventas, revisiones por la dirección, entre otras.
 9. Todas las sesiones de trabajo en equipo deberán producir una minuta, en la que se establezcan acuerdos, compromisos, responsables y fechas de entrega.
 10. El verdadero empoderamiento se basa en la confianza en la competencia de los colaboradores.
 11. Concediendo a cada empleado la autoridad requerida para cumplir con su responsabilidad.
 12. Deberán de establecerse lazos de control, proceso-objetivos-medición-verificación-acciones correctivas.
 13. La responsabilidad del funcionamiento del sistema de gestión recae en la alta dirección.
 14. Los líderes de procesos deberán de predicar con el ejemplo.
 15. No hay recurso humano, por competente que sea, que pueda alcanzar un alto rendimiento sin la motivación requerida.

XII. Comentarios Finales.

En mi opinión personal, sin la aplicación efectiva de tres valores fundamentales, Confianza, Responsabilidad, Respeto, ninguna actividad humana podrá alcanzar la eficacia y la eficiencia en sus esfuerzos productivos. Para desplegar su máximo potencial, el ser humano necesita ser reconocido y tratado como persona, no como un medio para conseguir ciertas cosas sino como un fin en sí mismo. El ser humano necesita desarrollar al máximo su potencial, como persona.

Considero que la posición de los expertos, aquí presentada, coincide con esta reflexión. En los diversos ensayos puede encontrarse, de manera reiterada, la aplicación de términos como *confianza, responsabilidad, respeto, compromiso, armonía, iniciativa, competencia, propósito, motivación, autoestima, integridad, pensamiento, sentimiento, dignidad, talento, juicio, conocimiento, habilidad, inteligencia, colaboración, sinceridad, conducta, sinergia, creatividad, apertura, comunicación, intereses, metas, comprensión, diplomacia, empatía, intelecto, honestidad, autenticidad, humildad, percepción, crecimiento, esperanza, destreza, liderazgo, autoridad, valor, estrategia*, entre otros muchos más. **TODOS ELLOS DE NATURALEZA ESENCIALMENTE PERSONAL.**