

**CONFIABILIDAD HUMANA: PRIMERAS JORNADAS DE CALIDAD
EN MANTENIMIENTO E INSPECCIÓN IAPG NEUQUEN 2006 - MESA
REDONDA**

**El hombre en el trabajo. Gestor, garante y destinatario de la
productividad –**

Pbro. Juan José Dondo Gazzano

INTRODUCCIÓN

Trabajar con las máquinas es más fácil que trabajar con el hombre, porque el hombre no es un aparato, no somos, y guardémonos de serlo, transformables por intervención tecnológica, porque jamás un hombre será plenamente abarcable por la tecnología, debido a que el hombre tiene espíritu, emoción, sentimiento, decisión, indecisión, pasión, debilidad, fortaleza, impulso, pulsión, demasiados aspectos que no se pueden calcular matemáticamente, y no habrá jamás algoritmo alguno que pueda volver humana a ninguna tecnología. Porque en el hombre inciden inevitablemente, inesperadamente, intangiblemente, hasta incorrectamente según parámetros humanos, las vivencias, la historia, la cultura, el ambiente, los comentarios, los procesos educativos, las envidias, los celos, las ambiciones, las depresiones, la finitud humana, la decadencia por la edad, por los excesos, la muerte, las desgracias, los dolores, las pasiones, las angustias, las ilusiones, los sueños, los anhelos, la familia, los amigos, los superiores, los inferiores, los iguales, los compañeros, los de mal carácter, los de buen carácter, las seguridades, las inseguridades, la economía, la política, la postura estratégica de la empresa, la política humana de la empresa, la estrategia de capacitación, la estrategia de selección, el miedo, la dependencia de la empresa de la necesidad de liderazgo económico, la libertad, tanto del hombre como de la empresa, la alegría y la tristeza, la música o el ruido, el silencio o el escándalo, el respeto o la humillación, el amor o el odio, la alimentación, el descanso, la sobre exigencia, el estrés, la capacidad de ocio constructivo o el ocio vacío, la lectura formativa o la lectura deformativa, los comentarios constructivos y fundamentados o los comentarios destructivos e infundados, las calumnias o los elogios, las difamaciones y las correcciones, el trabajo en equipo o la soledad, el aislamiento o el compañerismo, la desconfianza o la confianza, etc, etc, etc.

La naturaleza humana es compleja. Y como tal requiere la interdisciplinariedad para comprender al hombre, porque como el hombre es un ser social y por tanto vive en relación, muchos aspectos de su ser intervienen en las relaciones y en los procesos sociales, políticos, familiares, organizativos, productivos y educativos.

No es necesario extenderse exhaustivamente en la complejidad de la naturaleza humana para comprenderla, porque todos la conocemos vivencialmente -aunque eso no es garantía de que la entendamos y nos entendamos y obremos adecuadamente-, pero baste decir que el ser humano es un ser en el que se conjugan procesos internos y externos, que se interrelacionan, se potencian e interfieren mutuamente. La vulnerabilidad humana, en sus actitudes, en sus decisiones, en sus ajustes a la realidad, en su dependencia de los demás, o en su dependencia a grupos, adicciones, obsesiones, esquemas mentales, formación, capacitación, educación, es también el signo de un enorme potencial de cambio y transformación. Si el hombre no fuera vulnerable, no cambiaría para

adaptarse y superarse. Porque puede cambiar el potencial del hombre es siempre superior a la tecnología, siempre habrá un ser humano que modificará la tecnología, que porque conoce la tecnología se habituará y le exigirá mayor velocidad de respuesta -tomemos como simple ejemplo la evolución tecnológica de las computadoras exigidas por el hombre que al habituarse a los procesos informáticos se automatiza y su cerebro y cuerpo exigen más a la tecnología-, mayor eficacia, descubrirá permanentemente aspectos a mejorar, situaciones a prever, errores posibles, posibilidades de economizar esfuerzos, etc.

A pesar de que en este tiempo cultural actual, desde la era industrial y el capital, pasando al corporativismo y la aglomeración del poder en cada vez menos centros de decisión, a pesar del anonimato de los responsables, del gerenciamiento con exigencias despiadadas, de la búsqueda, adquisición y promoción de tecnología para lograr records de productividad que parecen justificar cualquier medio y cualquier consecuencia, el hombre es el responsable.

Es el responsable, y el único capaz de detenerlo todo, si quisiera. Y si no lo hace por responsable, lo hará por irresponsable.

El que el hombre se haga responsable depende de que se sienta tal. No sólo que le carguen la responsabilidad con la amenaza de un castigo, sino que vea específicamente que sus actitudes, decisiones y actos, producen consecuencias que inciden en la naturaleza, en la sociedad, en otra persona -imagine a cualquiera de sus hijos-, en el equipo de trabajo, o en sí mismo.

Que el hombre se sienta responsable y disfrute con ello, no como signo de poder, sino como signo de potestad, es señal de madurez. Vale decirlo al revés: el hombre que disfruta del poder, no está maduro, sólo compensa su inseguridad personal con el poder que puede ejercer. Las consecuencias de eso son nefastas si no hay moralidad madura ni ética en quien cree tener poder.

La potestad no es poder, es una autoridad que se ha recibido por delegación. La potestad gerencial, por ejemplo, si se desvirtúa en el poder arruina el trabajo del equipo. En cambio, si se vive con la madurez afectiva, cognitiva y organizativa necesarias, se transforma en liderazgo que efectiviza enormemente las capacidades de los miembros del equipo potenciando la prevención y resolución de problemas y la maximización de logros.

La potestad asumida responsablemente cuida de todos los aspectos de la empresa y de las personas que las componen, porque una sin la otra no pueden existir. Si bien se suele considerar que las personas son reemplazables y siempre habrá otro que trabajará por menos dinero que los actuales, el deterioro en la relación interpersonal repercute a la corta o a la larga en la vida de la empresa.

La potestad asumida responsablemente sabe que hasta la naturaleza o los bienes con los que trabajamos son un «préstamo» -mejor sería llamarlo «delegación»- de nuestros hijos, propios o ajenos. Porque nuestro presente construye lo que ahora es el futuro de ellos, pero encontrarán gracias a nosotros una realidad más fácil o más difícil de vivir.

¿Por qué hay que tener en cuenta esas dimensiones humanas mencionadas? Porque el hombre vale. Porque el hombre lo necesita. Porque el hombre no vive solo. Aunque ante su conciencia se encuentre solo, la tiene, aunque haya aprendido a adormecerla o a silenciarla o a distorsionarla. Su conciencia lo hace libre porque lo hace responsable. El que obra en contra de la conciencia moral recta destruye su propia humanidad, y luego le parecerá adecuado para sus fines destruir la humanidad de otros, y dañará parte de la sociedad, de la naturaleza, de la familia, o de su empresa, sino todo.

En nuestra Argentina caudillista y corrupta, carente de educación en los valores, con un tejido social destramado, con una cultura del trabajo desvalorizada, con una cultura del trabajo en equipo despreciada, con una proyección del imaginario colectivo del éxito fácil y rápido, con una capacidad de reflexión mermada por falta de ejercicio de crítica, análisis y síntesis, es un desafío de envergadura capacitar a toda una empresa para la comprensión del hombre -en relación laboral de equipo responsable- como gestor, garante y destinatario de la productividad.

1 ¿POR QUÉ EL HOMBRE VALE?

Se suele considerar valioso al hombre por muchas razones, o habría que decir mejor, «condiciones», condiciones que le ponen los demás para valorarlo. Distingamos que no es lo mismo ser valorado que valer.

Somos valorados por lo que logramos, o por la popularidad, o por la capacidad que poseemos, o por el «poder» o cargo o título que tenemos, por la experiencia, por la amplitud, la inteligencia, etc. Cosas que si no están... llevan a desvalorizar al hombre.

Distingamos también que valorar no es lo mismo que valorizar. Valorizar es dar un «precio» a algo que puede no tener ningún valor. Valorar, en cambio, es reconocer el valor que algo tiene, aunque nadie lo valore.

¿Vale el hombre si no tiene inteligencia? Sí, pero no es valorado.

¿Vale el hombre si no trabaja en equipo? Sí, pero no es valorado.

¿Vale el hombre si no es útil? Sí, pero no es valorado.

Y podríamos seguir con una lista interminable de preguntas similares fruto solamente de nuestras experiencias cotidianas.

La cuestión primera es ¿por qué el hombre vale? Y la cuestión segunda es ¿por qué el hombre no es valorado como corresponde?

El valor del hombre no es lo mismo que la valoración que se hace de él. Esto quiere decir que aunque un hombre, cualquiera sea, aunque no sea valorado, vale. El valor que tiene no depende del reconocimiento que se haga de ese valor. El valor lo tiene porque lo tiene. Y lo tiene por una razón, y no por una causa. Pueden decir muchos que el hombre está porque su Creador lo ha creado, y por eso vale, como si la causa del valor del hombre fuera el Creador. Pero no es así, sin desmerecer al Creador. Él es la causa del hombre. Pero la razón del valor del hombre no es el Creador. Si la razón fuera exterior al hombre alguien lo puede negar. La razón de que el hombre vale está en el hombre mismo. Y no son sus capacidades puesto que las puede perder y entonces perdería su valor, y el hombre vale aunque no tenga capacidad alguna. Tampoco el hombre vale porque se lo necesita, porque si no se lo necesita ya no valdría más, pero vale igual. Distingamos, para no perderlo de vista, que no es lo mismo valer que ser valorado. Y así se podría seguir con miles de ejemplos.

Hay algo que al hombre no se le puede quitar y que lo hace valioso. No es su inteligencia, la puede perder. No es su habilidad, también la puede perder. No es que se lo necesite, puede venir alguien que lo reemplace. No es que se crea imprescindible, puede morir. No es su cuerpo, porque puede perder alguna parte del mismo o reemplazarlo por trasplante o por prótesis. No son sus sentimientos, ni su bondad, ni su moral, ni su poder, ni su fuerza, ni su juventud, ni su audacia, ni su salud, pues todo eso se puede perder.

Es algo más simple: el hombre está, y eso es innegable. Es su existencia lo que lo hace valioso. Nadie puede darle la existencia, y si se le mata tampoco se le quita la existencia, si tenemos en cuenta que su espíritu es inmortal.

Porque estamos valemos. Porque existimos valemos. Porque está el otro, vale. Vale porque existe. No es reemplazable a ese nivel. En lo que hacemos sí, pero en ser, en estar, en existir, sólo yo puedo ser yo, sólo yo puede existir como yo, sólo yo estoy ocupando mi «lugar».

Todos sabemos que esto que decimos parece no tener importancia ante la valoración casi exclusivamente económico-funcional a la que somos sometidos en cualquier trabajo. Pero una cosa es sentirse permanentemente a prueba y desvalorizarse interiormente porque me voy poniendo viejo inevitablemente, y otra es vivir la vida sabiendo que mi existencia se enriquece, que porque estoy valgo, que porque estoy y valgo mi vida tiene un «precio» impagable, que lo que

yo doy de mí no lo da nadie por mí, que estoy haciendo una huella única en la vida, ante mis ojos y ante los ojos de los que me respetan, que no suelen ser por lo general precisamente los anónimos dueños de las empresas.

Una persona que no se valora por estar, por existir, que no valora su existencia, no tiene gusto de vivir, y se puede deprimir fácilmente, pierde alegría, no quiere compartir, no quiere estar. En cambio una persona que se valora siempre tiene una fortaleza especial, única. Es feliz y tiene paz interior aunque esté en medio de las tormentas propias de la vida. ¿Quién trabajará mejor? ¿Quién tendrá más serenidad para discernir qué conviene hacer ante una dificultad sorpresiva? Esto lo preguntamos sin negar los entrenamientos, las capacitaciones, las habilidades naturales para decidir bajo presión, etc. Si estas habilidades las tiene una persona que se valora estará más segura a la hora de la prueba.

Además, una persona que se valora bien, valora bien a los otros, y no es un factor de conflictos inútiles. En cambio, quien no se valore, no valora a nadie, y es más factible que se convierta en factor de división y disensión inútil a la hora del trabajo en equipo.

2 ¿POR QUÉ EL HOMBRE NO ES VALORADO COMO CORRESPONDE?

La situación que todos percibimos desde nuestra niñez es que somos «adiestrados» a tener en cuenta el reconocimiento de los demás. Pocas personas reciben una educación donde verdaderamente se le enseñan valores y se les explican los fundamentos de dichos valores, para que no dependa de la cara de quien se los enseñe, sino del «valor» del valor.

Nuestra educación Argentina adolece de madurez. Somos un pueblo, crisol de razas, donde al lado de lo bueno hemos heredado lo malo de otras culturas. La purificación de lo aprendido lo debe hacer cada uno, responsablemente, si quiere mirar cómo va su huella y le interesa dejar un legado positivo generosamente. Para esto hay que estar dispuesto a hacer una crítica profunda de los motivos de nuestro obrar cotidiano, para modificarlo positivamente. Quien se escude en que «todos lo hacen» no tiene personalidad propia. Su responsabilidad está debilitada, y tendría que trabajar para asumir el riesgo de ser él mismo, de conquistar su libertad interior, de ser conscientemente quien es, y de hacerse responsable de todas las consecuencias de sus decisiones. Es el desafío mayor de la vida luego del desafío de tener una relación madura con Dios.

Quien se escude en el «no tiene sentido» o «no otorga ningún beneficio para mí» no ha aprendido a ver más allá de su ombligo. El hombre, solo y más en comunidad, en equipo, en grupo, en familia, en sociedad, es «dador de sentido», no debe esperarlo de afuera, lo debe poner desde su interior, desde su libertad, desde su razón y corazón, incluso, si se animara, desde su espiritualidad. Quien sólo busque su propio interés, cuando levante la cabeza se hallará solo. Algún día la levantará, porque necesitará a otros, y no los hallará porque cuando lo necesitaron sólo estaba ocupado en su propio interés, «mirando su ombligo».

Compartir el valor de las cosas, de la vida, exige compartir el sentido, exige enseñanzas acerca del valor de las cosas, del trabajo, del equipo, de lo que se va a modificar con el trabajo, y de las consecuencias de todo lo que se haga, y desde los dueños -a veces anónimos, pero no por eso inimputables o no responsables- de la empresa, pasando por los estamentos gerenciales, los capacitadores, los planificadores, los administrativos, los ejecutores directos e indirectos de las obras, todos deben saber el valor y significado -más allá del económico reductible- de lo que se hace y de lo que incide en el legado que hemos recibido de nuestros hijos, por nombrar de alguna manera cercana a las generaciones futuras que dependerán del mundo que les dejemos. De lo que hagamos y sus consecuencias nos tenemos que sentir responsables no como carga y peso sino como desafío de grandeza y nobleza para que la empresa tenga para sí misma un status de honestidad, nobleza e inteligencia como sabiduría que les haga capaces de disfrutar la actividad compartida.

No somos descartables. Pero nos descartan. Y los que nos descartan no sólo son los de «arriba», a veces los de estamentos con menos poder de decisión también descartan al resto. Y eso es por falta de madurez humana, y peor, puede ser por falta de moral, falta de criterios éticos y morales que se pueden aprender, se puede formar a la persona. La falta de madurez humana

descarta por miedo a sentirse débil frente al otro, o por despreciar al otro por considerarlo molestia para los propios intereses. La falta de criterios éticos y morales puede provocar una corrupción dañina al extremo. Demasiados testimonios conocemos como para ahondar.

¿Hace falta aprender? Indudablemente.

¿Se puede aprender? Sí, con el esfuerzo necesario, porque exigirá criticarse a sí mismo, criticar la propia manera de tomar decisiones. No es una capacitación de recetas, hay que desear transformar la propia vida para mejorarla y hacerla lo más coincidente posible con los valores que en la conciencia se vayan adquiriendo.

2 CONCLUSIÓN

Es exigencia de la hora actual integrar los conocimientos, aspectos, directivas, planificaciones, procesos, etc, técnicos del trabajo de la empresa, con los aspectos vitales, vivenciales, experienciales, constitutivos del hombre. El hombre no es una variable descartable. Debe ser conocido adecuadamente, formado adecuadamente, integrado adecuadamente, porque es el responsable de la obra.

Sin duda las estadísticas darán razón a que mientras el hombre ha recibido una formación adecuada las pérdidas han sido menores. Económicamente es conveniente invertir en formación humana. Desde el ángulo de los recursos humanos es conveniente invertir en formación humana porque se puede trabajar con equipos integrados que ahorran esfuerzos. Metodológicamente es conveniente invertir en formación humana porque se pueden integrar visiones ricas por experiencia e inteligencia en el análisis de problemáticas o en evaluación de errores y aciertos. No siempre los títulos maduran a la persona.

El diálogo entre las personas es el mecanismo esencial para compartir la riqueza de las vivencias que cada uno tiene. La empresa tendrá que diseñar esos momentos y encuentros de diálogo -orientados e ilustrados con facilitadores y capacitadores si fuese necesario- para enriquecerse con las riquezas que no se compran en ningún lado, porque son vivenciales. Cuando todos se disponen a escucharse respetuosamente, todos se enriquecen. Cuanto más se sepa por sabiduría más se puede legar a las generaciones siguientes. Piense cada uno en sus hijos, que si no aprenden desde los más tiernos años, el valor de valorarse y valorar al otro, y a defenderlo contra todas las contradicciones, vivirán un mundo mucho más duro que el nuestro.

El hombre es lo más valioso que tiene cada empresa. Cada uno de los que forman parte de la empresa es valioso, y más de lo que se imagina. El camino de integración será arduo, porque para valorarse y valorar al otro hace falta madurar, conocerse a sí mismo y a los otros, integrarse, comprenderse, exigirse a sí mismo más que a los otros, hacerse responsable y ser feliz por serlo, hacerse cargo de los errores y corregirse y superar los daños y errores, establecer y llevar a cabo una política de auténtica preservación del medio ambiente mejorándolo para mejorar la calidad de vida de las generaciones siguientes, todo esto, repetimos, será arduo, pero es para audaces y gente que se precie de ser humana.

El hombre es gestor de su trabajo, y de su productividad. Un gestor responsable será un gestor garante de la eficacia. La productividad distribuida siempre es para el hombre.