

¿SER O NO SER... UNA VACA SAGRADA? LA VERDAD DE POCOS Y EL PESAR DE MUCHOS

Por : Sonia Roxana Gamboa Fuentes

Correo electrónico: ariel@terra.com.pe

Bachiller de Bibliotecología y Ciencia de la Información de la PUCP

Junio de 1998.

Resumen:

Un artículo sobre recursos humanos que hacen reflexionar al lector sobre el empleado problemas y /o el jefe problema. La autora los ha identificado como “vacas sagradas”, y los define como personas con actitudes negativas al trabajo debido a diversos factores que menciona a lo largo de su trabajo; entre ellos, menciona que esto se debe a que no están listos para aceptar un cambio de paradigma.

Nos hace reflexionar al respecto, pues nos da las pautas para identificar a estas personas; o, en todo caso, nos impulsa a autoanalizarnos para estar seguros de no caer en esta categoría.

Finalmente, propone soluciones por intermedio de la aplicación de programas de Calidad Total en la institución donde laboremos.

No sólo en la India hay vacas sagradas. Quién no se ha encontrado alguna vez con una de ellas. En un reciente evento he podido compartir experiencias con varios colegas de América Latina y he podido apreciar que esta realidad es compartida por muchos, sea cual sea la edad, raza o país. No hay un patrón determinado; pero lo que tienen en común es que son “intocables” e “imprescindibles”, o por lo menos eso creen ellos.

Uno de los casos que viene a mi mente es la actitud de algunos empleados que sienten gran seguridad por tener alguna amistad o parentesco con gente de

poder, quienes ocupan altos cargos. A raíz de esto, se sienten “intocables” y, por lo tanto, llegan tarde a su centro de labores, y se van a la hora en punto; sin importar si su trabajo lo han dejado a medias. No realizan gran esfuerzo ni producen ideas creativas para mejorar sus labores. Utilizan el teléfono excesivamente y andan pendientes del trabajo de los otros empleados para tener algo en qué entretenerse mientras transcurre el día; o bien para justificar su bajo rendimiento.

En otras circunstancias se aprecia otro tipo de actitudes, como el rechazo a nuevas funciones dispuestas por sus superiores. Ponen en cuestionamiento nuevas órdenes porque buscan evitar realizar más trabajo o porque tratan de encubrir su incapacidad para desenvolverse en el puesto; o simplemente porque se sienten intocables, a tal punto que quieren que las cosas se hagan como ellos quieren.

Pero no sólo se sienten seguros, sino que además algunos se creen imprescindibles. No es por lo que realmente hacen, sino porque creen que su situación de ventaja frente a los otros los hace superiores, y llegan al extremo de creer que incluso son mejores que todos los demás empleados. Pero esto no es más que una falacia, consecuencia de la seguridad que tienen de ser intocables. Les encanta entrometerse en todo y dar órdenes a los demás para así aligerar su trabajo. Ésta es la ley del menor esfuerzo.

Las consecuencias son funestas. El ambiente laboral se vuelve tenso con la presencia de estas personas. Pueden engañar a sus superiores porque poseen un talento de persuasión, tratando de lucir impecables sin importar de qué manera lo consigan. ¡Cuidado! Esta actitud puede repercutir al extremo de no sólo afectar a sus compañeros de trabajo, sino también a los usuarios de su unidad de información, y por tanto a la calidad de sus servicios.

Nos encontramos frente a empleados problema. Si usted gerencia una unidad de información, puede controlar parte de estos problemas con la aplicación de la calidad total. Empiece por estudiar su filosofía y forme equipos. Con capacitación y educación creará una nueva conciencia en sus empleados; y tenga por seguro que mejorará el desempeño de los mismos.

Veamos un poco más sobre esto:

Hoy por hoy las unidades de información tienden a orientarse en la filosofía de la Calidad Total, a fin de poder ofrecer un mejor servicio. Como parte de esta filosofía, se analiza en un primer momento el paradigma antiguo a fin de

establecer un nuevo paradigma que lleve a la mejor productividad y rendimiento de la unidad, libre de defectos. El siguiente paso es formar equipos de mejoramiento continuo para aplicar la Calidad en los diferentes procesos. Sin embargo, se encontrará dentro del personal, algunos para quienes será difícil aceptar “el cambio”, y no aceptarán, el nuevo paradigma, presentándose los primeros signos de resistencia. Como se comprenderá, para la aplicación de la Calidad Total es muy importante tener en cuenta el papel de los trabajadores, pero más importante aún es que para el control total de calidad deben formarse equipos y que todos los miembros del equipo deben colaborar.

Teniendo en cuenta los puntos hasta aquí mencionados, hagamos un breve análisis de lo que se presenta en algunas unidades de información y de la actitud de los trabajadores.

Es natural encontrar resistencia, pero ¿quiénes son los que se resisten verdaderamente al cambio? A la mayoría de empleados les cuesta aceptar el nuevo paradigma, porque esto significa cambiar todos los patrones a los que estaban acostumbrados, es el temor a no hacer bien las cosas, es miedo a lo desconocido. Sin embargo, esta etapa se puede superar con la capacitación del personal para que primero comprendan la filosofía de la calidad total y después la apliquen ellos mismos, mejorando su desempeño. Es necesario una actitud de confianza, realizar trabajo en equipo, con responsabilidad compartida y solución objetiva de los problemas.

Ahora, piense en los empleados problema. Ellos también pueden cambiar. Sí, puede modificar su actitud y los resultados, si logra que las personas hagan las cosas de modo diferente. Primero, analice el desempeño de su empleado. Luego, reúname con él y permita que el mismo se auto analice. Finalmente, plantéele su análisis en cuanto a su desempeño y llegue a un acuerdo con él. Es muy importante mejorar las relaciones con su empleado y mantenerlo motivado. Logrará más cambios con la motivación.

Como verá, se puede lograr el cambio, pero es un paso muy difícil que requiere tiempo. Hasta aquí hemos hablado de la cultura de la calidad total en una unidad y, en consecuencia, de la actitud de sus empleados y su buen desempeño. Pero, hemos querido dejar para el final a las vacas sagradas. De hecho, puede ser que tenga alguna entre sus empleados. Tenga por seguro que si logra aplicar la calidad total y logra la participación de ellos habrá ganado una batalla. Pero esto hay que tomarlo con pinzas. Si lograr que acepten el cambio es difícil, es casi imposible poder cambiar la actitud de las vacas sagradas. Lo primero que deben entender ellos es que nadie es imprescindible. La confianza que ellos tienen ya no es en cuanto a su desempeño, es más bien al hecho de que se sienten intocables.

El mejor camino a tomar es, como ya mencionamos, evaluar el desempeño del personal y conversar con ellos. Implante una política de trabajo en equipo y hágalos entender la responsabilidad de su puesto. Luego, reúnanse con todo el personal y motívelos a participar. Ésta puede ser una forma de hacerlos participar más, aunque no se puede asegurar un cambio de actitud inmediata. Con el tiempo, al compartir con todo el equipo el desempeño de su trabajo, éste puede sentirse motivado a mejorar, en vista de que los demás mejoran. En caso contrario, las vacas sagradas no podrán eludir su responsabilidad por mucho tiempo, y los resultados de su mal desempeño en el trabajo no asegurarán su fama de intocable.

Con la formación de equipos, el personal que los conforma se vuelve creativo y competitivo, pues tratarán de ser el mejor equipo y alcanzar el reconocimiento. Esto traerá ventajas para la unidad de información y permitirá domar a las vacas sagradas. Manténgalos ocupados y podrá controlar alguna de sus actitudes negativas como: pasar horas en el teléfono y andar pendientes de los errores de sus compañeros de trabajo. Deben entender lo que es un equipo, para que formen parte de él y trabajen como tal.

Por otro lado, también hay vacas sagradas que ocupan altos cargos; pero esto no implica un buen desempeño de su labor. El hecho de ocupar tal puesto les hace creer que su palabra es ley y abusan de su poder con los empleados porque se sienten intocables y, por lo tanto incuestionables. Derivan todas sus funciones a su personal y pasan largas horas en el teléfono. Asumen la responsabilidad sólo cuando ésto les produce beneficios; en caso contrario, buscan algún culpable entre sus empleados, produciendo fricciones en la relación laboral.

Hasta aquí, debemos aclarar que las vacas sagradas no siguen un patrón definido, como mencionamos en un principio. Hay vacas sagradas que son tales por ser intocables, pero se desempeñan bien en sus funciones, sin abusar del poder que tienen. Por supuesto que son casos muy particulares.

Si usted cree no ser una de ellas, pero ha percibido problemas en cuanto a las relaciones con su personal, el paso a seguir es autoanalizarse. Mejore las relaciones con su personal, esté predispuesto al cambio, que ésto le producirá grandes ventajas.

Comience ahora mismo. Empiece por crear una cultura de calidad total en su unidad de información y participe junto con todo su personal.

BIBLIOGRAFÍA

- BERRY, Thomas H. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1992
- ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? : La modalidad japonesa. Barcelona: Norma, 1988.
- WYLIE, Peter; GROTHE, Mardy. Cómo dirigir empleados con problemas: un enfoque gradual para mejorar su desempeño. Buenos Aires: Granica, 1993.

SOBRE EL AUTOR

Bachiller de Bibliotecología y Ciencia de la Información de la Pontificia Universidad Católica del Perú, experta en Micro computación Cibertec. Ha participado en diversos eventos nacionales e internacionales, siendo ponente. En los últimos años se ha especializado en Automatización de Bibliotecas al estar a cargo de la Unidad de Automatización y Control de Colecciones de la Biblioteca del Congreso. Actualmente, es coordinadora de BIBLIOS, Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología y Museología.