

## **HUMANIZATION TRAINING IN ORGANIZATIONS TO PROVIDE SERVICES CASE: DEATH MANAGEMENT**

### **LA HUMANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS CASO: LA GERENCIA DE LA MUERTE**

Dra. Ana María Romano Sosa



#### **RESUMEN**

La formación en organizaciones de prestación de servicios de hoy día está principalmente enfocada en desarrollar competencias técnicas para potenciar el desempeño profesional y, con ello, la calidad del servicio. Esta formación suele darse bajo paradigmas de aprendizaje que atienden pobremente o excluyen el desarrollo de los recursos personales, esto es, de las variables humanas que marcan la diferencia entre un servicio técnicamente impecable o una experiencia de atención al usuario guiada por valores, ética profesional y excelencia personal.

Este artículo analiza brevemente las diferencias entre ambos esquemas de adiestramiento y propone claves para incorporar a los actuales modelos de formación técnica elementos de desarrollo personal orientados a la humanización de la prestación de servicios.

#### **ABSTRACT**

The training service delivery organizations today is primarily focused on developing technical skills to enhance professional performance and thereby the quality of service. This training usually occurs under learning paradigms that serve poorly or exclude the development of personal resources, ie human variables that make the difference between a technically flawless service or customer experience service guided by values, professional ethics and personal excellence.

This article briefly discusses the differences between training schemes and proposes keys to incorporate technical training current models elements of personal development aimed at the humanization of service delivery.

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM / EBSCO](#)  
[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals \(DOAJ\) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library.jp / Stanford.edu. www.nsdj.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupeia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.iinfo.lub.lu.se / Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile. Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu. www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO / www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgscs.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo / www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgscs.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / \[www.celat.ulaval.ca / +++ /\]\(#\)  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
\[www.revistanegotium.org.ve / revistanegotium@gmail.com\]\(#\)](#)

«Humanidad significa consideración por la existencia y por la felicidad de cada uno de los seres humanos».

«Aquellos entre quienes te sentirás más feliz son aquellos que han buscado y encontrado cómo servir».  
—Albert Schweitzer. Médico, filósofo, músico, y teólogo alemán—

«Dormí y soñé que la vida era alegría. Desperté y vi que la vida era servicio. Actué y noté que servir era alegría».  
—Rabindranath Tagore. Poeta, novelista, músico, compositor y filósofo bengalí—

La humanización de la formación, específicamente orientada a organizaciones destinadas a la prestación de servicios, involucra principalmente dos dimensiones: una gerencial-epistemológica y otra metodológica.

La primera refiere por un lado, a la redefinición de la filosofía y la práctica organizacional, y por otro, a la necesidad de incluir dentro de los programas de capacitación nuevos contenidos, orientados a equilibrar el desarrollo de las habilidades técnicas frente al perfeccionamiento de las destrezas personales y sociales que humanizan dicha prestación de servicios.

La segunda aborda la sustitución de modelos de enseñanza predominantemente técnicos por otros que incorporan procedimientos que humanizan el proceso de aprendizaje, tomando en consideración variables socio-afectivas que suelen ser omitidas por la capacitación tradicional.

## VALORES DEL PARADIGMA DE LA HUMANIZACIÓN

- Entusiasmo.
- Motivación.
- Identificación con la filosofía y práctica de la organización.
- Valoración y fomento de las fortalezas humanas y humanizantes.
- Sentido de pertenencia.

- Incremento del compromiso.
- Equilibrio entre el paradigma técnico y el humano.

## **ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA**

El paradigma dominante en la cultura occidental, orientado al concepto instrumental de «excelencia», suele distinguirse por las siguientes características:

1. Procura resultados (cuantifica).
2. Invierte [predominantemente] en desarrollo intelectual.
3. La prioridad es la impecabilidad del servicio.
4. Las fortalezas técnicas del equipo son valoradas por los líderes organizacionales por encima de la calidad humana.
5. Los usuarios suelen elegir la organización como prestadora de servicios basados en el rigor técnico, sin desarrollar vínculos emocionales con la organización.

## **ORIENTACIÓN A LA HUMANIZACIÓN**

Por otra parte, el paradigma de la humanización está concebido al mismo tiempo como oposición y complemento del paradigma imperante, habida cuenta de la necesidad generalizada de alinear las estructuras organizacionales de pensamiento y de acción con los valores emergentes de la sociedad del futuro, representados fundamentalmente por los siguientes atributos:

1. Procura logros (cualifica).
2. Invierte [predominantemente] en desarrollo humano.
3. La prioridad es la humanización del servicio.
4. La calidad humana es valorada por los líderes organizacionales por encima de [o en el mismo grado que] las fortalezas técnicas del equipo.
5. Los usuarios suelen elegir la organización como prestadora de servicios basados en el equilibrio entre la humanidad de la atención y la calidad del servicio, que conduce a la adherencia emocional de los usuarios.

## **CASO PRÁCTICO: LA GERENCIA DE LA MUERTE**

En un sentido amplio, la gerencia de la muerte puede definirse como el conjunto de acciones físicas y conceptuales que se activan en un centro de salud para atender a todo ser humano en estado crítico y aplicarle un protocolo teórico-científico hasta estabilizar su condición o asumir su muerte, habiéndole brindado cuidados físicos y considerando todas las necesidades emocionales, espirituales y materiales tanto del paciente como de su entorno familiar inmediato.

Estas acciones físicas y conceptuales, en términos gerenciales, obedecen a un

sistema de planificación, diseño organizacional, actividades de dirección y sistemas de controles que involucra a todo el personal de cada centro de salud.

A manera de compendio práctico de utilidad referencial, podemos comparar brevemente el escenario actual predominante del ejercicio médico en el mundo con el modelo propuesto por la gerencia de la muerte mediante sus características principales, resumidas como sigue:

### **PRÁCTICA MÉDICO-ASISTENCIAL ACTUAL**

1. Foco en la atención médico-asistencial del paciente
2. El flujo informativo de los profesionales de salud hacia el paciente y/o familiares es parcial, mecanizado o ausente
3. La prioridad es aliviar el sufrimiento físico del paciente
4. La organización da por cubierta la atención al usuario mientras pueda confiar en la competencia técnica de su equipo médico- asistencial
5. A menudo, tras la estabilización o el fallecimiento del paciente, sus familiares resienten la frialdad del equipo médico-asistencial durante un proceso tan doloroso y la asocian con una actitud mercantilista de los servicios de salud

### **MODELO DE LA GERENCIA DE LA MUERTE**

1. Amplía la atención al paciente a sus necesidades socioeconómicas, psicológicas, emocionales y espirituales
2. El flujo informativo respeta el derecho de pacientes y familiares a obtener la información necesaria para optimizar su toma de decisiones
3. La prioridad es ofrecer apoyo integral a pacientes y familiares para que el proceso de la muerte ocurra con la mayor cuota posible de naturalidad, dignidad, aceptación y respeto a los derechos humanos.
4. La organización no se conforma con la excelencia técnica de su equipo, sino que le capacita bajo el paradigma de la humanización del servicio
5. Tras la estabilización o el deceso del paciente, los familiares desarrollan vínculos de agradecimiento y respeto con todo el personal de la institución, no sólo el médico-asistencial, dado que cada departamento participa en la atención integral de paciente y familiares para garantizar la máxima calidad humana y profesional en la prestación del servicio.

## **CLAVES PRÁCTICAS PARA UNA FORMACIÓN MÁS HUMANA**

### **A) DIMENSIÓN GERENCIAL-EPISTEMOLÓGICA**

#### **1. Reevaluación de los objetivos organizacionales**

Es muy común hallar en los textos dedicados a la «misión» de una organización de servicios una monserga que la mayoría de los casos es indistinguible de la misión de otras organizaciones, incluso si operan en ramos diferentes.

Irónicamente, dichos textos ponen de relieve lo contrario a cuanto pretender comunicar, es decir, ponen de relieve que el interés organizacional primario es el crecimiento económico, no la preocupación por ofrecer calidad de servicio y, mucho menos, un servicio basado en ética y valores.

Esta reevaluación y la reformulación subsiguiente de los objetivos organizacionales —obvia responsabilidad de accionistas y gerentes— nada tiene que ver con reinversión o cambio de ramo; se reducen, sencillamente, a una actualización de la organización (en términos de políticas de prestación de servicios y de comunicación intra y extramuros) para inscribirla en el paradigma de la humanización característico de las tendencias gerenciales de vanguardia.

## **2. Reestructuración de la comunicación interna y externa**

Una práctica gerencial coherente con la reformulación de la filosofía y los valores de la organización debe respaldarse con una plataforma comunicacional interna y externa que dé cuenta de esa evolución.

Si por razones técnicas o logísticas el *branding* organizacional debe permanecer inalterable, es posible desarrollar campañas de refrescamiento adheridas tanto a esa necesidad como al propósito de reflejar interna y externamente la humanización de los servicios de la organización.

Las tecnologías de información y comunicación disponibles gratuitamente a través de Internet (en el caso de las comunicaciones externas) pueden ser un excelente aliado para divulgar material gráfico y audiovisual sin necesidad de financiar un plan de medios estándar. En el caso de la imagen interna, existe infinidad de poderosas opciones para cambiar progresivamente la imagen que los colaboradores tienen tanto de su propio rol dentro de la organización como el de ésta en el marco socioeconómico dentro del cual está inscrita.

## **3. Rediseño de los programas de adiestramiento**

La consecuencia natural del cambio de paradigma hacia la humanización de los servicios es la necesidad de complementar los programas de capacitación técnica con contenidos que, en efecto, instauren el nuevo paradigma en el pensamiento y la práctica organizacional.

La mayoría de esos contenidos suelen abordar variables psicológicas, sociológicas, antropológicas, biológicas y andragógicas usualmente desdeñadas por la capacitación organizacional concebida hace casi un siglo, que surgió como reacción puntual a la necesidad de formar obreros en masa para atender la explosión productiva de la revolución industrial.

Hoy no sólo es mundo es completamente distinto, sino que además las organizaciones de prestación de servicios operan de manera diferente a las empresas productoras de bienes tangibles —distinción que parece haberse quedado para siempre en la teoría—, y exigen por ende programas de capacitación ajustados a sus filosofías y prácticas organizacionales.

La producción de conocimiento y la transmisión de dicho conocimiento ya no puede hacerse a espaldas de la interconexión mundial y, mucho menos, a espaldas de las nuevas necesidades humanas derivadas de esa interconexión. La prestación de servicios de hoy día necesita ajustarse a la nueva humanidad que hace vida en la sociedad de la información.

## **B) DIMENSIÓN METODOLÓGICA**

### **1. Respeto al uso del tiempo**

Una cosa es programar una actividad de adiestramiento para un sábado o dos — modelo exitoso en un gran número de implementaciones—, y otra muy distinta es forzar a tu equipo a asistir varios fines de semana seguidos a un programa de formación, en flagrante sustracción de su tiempo no laboral.

En este sentido, existe un aspecto a tomar en cuenta, que resulta bien importante, el respeto a la vida personal del equipo en formación, no se obtendrán resultados, cuando los miembros deban sacrificar su tiempo de familia, sus necesidades sociales y personales.

Tampoco es buena idea asignar «tareas», puesto que ello no sólo producirá descontento sino que podría socavar la confianza que el equipo tiene en su líder, puesto que el empleo de métodos de esa naturaleza suele ser síntoma de anacronismo, desinterés en la entrega de formación de calidad al equipo y, peor aún, de irrespeto hacia el uso del tiempo de los colaboradores.

Funciona mucho mejor analizar los perfiles de trabajo de cada miembro del equipo para identificar los momentos del día o la semana en que baja la presión de sus actividades, de modo que pueda emplearse el horario in company durante esos períodos de menor tensión para entregar dosificada y más eficazmente la capacitación prevista.

En caso de que sea necesario aplicarse un programa de larga duración, es fundamental establecer acuerdos de calidad con los participantes que ofrezcan suficiente flexibilidad ante los imprevistos sin detrimento de la calidad formativa

### **2. Grupos pequeños, grandes resultados**

Es un error común en cualquier entorno de aprendizaje (no sólo en la formación dentro de las empresas) trabajar con grupos numerosos, principalmente para reducir costos y lapsos de implementación.

Si los participantes tienen preguntas legítimas sobre los contenidos o sencillamente no han entendido con claridad algún punto, aumentarán muy notablemente la duración de la actividad, lo cual acarrea molestias al grupo y ralentiza el proceso de aprendizaje.

Es mejor «dividir y vencer» creando pequeñas células sobre las cuales pueda mantenerse el control grupal, con lo cual la participación y las aclaratorias puedan ser atendidas sin detrimento de la calidad de la formación.

Por otra parte, los grupos pequeños ofrecen una ventaja metodológica que suele ser obviada por un gran número de facilitadores: la disminución de la presión social que afecta la expresión de personas con rasgos de timidez, inseguridad y características afines, que condicionan o impiden su participación —ergo, la evaluación de sus fortalezas o áreas de mejora— en grupos más numerosos.

### **3. Especializar**

Una clave para aprovechar los grupos pequeños de trabajo es compartimentarlos, siempre que sea posible, según las áreas de trabajo y/o formación comunes a sus participantes, en lugar de invertir en formación demasiado general.

El sistema educativo tradicional funciona de este modo, y uno de sus mayores problemas, precisamente, es que se entrega al grupo información que muchos no necesitan y dejan de atenderse las necesidades particulares, que es donde reside una de las claves de la humanización del aprendizaje: la personalización

Es recomendable, pues, que los líderes de la organización apliquen instrumentos sencillos de sondeo para clasificar los grupos según las fortalezas y las oportunidades de mejora que tengan en común, con lo cual se reducirá el tiempo de formación pero se aumentará marcadamente su eficacia.

Otra poderosa herramienta de personalización consiste en identificar, mediante instrumentos adecuados y confiables, los canales preferentes de senso-percepción de cada participante, para adaptar los contenidos más exigentes a esas particularidades y asegurar que todos los asimilen respetando sus diferencias personales

### **4. Ludificar**

Extendiendo el punto de la educación tradicional —a cuyos métodos casi nadie desea exponerse nuevamente, y menos en el espacio laboral—, es obligado citar otra de sus peores consecuencias: la falta de atención y, por consecuencia, de compromiso que generan sus métodos orientados a la educación para masas.

Los seres humanos tendemos instintivamente a involucrarnos en actividades lúdicas, y las tendencias andragógicas más exitosas de las últimas décadas han dado contundente evidencia de cuán poderoso resulta el aprendizaje organizacional con la implementación de actividades de esta índole.

Es evidente que no toda la formación organizacional puede empaquetarse con un envoltorio lúdico, pero constituye una herramienta de gran poder humanizante que puede emplearse en múltiples escenarios, potencia la inteligencia relacional de los equipos y ayuda a fijar el aprendizaje de manera perdurable.

Experiencias como el *Flow Learning* y el *Adventured-Based Counseling*, entre otras tendencias actuales, son excelentes opciones para introducir técnicas lúdicas y experienciales en el marco de una capacitación más humana y provechosa.

### **5. Incentivar**

Cuando se trata de entregar nuevos conocimientos o invitar a probar nuevos paradigmas, suele ser una excelente idea valerse de la tendencia humana a disfrutar el reconocimiento y las recompensas.

Esto no significa que para ello la organización deba adelgazar sus utilidades: la mayoría de las personas sabrá valorar reconocimientos y recompensas intangibles o simbólicas que potencien su autoimagen y su motivación al logro.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ROMANO SOSA, Ana María y Pardo, José Luis (2013). La gerencia de la muerte. Ediciones Intevad. Madrid, España.

ROMANO SOSA, Ana y MÁRQUEZ, Miguel (2013). Cuadernos de Trabajo de Areté Consultores. Capítulo Comunigencia. Trujillo, Venezuela.