

Recursos Humanos

Año 4 • 2002 • No. 16 • Precio Bs. 3.000 **Prioridad del nuevo milenio**

Valores para ordenar
el caos

Gerencia a todo terreno



Una gestión que
pasó de la industria
al ser humano



La Asociación de los
Recursos Humanos

Edición Aniversaria

ORGULLO 100% NACIONAL

AHORA, EL BANCO

No. 1 en Red de Agencias

No. 1 en Calidad de Servicio

No. 1 en Rapidez

No. 1 en Tarjetas de Crédito

No. 1 en Red Electrónica

ES DE CAPITAL 100% VENEZOLANO



Banesco

Innovación y Calidad a su alcance



una empresa DKVGROUP



Gerencia de la Creación de Valor

**Trabajando en equipo
potenciaremos el desarrollo
de su Capital Humano,
Social, Estructural,
Relacional y Financiero.**



Gerencia de las Relaciones con el Cliente



Gerencia Estratégica de las Organizaciones

**Haremos de su empresa una
organización de alto desempeño
en la Creación de Valor**



Gerencia del Capital Humano



Gerencia del Conocimiento

**Creamos Soluciones
para Fortalecer su Capital**

www.dkvgroup.com

dkv@dkvgroup.com

Caracas Venezuela

Recursos Humanos

Prioridad del nuevo milenio

es una publicación de la Asociación
de los Recursos Humanos

Director-Editor: Paúl Rosillón R.
Editor Adjunto: Raúl Briceño
Gerente Editorial: Alba Infante. alba.infante@anri.org.ve

Comité Editorial: Emeterio Gómez, Eleodoro Ventocilla, Héctor Lucena, Elena Granell, Víctor Guédez y Ricardo Vivas

Articulistas: Raúl Briceño, José Luis Ruiz Navarro, Salvador García, Roque Alfonso y Guillermo Feo.

Redacción: Aurora Blyde. ablyde@cantv.net

Correctora: Edina Barradas

Diseño Gráfico: Carolina Loreto. cloreto@cantv.net

Impresión: Soluciones Gráficas

Distribución exclusiva: C.A. Editora El Nacional

Fotografía: Juan Carlos Paísán
Miguel Acurero

Comercialización:

Asociación de los Recursos Humanos
Centro Comercial El Recreo, Torre Sur, Piso 9,
Ofc. 7, Av. Venezuela de Bello Monte. Caracas
Teléfonos: (0212) 762.83.55 / 20.43 / 85.53
Fax: (0212) 763.20.01

Website: www.anri.org.ve
e-mail: información@anri.org.ve
Depósito legal: PP 199202 D.F. 370

Asociación de los Recursos Humanos

Presidente: Paúl Rosillón
Vicepresidente: Raúl Briceño
Tesorero: Juan Claudio Pagés
Director: Ana María Zampella
Director: Carlos Alves
Director: Josué Bonilla
Director: Violeta Betancourt

Comisario: Petra Ruíz

Consejo Consultivo:

Carlos Rondón /Presidente.
Alejandro Fernández, Douglas Fuenmayor, Francisco
Machado, Héctor Riquezes, Juan Vicente Vera,
Aléxis Garrido Soto y Miguel Antonetti.

La revista Recursos Humanos no se hace
necesariamente solidaria con los conceptos emitidos
por los entrevistados o los articulistas

Afiliada a:



FIDAP
Federación Interamericana
de Asociaciones Profesionales
para la Gestión Humana



World Federation
of Personnel Management
Associations



El 30 de julio de 1962, un grupo de gerentes, académicos y consultores, se reunieron para constituir una organización con el fin de servir de punto y motivo de encuentro para compartir conocimientos y experiencias, así como para visualizar y poner en práctica acciones concretas para generar "identidad funcional y organizacional"; estructurar procesos de capacitación y profesionalización de las personas y actividades relacionadas con el manejo de las relaciones de trabajo en las organizaciones.

Ese día se fundó, hace cuarenta años, la Asociación Nacional de Relaciones Industriales, ANRI, organización civil sin fines de lucro, de carácter profesional pero no gremial, teniendo como propósito fundamental el desarrollo de actividades académicas e institucionales, tendentes a promover y fortalecer las prácticas asociadas al manejo de los recursos humanos en el ámbito de las empresas e instituciones venezolanas.

Han sido cuarenta años de profusa y fructífera labor institucional cuyos principales logros se pueden resumir en los más de 400 eventos, seminarios y talleres de mejoramiento, formación y actualización, así como en la exitosa organización de diecisiete congresos nacionales, dos congresos interamericanos y, en 1998, el séptimo congreso mundial de gerencia de recursos humanos. Todos

estos eventos, de la más alta calidad profesional, han sido organizados por ANRI como aporte fundamental para el fortalecimiento y consolidación de las prácticas en el manejo de la gestión humana en las instituciones y empresas de nuestro país.

La calidad y actualización profesional de nuestra gerencia en las prácticas de recursos humanos es reconocida a nivel internacional, razón por la cual nuestra asociación ha jugado un papel estelar y de liderazgo en la conformación de otras asociaciones de profesionales en Latinoamérica, siendo Venezuela uno de los países fundadores, en 1963, de la Federación Interamericana de Administradores de Personal, FIDAP, integrada actualmente por 16 países de Centro, Suramérica y el área del Caribe hispano parlante, habiendo ocupado su presidencia durante el período 1984-1986 en la persona del Dr. Juan Vicente Vera, quien también ocupó la vicepresidencia de la Federación Mundial de Gerencia de Recursos Humanos en el período 2000-2002.

Institucionalmente han sido mucho los aportes que ha realizado nuestra asociación entre los cuales destacan: la constitución en el año de 1965 de una comisión que se encargó de asesorar a la Universidad de Carabobo en la creación de la escuela de Licenciados en Relaciones Industriales (en 1973 la asociación apadrinó la VI promoción), en 1977 auspició la creación de la Maestría en Ciencias del Comportamiento en la Universidad de Nova, EEUU, y los destacados aportes realizados en la comisión presidencial dirigida por el expresidente Ra-

fael Caldera que se encargó de la redacción de la actual Ley Orgánica del Trabajo.

Dieciocho presidentes de diversas instituciones y empresas, así como de distintas disciplinas profesionales han cumplido con la honrosa misión de llevar nuestra asociación al destacado sitio que ella ocupa hoy, nacional e internacionalmente. A todos ellos felicitaciones por la labor cumplida y nuestro eterno agradecimiento.

Con las restricciones que caracterizan el funcionamiento de una asociación sin fines de lucro y en responsabilidades ad-honorem, pero con una profunda vocación profesional y de servicio, nuestra asociación ha transitado durante cuarenta años la ruta de la evolución, crecimiento, fortalecimiento y transformación de la gerencia de los recursos humanos en el país, contribuyendo a su fortalecimiento y liderazgo.

Hoy como ayer, en un momento coyuntural de grandes transformaciones, tanto nacionales como globales, la asociación nuevamente asume el rol de liderar los cambios necesarios. Durante los dos últimos años, la junta directiva está conduciendo un proceso de clarificación y redefinición del rol de los profesionales que laboran en el área de la gestión humana y en atención a ello, los últimos tres congresos nacionales se han desarrollado alrededor de agendas como: el impacto tecnológico en la función y la gestión humana, el análisis de los nuevos modelos de negocios apalancados en la innovación y las transformaciones globales en la economía; y las estrategias

empresariales en lo que podemos catalogar como el nacimiento de una nueva era de los negocios, caracterizada por el derrumbe de paradigmas y patrones no sólo económicos, sino culturales, sociales y hasta morales, éticos y religiosos. Estos sucesos están desdibujando un mundo y creando otro en medio del vértigo de la velocidad y la angustia de la incertidumbre.

“El Caos es un patrón que no reconocemos” En este viaje de destino a veces incierto, de nuevos amaneceres y descubrimientos, de dificultades y adversidades, hemos decidido asumir una actitud optimista y constructiva, convencidos de que el ser humano con su infinita capacidad creadora, sabrá sobreponerse a las circunstancias una vez más y edificar en ese contexto un espacio de oportunidades para el “desarrollo y fortalecimiento del carácter organizacional”, con empresas e instituciones más robustas, productivas y humanas.

A todos nuestros asociados, aliados estratégicos, amigos y relacionados, gracias por habernos apoyado en estos primeros cuarenta años. En retribución no hemos escatimado esfuerzos para, contra todo pronóstico, organizar y brindarles un congreso del más alto nivel dando una mirada a lo local desde una perspectiva global.

Bienvenidos a nuestro XVIII Congreso Venezolano de Gerencia de la Gestión Humana: Compitiendo en tiempos de Caos, Estrategias, Valores y Personas.

Paúl E. Rosillón Ruiz
Presidente.

Recursos Humanos

Prioridad del nuevo milenio

SUMARIO

40 AÑOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

12 DE LA INDUSTRIA AL SER HUMANO

Siete presidentes de la Asociación Venezolana de Recursos Humanos recorren 40 años de gestión de personal en Venezuela junto a los años de vida de ANRI.

40 AÑOS LABORABLES

22 AUGE Y CAÍDA

Héctor Lucena analiza los tropiezos y los aciertos de las relaciones laborales en Venezuela durante las últimas cuatro décadas

EL PODER DE LA MARCA

26 SÍMBOLO QUE GENERA APEGO

La marca es mucho más que una sigla o unos trazos. Para Luis Cova es el enganche emocional de quien cree en la palabra cumplida

QUIÉN ES QUIÉN EN RECURSOS HUMANOS

31 EL TRABAJO ES UNA BENDICIÓN

Para María Eugenia Urdaneta la gestión de recursos humanos es el trabajo de la gente para la gente

HACIA EL EXTERIOR

34 SEGURIDAD SOCIAL EN ESPAÑA

Breves notas sobre un modelo para complementar el debate en Venezuela. José Luis Ruiz Navarro

OPINIÓN

40 LA CAJA DE VELOCIDADES

Roque Alfonso y Guillermo Feo hablan sobre la destreza gerencial para administrar cambios a todo terreno

COLECCIONABLE

44 VALORES QUE ORDENAN EL CAOS

La profesionalidad, la apertura creativa y la ética son, según Salvador García, tres sistemas de valores que crean las condiciones para la autoorganización y el desarrollo de una empresa



¿Requiere su Empresa...

- Reducir sus Costos de Nómina...
- Flexibilizar el Manejo de su Nómina...
- Crecer sin Riesgo...
- Obtener Oportunamente el Mejor Talento...
- Minimizar su Riesgo Patronal...
- Mejorar su Competitividad ?



- Personal Temporal
- Reclutamiento y Selección
- Consultoría

...Entonces, permítanos ser su aliado para

Aportarles Soluciones Acertadas de Personal

ASAP es la ETT venezolana líder en suministro de talento profesional, técnico y administrativo. Nuestra calidad de servicio es avalada por numerosos clientes a nivel nacional.

ASAP pone a su disposición un excelente equipo de trabajo con una sólida experiencia en Recursos Humanos y en Gerencia de Personal Temporal. Aplicamos rigurosos procesos de selección para satisfacer sus requerimientos de talento en forma acertada y oportuna.

ASAP Empresa de Trabajo Temporal, C.A.

Oficina Sede Caracas:

Los Dos Caminos, Av. Rómulo Gallegos, Edif. Johnson & Johnson, Ofic. 4B.

Telfs.: (0212) 232 5556, 232 5250, Fax. 2341456

Email: contacto@asap.com.ve

Visítenos en

www.asap.com.ve

La Pequeña y Mediana Industria Una tabla de salvación para la economía venezolana



La Asociación de los Recursos Humanos

El estado venezolano debe asumir el apoyo y la protección legal y financiera de la Pequeña y Mediana Industria (PYMIS) como una fórmula

viable para impulsar el desarrollo económico y social de Venezuela. Esta fue la principal conclusión del evento "Las PYMI'S: nuevos esquemas empre-

sariales y laborales", que organizó recientemente la Asociación Venezolana de los Recursos Humanos (ANRI), junto al Escritorio Jurídico Parra-Díaz.

Durante el evento, Elvira de Paredes, directora de Fedeindustria, disertó sobre el presente y futuro de las PYMI's en Venezuela, en un panorama no muy alentador, en el que son muchas las industrias que han tenido que cerrar por problemas económicos.

Mientras tanto, María Soledad Rodríguez





Aguerrevere, abogado laborista, profesora de práctica laboral de la Universidad Central de Venezuela habló sobre la organización empresarial y sus vínculos con las cooperativas, y sobre las relaciones de trabajo que se dan en estos casos. En este caso, la idea es tratar de insertar a la población económicamente activa y que trabaja en la economía informal en la rama de la economía formal, y uno de los primeros y más certeros pasos es la formación de cooperativas, con las que se pueden incluso pedir financiamiento y asesoría tano legal como económica.

Ivette Valdés, especialista en gerencia legal corporativa, explicó con lujo de detalles, los novedosos esquemas de financiamiento que existen actualmente en Venezuela. Muchos de estos esquemas son diseñados e implementados por fundaciones privadas, que trabajan en su gran mayoría con microempresas, mientras que el Estado ha desarrollado otros

esquemas de créditos a través de organismos públicos, creados específicamente para ese fin.

En el seminario se hizo hincapié en las relaciones colectivas de trabajo. En este sentido José Félix Díaz, abogado laborista, especialista en derecho del trabajo, se encargó de ofrecer un amplio panorama del laberinto en que se sumergen la relación patrono empleado, en base a la ley orgánica del trabajo, la nueva ley orgánica procesal del trabajo y las álgidas discusiones en la asamblea de las nuevas bases legales de todo el sistema de seguridad social.

Jesús Barroso, consejero laboral de la embajada de España analizó la experiencia española en el desarrollo del empleo a través de la Pequeña y Mediana Empresa. El modelo podría funcionar en el país o al menos ser tomado en cuenta a la hora de profundizar en la implementación de políticas de financiamiento para la pequeña industria.

Por su parte, y para dar una visión de 360 grados sobre el tema, la viceministra del Trabajo del gobierno del presidente Hugo Chávez, Déme Betancourt, fue la encargada de presentar la visión política y social de las PYMIS en Venezuela.



Recursos Humanos

Prioridad del nuevo milenio

Revista

Recursos Humanos
Año 3 • 2001 • No. 10 • Precio Bs. 2.200

Prioridad del nuevo milenio



Recursos Humanos
Año 3 • 2001 • No. 11 • Precio Bs. 2.200

Prioridad del nuevo milenio

Y Nuevos modelos de Negocio

Recursos Humanos
Año 3 • 2001 • No. 12 • Precio Bs. 2.200

Prioridad del nuevo milenio



Adquiéralas en los principales kioscos y librerías del país o contáctenos directamente a través de (0212) 762.83.55 ycomunicaciones@anri.org.ve

Ubicación

A sólo 20 minutos de Caracas, en la carretera vía Santa Lucía, se encuentra Lares de Mi Chamarra.

Sus instalaciones han sido diseñadas especialmente para el desarrollo de programas corporativos.

Todo lo que usted soñó para sus eventos corporativos



Instalaciones • 20 Hectáreas sembradas de naranjas • 30 cabañas y habitaciones con baño • Gran comedor panorámico • Salones totalmente equipados • Piscina y canchas deportivas • Caminerías de selva • Clima de montaña • Completa seguridad y vigilancia • Alcance de telefonía celular y Cantv

visítenos en

www.forja.com
michamarra@forja.com

Para más información:

Tel.: (0212) 953.47.53

Fax: (0212) 953.10.24



Archivo Edición Ver Ir Favoritos Ventana Help Internet Explorer

Su guía en Recursos Humanos

Atrás Adelante Detener Actualizar Página principal Favoritos Historial Buscar Autorrelleno Mayor Menor Imprimir Correo Preferencias

Dirección:



La Asociación de Los Recursos Humanos

Déjenos conocer su opinión o sugerencias sobre la revista Recursos Humanos, o también, envíenos su artículo a la siguiente dirección: comunicaciones@anri.org.ve

Recursos Humanos
Prioridad del nuevo milenio



www.anri.org.ve

Conectando con anri.org.ve

Recursos Humanos en Venezuela, De la industria al ser humano

Aurora Blyde

Dicen que 20 años no es nada, pero cuando se suman cuatro décadas de ejercicio de una profesión parece muchísimo tiempo y todavía más si esa profesión roza directamente con algo tan complejo y tan cambiante como es el hombre y su trabajo.

En un principio todo lo que se suponía tenía algo que ver con la gerencia de recursos humanos en Venezuela, giraba en torno a la industria y a la seguridad de quienes trabajaban en ella; hoy, después de cuarenta años, todo se calibra con otras herramientas, se amplió el horizonte y la mira apunta a otro foco: el ser humano.

Pero para tratar de entender esa evolución hacia la humanización de las organizaciones y la turbulencia en la que hoy deben moverse los gerentes de Recursos Humanos, bien vale la pena contar un poco de historia. Una historia que tiene que ver con la administración de personal en un país que incluso ha marcado pauta, al menos de este lado del mundo, pero que también se cruza con una asociación que, desde su fundación se ha encargado de promover esa evolución. Se trata de la Asociación Venezolana de los Recursos Humanos (ANRI),

cuyos años de vida se tejen y complementan con los de la gestión de recursos humanos en Venezuela, y todo porque, prácticamente, han tenido los mismos tropiezos y los mismos aciertos.

Todo comenzó cuando un grupo de profesionales dedicados a la gerencia y administración de personal decidieron reunirse para intercambiar experiencias y mantenerse informados sobre temas de trabajo, administración de personal y relaciones laborales.

Así lo cuentan seis de los muchos ex presidentes de la asociación, en cuyas palabras se hilvanan estos cuarenta años. Y si bien, muchos de estos protagonistas piensan que aún se está en pañales y que es mucho lo que hay que cambiar, otros se muestran más optimistas asegurando que tanto la organización como la gestión de recursos humanos en Venezuela, pesar de sus tropiezos, van por buen camino.

Entre esos dos polos, una amalgama de matices:

“Los recursos humanos en Venezuela son como el petróleo, que va desde el liviano -como la gasolina casi pura- hasta el más pesado -que es casi carbón-. Algunas empresas son pioneras, otras se quedaron atrás, y entre esos dos extremos hay un sin fin de conceptos e ideas que cambian a través del tiempo”, asegura Alejandro Fernández.

12



EL COMIENZO

El nacimiento de la gestión de recursos humanos en Venezuela va de la mano de las transnacionales petroleras. "Aunque en realidad las relaciones laborales en el país surgen oficialmente en el año 1945 cuando se negocia el primer contrato colectivo", recuerda Juan Vicente Vera, quien fue presidente de la asociación de 1982 a 1984.

ANRI —continúa Vera— nace un poco después, en 1962, y desde entonces ha jugado un papel fundamental en los recursos humanos del país. Cooperó y patrocinó la creación de las dos escuelas de relaciones industriales, una, en la UCAB y, otra, en la Universidad de Carabobo.

Junto a esas experiencias petroleras prácticamente prestadas del exterior, Alexis Garrido, abogado y asesor empresarial, incluye las vivencias de la industria del

hierro, de la electricidad de Caracas, del grupo Mendoza, el Grupo Sánchez, y poco después, los ensayos y errores de las organizaciones similares en otros países.

Es la época en que, de acuerdo a Carlos Rondón, gerente de Desarrollo y Compensación, Exploración, Producción y Mejoramiento de PDVSA, "se prestaba atención únicamente al manejo de la nómina, al manejo de conflictividad laboral y a la atención de la salud y la seguridad del empleado".

Y en eso coinciden todos los ex presidentes. Y mientras Miguel Antonetti, director de la consultora Korn Ferry Internacional, explica que poco a poco fueron interviniendo otros profesionales, como psicólogos, abogados administradores, en fin, "otras áreas un poco más afines al manejo de la gente para llegar a lo que ahora se llama gestión del capital humano", Garrido habla de los comienzos con el "payrol", el que paga la nómina,

hasta que se llegó a las últimas concepciones de reingeniería, Programación neuro-lingüística (PNL), pasando por los círculos de calidad y otras teorías que lamentablemente no han llegado aún a todos los niveles".

"Mi contacto con ANRI comienza en 1970 y los eventos y congresos giraban sobre los temas de administración de personal, compensaciones, reclutamiento y selección, relaciones laborales, beneficios contractuales, leyes sociales", comenta Francisco Machado, quien a principios de los 80 fue presidente de ANRI, capítulo Zulia. Es la época cuando Rondón asume como la segunda fase, en la que se crean las escuelas de relaciones industriales, mientras el eje vertebral de la administración es el manejo de la situación laboral. De allí la tercera etapa marcada por un foco hacia "la calidad de la relación humana, se comienza a pensar en el recurso humano que labora en la empresa, se da



Juan Vicente Vera, presidente de la asociación de 1982 a 1984

CARACAS 1998

Si hay algo que todos los expertos en Recursos Humanos recuerdan con mucho agrado y mayor orgullo es el congreso mundial de Caracas de 1998.

Un evento que marcó pauta, considerado el mejor que se haya hecho en su especie, se dio justo cuando los recursos humanos comenzaban a sentirse como un aliado estratégico, que genera riqueza.

“Se comenzaba a hablar de coeficiente emocional, de capital humano, del fin del trabajo, de la robotización, de sistemas e-learning, de chat, páginas web y había que inventar un congreso que partiera desde la Internet”, explica Juan Vicente Vera, miembro por diez años de la Federación Mundial, de la cual fue vicepresidente en el 2000, y presidente de la FIDAP entre 1986 y 1988.

Después de haber participado en todos los congresos mundiales, se llena la boca al asegurar que el de Caracas fue el mejor del mundo.

Carlos Rondón, coordinador general del congreso, recuerda que el reto surgió justo en un momento crítico en la evolución de los recursos humanos a nivel mundial, la gestión empezaba a vivir sus propias contradicciones, pasaba por una encrucijada, entre el outsourcing y la visión estratégica del gerente de RRHH dentro de las organizaciones.

“Se cuidó que estuvieran presentes representantes del mundo académico y del mundo empresarial. Hubo un equilibrio pragmático, académico y de investigación. Y se cuidó también que estuviesen representados todos los continentes”, comenta Rondón, mientras recuerda que sin el apoyo de Pdvsa no se hubiese logrado.

Alejandro Fernández, presidente de ANRI para ese entonces, también hace memoria: “Se hablaba del fin del empleo, de un nuevo tipo de coordenadas de orden dentro del caos. ... Se hacía énfasis en crear su propio empleo, y comenzamos a ver a los venezolanos salir del país o llegar para ser sus propios jefes y sus propios empleados, siempre en actividades creativas”.

Todo lo que se habló en ese momento, se comenzó a ver en poco tiempo en Venezuela. Y tal vez sea ese su gran y mejor mérito: haberle mostrado el futuro a los responsables de la gestión humana en el país.

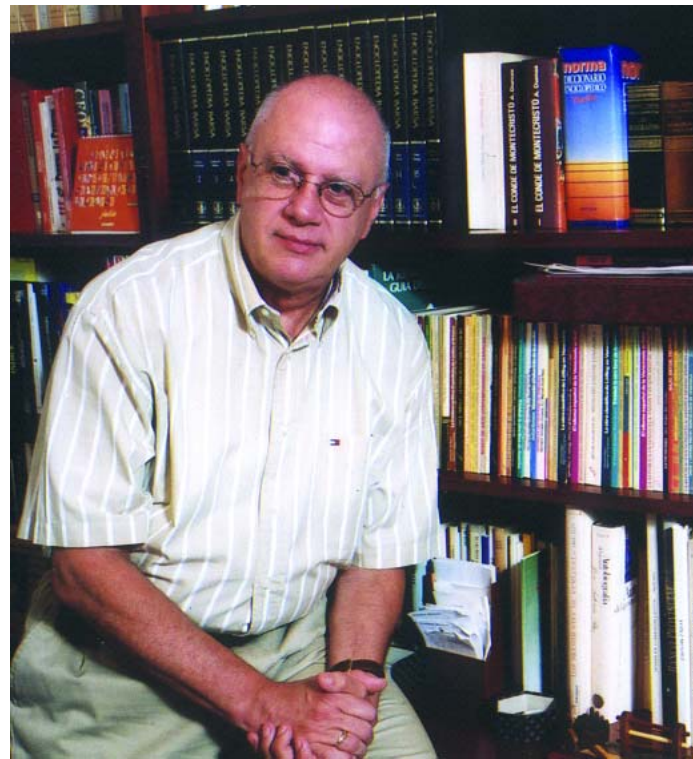
importancia a su calidad de vida, se piensa en beneficios indirectos, en los planes de salud, escuelas, recreación, programas sociales en apoyo a la familia, todo con el fin de estimular la productividad”. Y de allí el puente se tendió a la gestión de Recursos Humanos.

Machado entregó la presidencia de la asociación a Douglas Fuenmayor, gerente funcional de desarrollo y educación de Pdvsa, quien asegura que durante los cuatro años que presidió la institución se popularizaron los seminarios, como “informática aplicada a la función de Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Adiestramiento, compensación”. Además se reactivaron los congresos nacionales de recursos humanos cada dos años en los que “se mostraban los alcances nacionales e internacionales en materia de recursos humanos, incorporando siempre un conferencista de primer orden internacional, con algún tópico de interés”, agregó.

Paul Rosillón, presidente actual de la asociación

ROZANDO AL HOMBRE

Y aunque no todos hablan de fases tan estructuradas como algunos expertos, en general, la historia tiende a ser la misma.



En ese momento comienza lo que Paúl Rosillón, actual presidente de ANRI, insiste en llamar “los años dorados”, años en que la administra-

ción de personal pasa a llamarse administración de Recursos Humanos. “Durante esa década, los setenta y principios de los





Alexis Garrido, presidente de la asociación entre 1977 y 1978

“Surge –explica Rosillón- lo que se llama el aplanamiento de las organizaciones para agilizarlas y democratizarlas. Como herencia de la calidad total, tendencia impuesta en los ochenta por Japón, se concibe el trabajo en equipo como fuente de creación del conocimiento. Se trata de la agrupación de parte de los modelos que surgieron en otros tiempos y otras zonas geográficas”.

Fernández, presidente de ANRI para fines de los noventa, recuerda que en ese momento, 1998, “se vivían momentos valiosos de creatividad, era un momento histórico en la gerencia mundial y, en Venezuela, con el Congreso Mundial, se vivieron esos procesos y se catapultaron esos conocimientos. Todo eso sentó las bases para que el especialista viera el futuro, se anticipara y

Desde su fundación en 1962, cuando se fundaban también asociaciones paralelas en Chile, Colombia, Bolivia, Perú, Argentina y Uruguay, entre otros países de América Latina, ANRI ha realizado 18 congresos nacionales, dos congresos latinoamericanos y uno mundial, en Caracas en 1998.

terminara por prepararse”, comenta Fernández.

Casi todos coinciden que ese congreso de Caracas, considerado internacionalmente como el mejor en su especie, partió en dos la historia de ANRI,

LAS CONTRADICCIONES

El enfoque de hoy, ese que habla de la humanización de las organizaciones, de aceptar que es el hombre y su talento el

que define todo lo demás, y de entender que los recursos humanos tienen una misión estratégica dentro de las empresas, es descrito por todos, aunque cada quien le pone un toque personal especialmente

cuando de tropiezos se trata. “Los recursos humanos se han venido imponiendo en el país. No hay empresas

sin departamento de Recursos Humanos, y es que en definitiva son importantes y necesarios para la paz laboral”, asegura Vera, director socio de la empresa consultora Topseven. Y continúa, “la globalización ha eliminado barreras pero también ha traído una serie de problemas, entre ellos, la eliminación de puestos de trabajo, se van a tener que buscar paliativos”.

“Venezuela muestra dos realidades: una de avanzada, con empresas como PDVSA, Polar, Cantv, y un sector rezagado con empresas familiares o medianas y pequeñas industrias... Pero los problemas no tienen que ver con la actualización tecnológica, ni la actualización de la filosofía gerencial, las limitaciones son de otra índole y son impuestas por la realidad del entorno” comenta Rondón.

Y habla Antonetti: “Uno de los problemas es que las universidades no enseñan a ser gerentes, imparten conocimientos, enseñan procesos, formas de conocer cosas, cualquier profesional es lanzado al mercado con competencias técnicas pero no a competencias gerenciales... y a

pesar de que Venezuela se actualiza constantemente en esta materia y hay algunas empresas que son totalmente exitosas y gerentes muy exitosos, en general la función de RRHH es utilizada como un todero que no participa en la toma de decisiones de la empresa, dedicado sólo a la parte mecánica, pero no en asuntos estratégicos.”

Machado no habla de fallas, sino de responsabilidades. “La responsabilidad de ANRI es buscar que el hombre de recursos humanos se ocupe del talento humano, una gestión compleja que se presenta con muchísimas situaciones, donde cada quien encuentre su ubicación

propia. El siglo XXI es el siglo de la diversidad y la tolerancia, no se trata de conseguir fórmulas, sino de invitar a ver el mundo de manera diferente, para incorporar la flexibilidad y aceptar la diversidad. Lo común del siglo XXI es el caos permanente y el cambio permanente que genera el ser humano”.

Y agrega Fuenmayor: “Durante los últimos años la función de los profesionales de re-

curso humano ha evolucionado de ser muy transaccional a mucho más estratégica, de mayor apoyo a las decisiones

del negocio. Cada día es mayor la participación del capital humano en la construcción de la empresa y a medida que esto ocurre es mayor la participación de la función de recursos humanos en cualquiera de las actividades de la empresa”.

Ahora, “los que dirigen las empresas se dan cuenta que la tecnología es sólo un habilitador, pero lo verdaderamente importante es el hombre, su talento, sus ideas y su co-

LEY QUE EXCLUYE

Casi todos los ex presidentes de la Asociación Nacional de los Recursos Humanos se mostraron preocupados por la nueva ley para el ejercicio de Relaciones Industriales que ya fue aprobada en primera discusión por la Asamblea Nacional, y que fue elaborada por el colegio de Relaciones Industriales de Valencia.

Para todos, se trata de un reglamento primitivo, involutivo y excluyente, que lo único que hace es llevar a la gestión de Recursos Humanos hacia el atraso.

“Los recursos humanos son tan complejos que no pueden ser llevados por una sola ciencia. A veces se puede necesitar un psicólogo, a veces un médico para enfrenar el estrés o medir la temperatura de una empresa, en otro momento se tienen que organizar los procesos y para eso nada como un ingeniero”, comenta Alejandro Fernández.

“Esperamos que reine la razón y el buen criterio, y que el proyecto sea mejorado o desechado”, comenta por su parte Juan Vicente Vera, quien refleja quizás la esperanza de la gran mayoría de quienes dedican su vida a la gestión humana.

nocimiento”, afirma Rosillón, cuyas palabras parecen resonar en las de Machado. Y “si es cierto y lo es, -agrega- que cada vez más la riqueza depende del conocimiento, en Venezuela, nos estamos volviendo cada día más pobres, y esto es un drama que tenemos que enfrentar todos, no sólo los políticos, sino los empresarios”.

Alejandro Fernández, presidente de la asociación de 1996 al 2000

Garrido, el primer presidente de la asociación que no pertenecía a la industria petrolera, quien también presidió FIDAP, asegura que hay que definir un poco más la labor del ANRI, “ampliar el espectro y lograr un mayor acceso a la juventud, evitar ser élite, evitar ser inalcanzables...”





Douglas Fuenmayor, presidente de la asociación de 1990 a 1994

Siempre he insistido en que el hombre de recursos humanos tiene que estar frente al cambio en la Venezuela del siglo XXI. La realidad venezolana de hoy impone más que nunca que el individuo responsable del recurso más importante: el hombre, asuma un rol de transformación, calidad de vida, acceso al bienestar, al desarrollo y a la paz”

Hablando del profesional de recursos humanos, Fuenmayor insiste en que debe ser “un profesional con mucha orientación de negocio, participativo y con una característica especial para desarrollar la dimensión humana de la empresa. Capaz de entender las emociones de las coporaciones para optimizar la relación trabajador y su empresa”

Carlos Rondón, presidente de la asociación de 1994 a 1996

EL FUTURO SE HACE

Y mientras Vera insiste en que “ANRI vive uno de sus mejores momentos” y que “tendrá 40 más, porque se trata del empeño de los hombres y mujeres de recursos humanos en mantener una asociación que los beneficie y que beneficie al país”, Antonetti habla de un cambio radical en la organización que debería comenzar por el nombre. “Hace 20 años se

hablaba de relaciones industriales, hoy hay que cambiarle la cédula de identidad, ya el nombre muestra un retraso... además, la asociación tiene que exponerse más, dejar de pasar desapercibida para así estimular a miembros potenciales”

Para Rondón, la asociación tiene que convertirse en un centro de investigación de gerencia de RRHH, un centro de coloquios, un centro de aporte de recursos actualizados y de alto nivel a las organizaciones para que se mantengan actua-

lizadas, un centro para vincular las diversas corrientes generacionales y la multifuncionalidad. “Y tendrá que ser más activa ante la realidad del entorno político y social”

“El futuro depende de lo que queramos ser”, insiste Fernández. “Vamos a nuevos procesos de transformación, más comunicaciones entre empresarios y trabajadores, ya nos hemos empezado a entender, hoy tenemos relaciones más sinceras... pero vamos a donde queramos ir todos”

Y al ver el futuro, Machado encara el presente: “me resisto a ver al ser humano como un recurso, el ser humano forma parte del intangible y maravilloso capital que las organizaciones no se dan el premiso de atender... El ser humano vale independientemente de su nivel técnico o académico, pues lo más importante es y será siempre el ser humano...”

Hoy -y es la única solución posible- el ser humano tiene que entender que tiene que hacer lo que le gusta hacer y, que encima, le paguen por eso”



Presidentes de ANRI



La Asociación venezolana de los recursos humanos

Son 19 nombres que en 40 años han dirigido el timón de la única asociación venezolana dedicada a la gestión humana dentro de las organizaciones

Carlos Añez A.	1962-1964
Jhon Mirowski	1965
Frank Briceño F.	1966
Odoardo León P.	1967
Gilberto Cover	1968
Eduardo Oyarzábal	1969-1970
Marcos A. Martín	1971-1972
Héctor Riquezes	1973-1974
Rómulo Carrizo	1975-1976
Alexis Garrido Soto	1977-1978
Miguel Antonetti	1979
Gustavo Casañas	1980-1981
Juan Vicente Vera	1982-1984
Antonio López	1985-1986
Francisco Machado	1987-1989
Douglas Fuenmayor	1990-1994
Carlos Rondón H.	1994-1996
Alejandro Fernández	1996-2000
Paúl Rosillon	2000-vigente



20



40 años en gráficas • 40 años en gráficas • 40 años en gráficas • 40



en gráficas

21



Relaciones laborales en Venezuela, Auge y deterioro en cuatro décadas

A pesar de las turbulencias, los primeros años de los últimos 40 brillaron como la mejor etapa de las relaciones de trabajo en Venezuela. Hoy hace falta reinventarlas y que todas las partes se sienten a la mesa con una visión común de país

Fueron unos años marcados por la turbulencia y la agitación, unos años repletos de problemas políticos y sociales y, sin embargo, fue la mejor época para las relaciones laborales en Venezuela. Se trata de los sesenta y los primeros de los setenta, casi dos décadas que forman parte de estos últimos 40 años, víctimas en un fenómeno que lo envilece todo: la globalización de las descalificaciones.

Sin distinción de matices políticos, ya el mito que lo engloba todo parece haberse instalado en el país: los últimos 40 años en la historia de Venezuela son para avergonzar a cualquiera. El país

partido en dos, detesta todo lo pasado, y mientras un bando se encarga de gritar insólitos epítetos, el otro da la espalda para que nada lo relacione con aquello que hoy parece una maldición.

Ninguno de los dos pedazos parece recordar que toda generalización es injusta y peligrosa, y para muestra, la historia de las relaciones laborales en el país, mucho más felices en tiempos que ya pasaron.

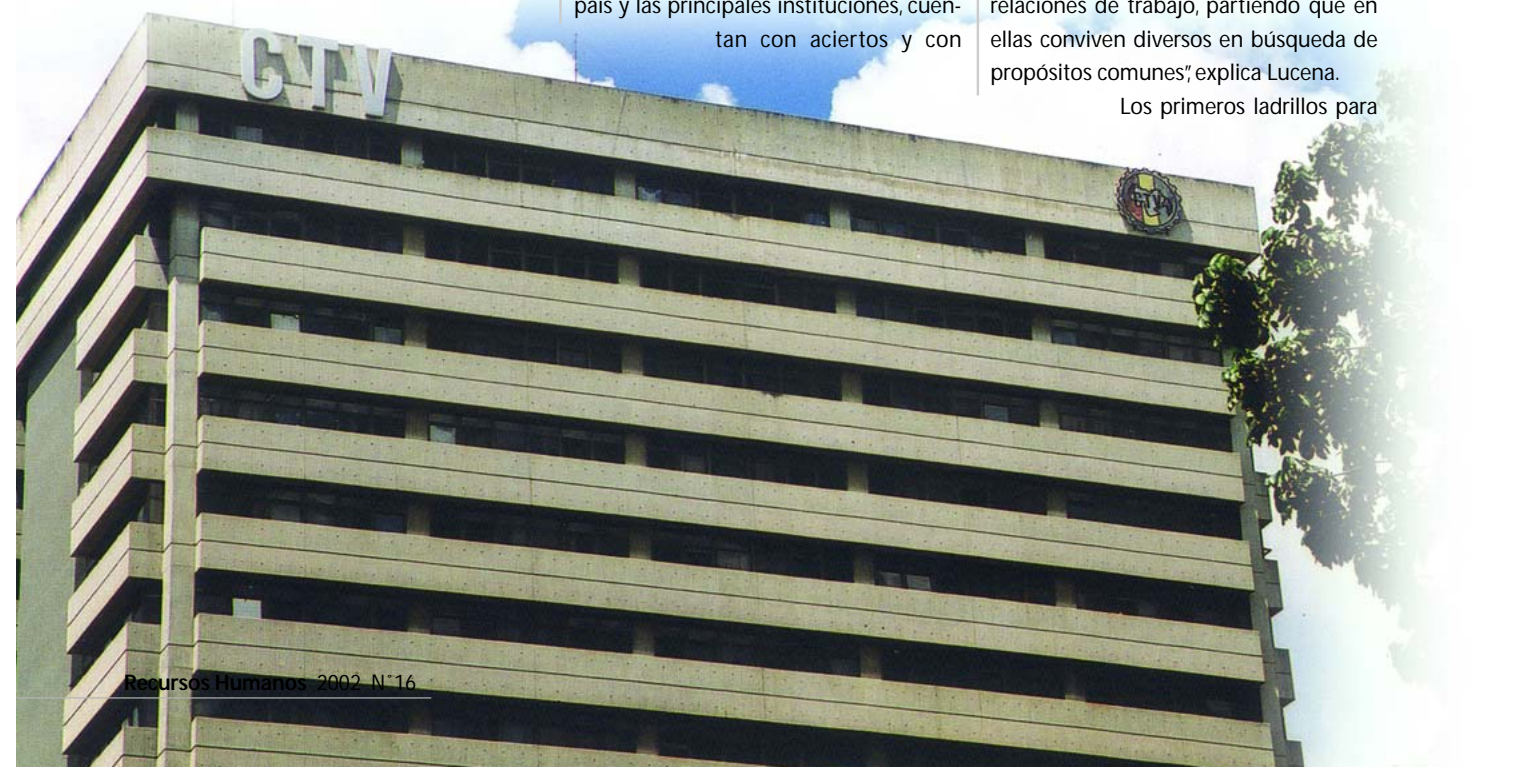
“Es cierto que durante las décadas de los sesenta hasta el presente momento, debíamos haber aprovechado mucho más los recursos de los cuales dispusimos como sociedad. Pero quienes dirigieron el país y las principales instituciones, cuentan con aciertos y con

errores, como en cualquier período histórico”, comenta Héctor Lucena, especialista en relaciones laborales.

La historia de la relación entre empresarios y trabajadores también está escrita con numerosos aciertos e incontables errores.

“Al principio por riquezas naturales y ubicación geográfica, atrajimos grandes contingentes de inmigrantes... Un porcentaje importante de esos inmigrantes echó raíces entre nosotros. Y hoy somos una sociedad donde la diversidad y el multiculturalismo encontraron tierra fértil para la convivencia. Ese es un valor que da fundamento a la construcción de las relaciones de trabajo, partiendo que en ellas conviven diversos en búsqueda de propósitos comunes”, explica Lucena.

Los primeros ladrillos para



ALGUNOS PROTAGONISTAS

En Venezuela existen más de 8.000 sindicatos y 56 federaciones de trabajadores, pero sólo el 25% de la fuerza de trabajo está afiliada.

CTV

Confederación de Trabajadores de Venezuela. Es la mayor organización sindical del país, y su objetivo es defender los derechos y beneficios de los trabajadores venezolanos.

<http://www.la-ctv.com/>

FEDERACIÓN BOLIVARIANA DE TRABAJADORES

Es una asociación sindical oficialista, paralela a la CTV.

<http://www.fbt.org.ve/>

FEDECÁMARAS

Fundada en 1944, es la mayor federación de empresarios en el país, y su principal objetivo es defender y promocionar la libre empresa.

<http://www.fedecamaras.org.ve>

MINISTERIO DEL TRABAJO

Diseña y crea las políticas de Estado en materia de trabajo.

<http://www.platino.gov.ve/mt/Ministerio-del-Trabajo.gif>

FONDO ESPECIAL DE PENSIONES Y JUBILACIONES

Es el órgano de la Seguridad Social del empleado público venezolano, con autonomía y separado de los demás Fondos Existentes en I.V.S.S.

<http://www.fejp.gov.ve/>

la construcción de las relaciones laborales se nutrieron en experiencias de otras sociedades que ya llevaban algún terreno ganado en la materia. Así, tanto las empresas, especialmente las petroleras, como los asesores sindicales y políticos, y la incipiente tecnocracia pública, se alimentaron cada una en su espacio por esos fenómenos foráneos. Pero "se puede empezar tarde y alcanzar a buen paso metas significativas –agrega el especialista-. Así, para 1960, mientras la Ford Motors iniciaba la construcción de su



moderna planta automotriz y el Grupo Mendoza levantaba varias importantes industrias en Carabobo y en otros lugares del país. Dos símbolos de la sustitución de importaciones".

EL SINCRETISMO

Y mientras comenzaban a darse esas iniciativas empresariales, las relaciones de trabajo pasaron rápidamente de un estado artesanal a un modelo basado en prácticas que venían dadas por el modelo industrial, sobretudo por las experiencias del sector petrolero.

"Pero con unos sujetos en la gestión de las organizaciones empresariales y en la gestión de las incipientes organizaciones de los trabajadores, que las adaptan y elaboran en el marco de sus propias visiones y prácticas".

Fueron cadenas de ensayo y error marcadas con cambios demasiado rápidos como el nacimiento de una industria petroquímica, siderúrgica, automotriz, la industria del aluminio, la metalmeccánica, la manufacturera e, incluso, de moder-

nización del sector financiero. Ese proceso dejó la valiosa impronta de un aprendizaje entre los gerentes y líderes sindicales junto a los administradores del trabajo y de la justicia laboral.

Fue la época de "indicadores del crecimiento productivo, en volúmenes y en productividades, de crecimiento institucional, reflejado en las organizaciones sindicales, en la extensión de los convenios colectivos, en el fomento de negociaciones, en la resolución de conflictos, de conciliaciones y arbitrajes, en la formación y calificación de la fuerza de trabajo, en el mejoramiento de la calidad de la vida".

En esta primera fase de los últimos 40 años, las relaciones de trabajo, a pesar de la turbulencia, se fueron consolidando.

EL DETERIORO

Pero a partir de 1975 la historia comenzó a cambiar. "Se produce la desnaturalización en las relaciones de trabajo, los contubernios de políticos, empresarios y sindicalistas caracterizan la etapa que sigue".

Un estado enriquecido que sobrestimó

su conducción, un vacío en la gestión pública, una dirigencia sindical entregada a tintes políticos y el envilecimiento del alma por una abundancia mal concebida, marcaron "la degradación de las bases que sustentan las relaciones de trabajo, es decir, un medio para la equidad, la justicia, y el crecimiento como sociedad productiva y de convivencia".

Hasta que llegó 1989, un año que dejó sin aliento a quienes creían ejercer el liderazgo y, por lo tanto, todo el control. "El shock de 1989 y los golpes y rebeliones militares de 1992 son un reflejo de que el sistema político y económico no marchaba bien, y en él, obviamente, el de las relaciones de trabajo", explica Lucena.

Y continúa el experto: "surgen los intentos de mea culpa para salvar tanto el sis-

tema político, como para asegurar que las relaciones laborales siguieran siendo elemento del equilibrio y participación". Como muestras figuran la reforma laboral de 1990, los acuerdos tripartitos para modernizar remuneraciones y seguridad social, y los planes de capacitación.

Pero dos factores antagonizaban con estas iniciativas: "La apertura económica, que ya era inevitable en un mundo globalizado... y el caótico mercado laboral que los liderazgos dejaron conformar en un período que hubo suficiente riqueza material como para haber catapultado tanta energía pérdida en el mundo de la informalidad".

EL FUTURO

"Hoy, creo que tenemos el agua al cuello,

y en las relaciones de trabajo hace falta necesariamente acuerdos heroicos, porque resulta inviable una sociedad donde capital, trabajo y Estado no halen en una misma dirección... Con todas sus fallas, la mejor experiencia la alcanzamos en los primeros quince años de los cuarenta considerados", insiste.

Hoy hay que reconstruir el mercado laboral y reestructurar el papel de las instituciones para que sean orientadoras. Hay que redefinir el papel que le toca jugar a cada quien, tanto al empresario, como al trabajador y al Estado, para rehacer una visión común de Venezuela. "El que sea incapaz de integrar esa visión común de país y, por ende, de la relación laboral, que le pegue, que le de vergüenza" ABP ■

Recursos Humanos es el vocero oficial de ANRI, la Asociación de los Recursos Humanos. Nuestro objetivo es promover la difusión de normas, principios y técnicas para contribuir con la actualización de quienes se desempeñan en esta importante área.

Recursos Humanos
Prioridad del nuevo milenio

Solicitud de Suscripción

Nombre y Apellidos:

Empresa:

Cargo:

Dirección:

Ciudad / Estado / País:

Zona y apartado postal:

Teléfonos y Fax:

Dirección electrónica:

Otros datos:

Precio de Suscripción

Paquete de cuatro (ediciones) anuales

Bs. 15.000,00 entregado directamente en la dirección de su preferencia (oficina u hogar) en la Gran Caracas.

Modalidades de Pago

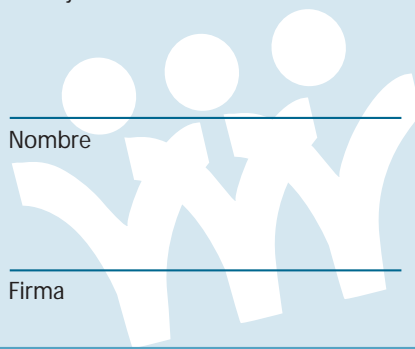
- Cheque a nombre de ANRI
- Depósito en cuenta corriente del banco Provincial No. 0108-0023-01000040625
- Tarjeta: VISA MASTER

Fecha: _____

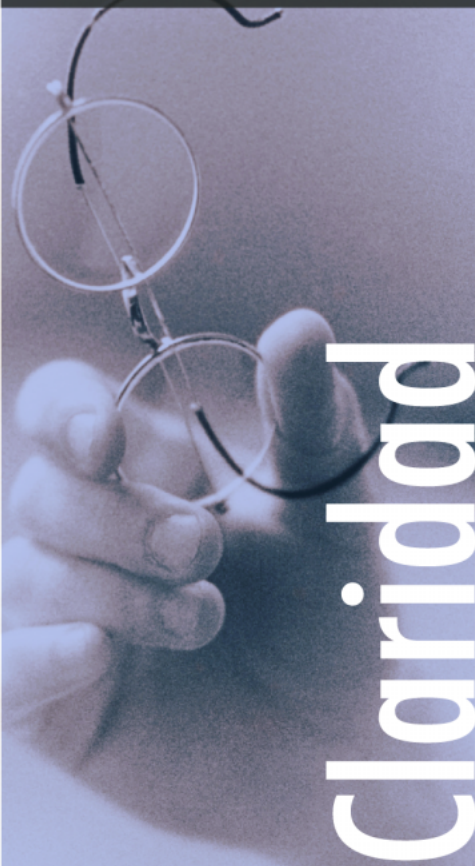
No. Tarjeta _____

Nombre _____

Firma _____



Hay Group ayuda a las organizaciones a competir en el retador mundo de hoy y a lograr desempeños sobresalientes, creando...



Claridad

Ayudamos a las organizaciones a generar **Claridad** analizando estructuras, procesos y roles, alineando el trabajo individual a las estrategias organizacionales.

Examinamos la relación entre responsabilidades y roles para asegurar el entendimiento de las expectativas dentro y entre los grupos de trabajo



Compromiso

Ayudamos a las organizaciones a generar **Compromiso** diseñando e implementando estudios y programas de compensación y beneficios, y ayudándoles a comprender como las diferentes prácticas salariales afectan el desempeño individual y organizacional.

Al mismo tiempo, tenemos presente que los salarios y beneficios por sí solos no son la única solución para atraer, motivar y retener gente talentosa. Por esto hemos desarrollado un enfoque único sobre las recompensas intangibles y el valor que, de las mismas, perciben los empleados.



Crecimiento

Ayudamos a las organizaciones a generar **Crecimiento** colocando a la gente correcta en los cargos correctos y desarrollándola para alcanzar el éxito.

Conocemos las competencias requeridas para que sus empleados se destaquen en determinados roles, y sabemos como medir las motivaciones, habilidades y conocimientos de individuos y equipos.

Desarrollamos líderes capaces de ser efectivos en diversas situaciones.

HayGroup®

People Before Strategy

Tf. (0212) 263.23.23, Fax (0212) 261.43.79
email: hayvzla@haygroup.com.ve

www.haygroup.com.ve



Marca, Apego por una promesa cumplida

Más que un grafismo, la marca es lo que cree, lo que disfruta y lo que vive el empleado de una empresa, todo un mundo emocional que termina haciendo espejo entre consumidores y clientes

trazos, siglas o formas que van más allá de un símbolo. Esos trazos, al igual que una marca, valen por lo que contienen: una promesa que se sustenta en la reputación de quien se encarga de cumplirla y que coquetea directamente con la carga emocional de quien decide creer en ella.

La marca termina siendo "la esencia de lo que la empresa representa... Hace poco más de un año Anderson Consulting significaba mucho para mucha gente, hoy ya no significa tanto. Hace muchísimos años Pan Am representaba mucho, hoy ya no vale nada... Y tal vez todo el proceso de deterioro de ambas marcas comen-

26

La cruz, esa imagen de Jesús el hijo de Dios crucificado, es una de las promesas más excelsas de la religión cristiana: la vida después de la muerte. La fe judía se simboliza con una estrella de seis puntas, la estrella de David. El "AUM", mantra universal, simboliza entre los yoguis la tan anhelada integración física, mental y espiritual, una vía hacia la realización.

Sobre terrenos más mundanos, la sigla URSS representó por décadas enteras, más allá de una república, todo un sistema de vida que terminó fracasando cuando no fue capaz de cumplir con sus promesas.

Luis Cova, director de FutureBrand

De este lado del océano, las Torres Gemelas de Nueva York representaban el poder económico de Occidente, y era tan generalizado ese símbolo que fueron víctimas, el año pasado, del peor atentado terrorista de la historia contra uno de los pilares del mundo occidental.

Estas y tantas otras que harían la lista interminable, son imágenes que contienen mucho más que grafismos; son



zó con la decepción de sus empleados", comenta Luis Cova, director de FutureBrand, red especializada en branding, con 28 oficinas en el mundo.

"No se trata del gráfico, sino de lo que evoca ese gráfico en relación a la empresa. Es un signo que evoluciona y cambia con el tiempo, justo cuando cambia también la percepción que se tiene de la empresa, una percepción que comienza por los empleados".

Tradicionalmente, al pensar en marcas se pensaba únicamente en el diseño gráfico, hoy el valor de una marca viene del apego emocional que ofrece la promesa cumplida, a la



que se ata ese grafismo.

"Y no hay nada más emocional, no hay nada más humano que eso", insiste Cova. No es fácil poner en palabras conceptos abstractos como los que maneja el especialista, sin embargo, se podría decir que el branding viene a ser ese complicado proceso de creación y gestión de una marca, que busca lograr posicionamiento, mantenimiento y reconocimiento de un producto o de un servicio. Originalmente se pensaba en características que otorgaran identidad para hacer el producto único. Hoy se piensa en un enganche emocional para lograr el mismo efecto.

SIGNO QUE SE VIVE

Cova habla de un proceso donde la variable principal es el apego en las diferentes

audiencias que tiene cualquier producto o servicio: consumidores, clientes, proveedores, generadores de opinión, socios, aliados y, muy especialmente, los empleados de la empresa.

"La audiencia más importante la conforman los empleados, y para que una marca cumpla su misión y tenga valor, son ellos, los empleados, los que tienen que vivirla, sentirla, hacerla suya, creer en ella... es lo que en inglés se resume en la frase: living de brand", explica el especialista. Este enfoque para crear y desarrollar una marca es el que ha hecho pionera a la empresa Futurebrand en Venezuela.

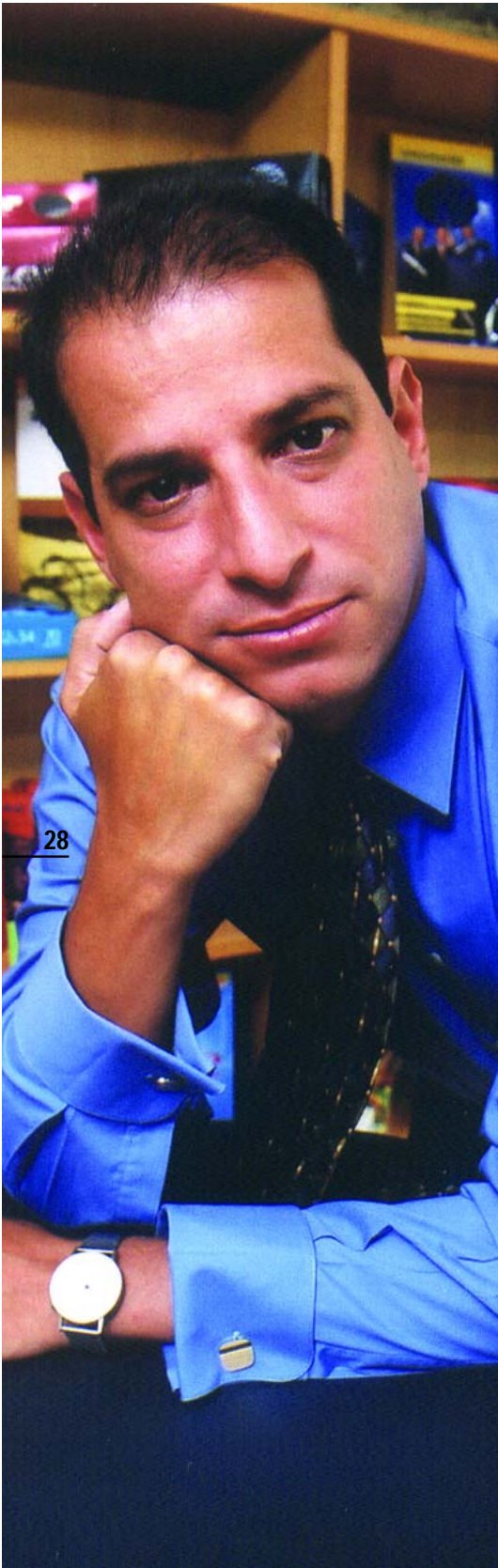
"Lo importante es gerenciar efectivamente la marca y toda empresa tiene que estar consciente de que todas sus acciones tienen

que estar encaminadas en darle valor a la marca. Para eso, la promesa y el desempeño tienen que estar necesariamente alineados"

Y explica: las grandes empresas manejan sus marcas conscientemente, trabajan siempre con las emociones de sus empleados y de otras audiencias, y así hacen que la marca sea ejemplo de empresas mucho más humanas.

"Esto debería aplicarse mucho más en empresas de servicios —como





bancos, restaurantes, compañías de telecomunicaciones, entre otras- en las que el empleado debe estar absolutamente identificado con su marca y creer ciegamente en ella, porque son precisamente esos apegos lo que la gente –consumidores- percibe y termina por desear". Bajo este contexto, la marca tiene que ver con el sentimiento que se genera cuando un cliente entra a una tienda, la sensación que percibe mientras ve cómo está expuesto el producto, los pensamientos que le cruzan cuando se da cuenta de cómo fue el servicio que se le ofreció, qué emociones se exaltan cuando la marca es plasmada por los medios, es decir, "la marca termina por confundirse con la experiencia que se percibe cada vez que establece contacto con un ser humano".

PASOS CREATIVOS

"Yo la llamo el pararrayos emocional", asegura Cova, porque tal vez sea la marca la mejor excusa para tomarle el pulso no sólo a los empleados, sino a las principales audiencias de las empresas.

En la práctica, la consultoría comienza con un análisis estratégico, en el que se toma en cuenta la audiencia, la marca, los mensajes, los medios, etc. Después se programan sesiones de trabajo con el ejecutivo para determinar lo que dice que es la empresa, lo que la gente percibe de ella y lo que la empresa quiere llegar a ser.

CUATRO NOMBRES FAMOSOS

Starbucks Coffee. Nombrado en honor a Starbuck, un marinero que amaba el café, asistente del capitán del barco Pequod en la novela de Herman Melville, *Moby Dick*.

Antaeus. Una de las fragancias masculinas de Chanel, Antaeus, lleva el nombre del hijo de Poseidón, en la mitología griega, quien era una figura excepcionalmente fuerte.

Prozac. Eli Lilly solicitó el desarrollo de un nombre para un nuevo anti-depresivo que fuera global, sin asociación alguna con otro producto y ninguna relación a sus compuestos genéticos y que fuera diferente a los nombres de los productos actuales.

Sensor Excel. Es el nombre que Interbrand desarrolló para el sistema de rasurar de Gillette. La palabra Sensor sugiere la sensación de la piel y el contorno de la cara, mientras que Excel sugiere excelencia.

Fuente: Rivkin & Associates / Interbrand



Sólo entonces y luego de definir estas tres premisas, se comienza a trabajar con los empleados, en la etapa más importante y nutritiva de todo el proceso. Con la definición del grafismo y la promesa en mano, los empleados tienen la oportunidad de ofrecer sus opiniones. De allí surgen quejas, demandas, sugerencias, no sólo con aspectos relacionados con la marca, sino con la empresa en general, se habla de tópicos tan diversos como la dotación de uniformes, reclamos laborales, problemas de horario, en fin, de la cotidianidad del trabajo.

"Es lo que insisto en llamar la consecuencia aspiracional. La marca termina siendo la aspiración a mejorar de los empleados...la marca-insiste Cova- se convierte en una excusa, es el pararrayo emocional de las aspiraciones de todos los integrantes de la empresa." ABP ■

El poder de crear el futuro

El valor de las organizaciones se explica cada vez menos a través de sus libros de contabilidad. Ahora pesa más el valor de lo intangible, que no es otra cosa que su gente y su capacidad de soñar



aflorar y desarrollarse en tiempos de crisis, mucho mejor.

“El éxito en tiempo de crisis como la que estamos viviendo ahora en Venezuela depende de cómo las organizaciones se adaptan al entorno y, más allá de eso, de que realicen procesos de supervivencia a corto plazo -más cualitativos que cuantitativos- que dejen espacio para enfocar la vista en el futuro”, insiste el especialista. La clave para salvar a una empresa, como

Christian Burgazzi, director gerente general de la empresa consultora Hay Group

Tal vez sea una guerra la mayor de todas las crisis que puede enfrentar una sociedad. Países enteros de Europa, escenario principal de la segunda guerra mundial, se desplomaron durante los bombardeos, ciudades completas se vinieron abajo, y, sin embargo, después de toda esa catástrofe, todas renacieron, y todo gracias a un único lugar común: la gente. No importaba ya la riqueza, los medios, ni siquiera los recursos naturales a qué echarle mano para volver a empezar, sólo bastó la capacidad de soñar en un futuro mejor, creer en él e inventarlo.

“Fue el capital humano, ese capaz de manejar una idea de futuro y con el

poder de esa idea, crearlo”, asegura Christian Burgazzi, director gerente general de la empresa consultora Hay Group.

Hablar de futuro es tan difícil como preverlo y es tan intangible que todo esfuer-

FÓRMULA DE SUPERVIVENCIA

- 1.- Aprender de la experiencia
- 2.- Ser congruente
- 3.- Respetar la cultura de la organización.
- 4.- Mantener firme los valores
- 5.- Mantener firme el largo plazo
- 6.- Atraer a la mejor gente

zo por tocarlo sería en vano y, sin embargo, sólo inventándolo día a día, terminaremos siendo aquello en que creímos y todo aquello que estuvimos construyendo.

En las organizaciones pasa exactamente lo mismo, el éxito de toda empresa depende de esa visión de futuro, de esa capacidad de soñar, “un valor intangible que cada día tiene más

peso que los propios libros contables”, como argumenta Burgazzi. Y si ese valor que no se toca con los sentidos logra

resurgieron esas ciudades destruidas por la guerra, es podar las ramas para sobrevivir en el corto plazo, pero mantener las raíces, ya que sólo así podrá resurgir. Es podar, no cortar de raíz... si se corta de raíz se deja de ser, pero si no se poda con cuidado también será más difícil renacer”, insiste Burgazzi.

Esas raíces son justamente aquellos valores que no se pueden comprar ni vender: la confianza, la congruencia, la transparencia, la cultura, el clima, en fin, la esencia que toca directamente a lo humano.

Burgazzi recuerda que existen estudios y muy recientes que reflejan que en la bolsa de valores no sólo se cotiza la suma de los valores fijados de las organizaciones, sino que “hay cada vez más elementos que están siendo considerados y cuantificados como valor, como la marca... El valor de la mayoría de las empresas no se explica en sus libros contables”.

Ese valor se traduce en la gente, la cultura, los valores, el clima, la confianza, el

compromiso, la creatividad, la capacidad de soñar, la inventiva. En intangibles humanos.

Pensando en las empresas venezolanas, el experto asegura que "no estamos en pañales, estamos más bien en la adolescencia, hoy existen empresas con desempeños superiores, que son modelos mundiales. El problema lo tenemos como país, en un momento tan desconcertante, no estamos tan avanzados y no parece que hayamos aprendido que hoy ya no bastan los precios altos del petróleo o las grandes riquezas naturales, todo eso es necesario, pero ya no es suficiente", comenta.

EL FUTURO VALE

"El valor fundamental está en la capacidad de crear futuro, -insiste Burgazzi- y es la gente quien lo crea, es el capital intelectual, la capacidad de aprender, la

velocidad en la toma de decisiones, la cultura, el arraigo histórico...". Todos esos conceptos un tanto abstractos, pero cada vez más prácticos y cotidianos.

Bajo este contexto, el cómo es imprescindible: "si se trata de un proceso de reducción de personal, en primer término, hay que analizar quiénes salen y quiénes se quedan, respetando siempre los méritos. Luego, hay que saber cómo se informa, cómo se reconforta a quienes se quedan, qué se ofrece a quien se va, respetando siempre los valores, es podar el árbol sin cortar las raíces, pero para eso hay que saber cuáles son las raíces de la organización"

Una vez podado el árbol, hay que seguir abonando el terreno, y cuidar de él, sólo así se preserva su futuro. "Las empresas que se salvan de las crisis son las que han respetado a su gente, sus méritos, las que se han comunicado abiertamente, las

más transparentes, las que creyendo en sí mismas y en su gente actúan en forma creativa, inventando sistemas flexibles, viendo el futuro, el largo plazo", agrega.

Para vivir ese proceso con éxito hacen falta algunas herramientas, y quizás unas de las prioritarias son aprender de la experiencia, ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace, respetar la cultura de la organización, mantener bien firme los valores de la organización, mantener firme el largo plazo.

Y todo se aprende, pero "hay que aprender a aprender. Esa es precisamente la clave para un mejor futuro: cuánto aprendemos de la experiencia, porque -insiste- el mayor valor de una organización es el futuro que es capaz de crear, no el dinero que tenga".

Es sobrevivir sin afectar al capital humano y es que más importante que sobrevivir es saber cómo sobrevivir. ABP ■

¿Que tienen a su favor estas empresas en común?

EL NACIONAL
MANPA
BRIDGESTONE
Firestone
VARGAL
GM
BAYER
OWENS - ILLINOIS DE VENEZUELA C.A.

Sencillamente la NOMINA
Sistema de Personal Integrado S.P.I.

Totalmente integrado,
de Alta confiabilidad,
Parametrizable...

Seguro,
Multiusuario,
y en Ambiente Gráfico.

La NOMINA en Venezuela es...

SPI

SISTEMA DE PERSONAL INTEGRADO

Sea parte de mas de 200 Empresas preparadas para afrontar los cambios de la Legislación Laboral Venezolana

HECHO EN VENEZUELA

INFOCENT

800-NOMINA 66646

WWW.INFOCENT.COM

María Eugenia Urdaneta, Trabajar para el hombre es una bendición



Pocas personas aman tanto lo que hacen. Su trabajo, prácticamente un apostolado, tiene un poco de todo, porque el ser humano, ese para quien ella trabaja, es único y además no es el mismo todos los días

Aurora Blyde

Es una apasionada del ser humano, de su mundo cotidiano, de su aspecto gregario, y más que de su fe, de su búsqueda espiritual. No en balde iba a estudiar sociología, aunque al final optó por Relaciones Industriales, carrera que complementó con estudios de teología, terminados hace apenas un año. Sólo basta verla hablar para percibir desde sus ojos una sensibilidad especial, que sólo se refuerza con las palabras que, pausadas, cuentan como anécdotas que marcan la vida aquello que para la inmensa mayoría suele pasar prácticamente inadvertido.

María Eugenia Urdaneta, gerente de Recursos Humanos de supermercados Plazas

Desde ese verde del pequeño pedazo de cerro que se ve desde su ventana y que “tanto llama la atención a los extranjeros”, hasta sus primeras experiencias en Puerto Ordaz, cuando aún sin graduarse comenzó a trabajar en la Corporación Venezolana de Guayana, María Eugenia Urdaneta, gerente de Recursos Humanos de supermercados Plazas, habla como si en su vida no hubiese desperdicios. Todo lo disfruta, todo lo vive con tanta intensidad que incluso la nueva experiencia de saber que detrás de un paquetico de verduras cortadas y peladas hay una

larga fila de hombres y mujeres con duras horas de trabajo a cuestas, la conmueve. Su vida, esa que le ha dado una carrera ejemplar, muchos libros, viajes, cantidad de sobrinos y dos hermanos viviendo fuera del país, está marcada por saltos, algunos grandes, aunque ella prefiera llamarlos “etapas en un proceso de evolución”. Y hoy en una pequeña oficina de tonos verdes, conversadora y con una risa fácil, María Eugenia recuerda la época cuando hacía descripciones de cargos, y tuvo que

escuchar cómo era el trabajo de los primeros criadores de búfalos, con los animales rondando a apenas diez metros del lugar, o cuando pasaba tardes escuchando en vivo y directo a Jesús Soto, quien tenía que contarle cómo se manejaba el único museo en la ciudad. “Si hay algo que me impresionó de Puerto Ordaz es que la primera vez que la sobrevolé la vi oscura... y era curioso pensar que justo a la zona de la siderúrgica y de la electricidad, no



34



34

32

hubiese llegado el cercado eléctrico'. Y nueve años pasó en una empresa que no sólo lo abarcaba todo. Tanto que cuentan que "a un niño de Puerto Ordaz se le preguntó una vez quién había descubierto América y su respuesta fue: la CVG".

"La compañía tuvo siempre un sólido departamento de personal. Mucho antes que otras empresas, ya desarrollaba proyectos de clasificación de cargos, sistemas de clasificación por desempeños o premios por mérito".

De la empresa pública, aun cuando era un instituto autónomo, pasó a la empresa privada, concretamente al sector financiero, pero con un año de distancia que se tomó para vivir en la ciudad de Washington.

"Fue una experiencia maravillosa. Ese acercamiento con otras culturas, otras lenguas, ese aprender a ver y a tolerar las diferencias, aun cuando no fue un estudio formal, fue una experiencia que trasladé al mundo de los recursos humanos, que no es otra cosa que la gestión de las personas para las personas".

"El trabajo de recursos humanos es una especie de sacerdocio, pues de alguna manera se trabaja para una empresa,

pero sabiendo que el éxito y bienestar de esa empresa dependen del éxito, desarrollo y bienestar de sus trabajadores".

Un sacerdocio con el que se identifica plenamente, tanto que suele compararse con esos artesanos de la edad media que sentían la obra como suya, pues habían participado de todo el proceso creativo.

Y mientras conversa señala el libro que está leyendo: "capital social", de Bernardo Kliksberg, que reposa en su escritorio sobre los periódicos del día. "Aquí se habla de un esquema bien moderno de la persona-trabajador inserto en una sociedad, de manera que su capacidad y potencialidad están siempre articuladas y en sintonía con lo que tiene alrededor, con su entorno social ... y descubro que un libro sin cariz religioso contiene los mismos fundamentos de la doctrina social de la Iglesia, que estudié en la carrera de Teología".

Así, que de tanto leer comienza a tender puentes entre la doctrina social de la iglesia, los planteamientos sociales laicos y la gestión de recursos humanos: "todas las dificultades sociales, la pobreza, los hogares hechos por mujeres, el desempleo, todas estas preocupaciones, todos

35



36



35

36

estos problemas influyen directamente en ese trabajador potencial. "Porque en Venezuela se trabaja con venezolanos, que son ellos, su familia, su crisis económica, y todo el ambiente que los rodea. Un planteamiento que yo no me hacía en 1974, cuando me gradué".

La experiencia en el banco hipotecario Inverbank, hoy parte del grupo financiero Federal, le trajo buenos recuerdos y a la vez una de las vivencias más dolorosas de su carrera, cuando tuvo que comenzar por reducir beneficios laborales, para emprender un proceso de pérdida total de empleo, hasta ver desaparecer la empresa y ver disgregados a sus empleados. "Sin duda, en 28 años de experiencia, esa ha sido la experiencia más difícil", recuerda con un tono de voz un tanto apagado.

Del ambiente bancario pasó a la industria del aluminio, una experiencia que califica de "corta, pero rica".

Hoy tiene apenas seis meses en Automercados Plaza, y ha sido inevitablemente maravilloso "entrar en su supermercado, no a comprar como una ama de casa, sino traspasar la trastienda, y ver todo el trabajo en equipo dentro de las cavas... Siempre insisto en que nadie se imagina todo el trabajo humano que hay detrás de un em-

paque colocado en un anaquel."

Y nada más revelador que la manera como se expresa de su oficio. "Si yo tuviera que darle un nombre a la carrera que elegí, la llamaría sociología del trabajo... Pues con lo que uno se enfrenta a diario es con el prisma del arcoiris, en el que cada color representa una faceta del ser humano, ese para quien se trabaja: el hombre económico, el hombre social, el hombre psicológico, el hombre antropológico... En fin, ese homo de 2002, de la Venezuela de hoy".

Tal vez no haya muchos profesionales que amen tanto lo que hacen como María Eugenia, una eterna enamorada de "la historia que es madre" y de cosas más mundanas como los masajes y los baños turcos, pero principalmente una eterna enamorada del hombre y su trabajo.

"En Venezuela, el trabajo parece ser una maldición -y recuerda aquella frase de la Biblia- sudarás el pan que te comas y parirás tus hijos con dolor... Pero ya es hora de cambiar ese prisma. Estoy convencida de que el trabajo es precisamente lo contrario, una bendición para el ser humano porque en él encuentra su realización personal". Y si con esa bendición se puede ayudar a otro ser humano, pues mucho mejor.

La protección social de los trabajadores: el modelo español

Breve análisis para el debate en Venezuela

José Luis Ruiz Navarro

Los sistemas de Seguridad Social constituyen en los países desarrollados, y muy especialmente en los países europeos, el eje central de las políticas de bienestar social dirigidas a mantener y mejorar el nivel de vida de los ciudadanos y evitar la aparición de situaciones de necesidad y marginación. En el ámbito de la Unión Europea, la protección social es un factor básico del modelo de sociedad y se valora como un elemento esencial de vertebración social y de las señas de identidad europeas.

En el ordenamiento español, la norma básica en materia de Seguridad Social es el artículo 41 de la Constitución de 1978, en el que se establece que los poderes públicos mantendrán un régimen público de Seguridad Social para todos los ciudadanos que garantice la asistencia y prestaciones sociales ante situaciones de necesidad, especialmente en los casos de desempleo. Añade que la asistencia y prestaciones complementarias serán libres. De este precepto se deduce un modelo con tendencia universal, caracterizándose como un modelo mixto, estructurado en tres niveles: básico o universal, profesional o contributivo y complementario o voluntario.

El nivel básico se extiende a todos los ciudadanos; otorga prestaciones uniformes,

facilitando rentas de compensación para hacer frente a las necesidades básicas, es de gestión pública, y se financia a través de los impuestos. Integran este nivel las prestaciones económicas (invalidez y jubilación, asignaciones por hijo a cargo) y el sistema de salud.

El nivel profesional se extiende a la población trabajadora; otorga prestaciones proporcionales a las cotizaciones, asegurando rentas de sustitución de las obtenidas en la vida activa, es también de gestión pública, y se financia por las cotizaciones de empresarios

y trabajadores. Integran este nivel las pensiones de incapacidad permanente y de jubilación, y las prestaciones por incapacidad temporal, maternidad y muerte y supervivencia, y las prestaciones derivadas de los riesgos profesionales.

Finalmente, el nivel complementario: tiene carácter voluntario, otorga prestaciones complementarias del preceptivo sistema de seguridad social, al que en ningún caso sustituye, es de gestión privada, y se financia con aportaciones de los partícipes. Integran este nivel, fundamentalmente, las prestaciones a cargo de

los Planes y Fondos de Pensiones.

Se configura, por tanto, el sistema español, al igual que el de la mayoría de los países europeos, como un sistema de naturaleza pública, esencialmente contributivo, basado en el principio de la solidaridad intergeneracional a través de su financiación mediante un sistema de reparto, y con un fuerte componente de

protección universal financiado por los Presupuestos Generales del Estado.

En coherencia, la mayor parte de la financiación de la Seguridad Social se produce por las cotiza-

ciones de empresarios y trabajadores, que suponen alrededor de 65 % del presupuesto total de ingresos, mientras que las aportaciones del Estado para financiar la parte universal, que experimentan un incremento considerable desde hace años, suponen en la actualidad entre 30 y 35 % del total de los ingresos.

En fin, estas características del sistema español constituyen algunas de las fortalezas de los sistemas públicos de protección social en Europa: instrumentos de vertebración social, fuertemente redistributivos y solidarios y sustentados

"...son sistemas fuertes que funcionan bajo unas premisas necesarias para alcanzar esa fortaleza: sociedades perfectamente vertebradas y con conciencia ciudadana de contribuir para exigir, y Estado e instituciones fuertes de control que tengan la confianza de sus ciudadanos sobre la correcta utilización de los recursos públicos"

mayoritariamente por las contribuciones de trabajadores y empresarios. Pero estas fortalezas se producen porque se dan en Estados y sociedades fuertes, con instituciones sólidas y economías estables, con gran capacidad recaudatoria y con una conciencia clara en la sociedad de la necesidad de contribuir para exigir.

DEBILIDADES

Sin embargo, junto a estas fortalezas, también se presentan algunas debilidades que ponen en peligro su pervivencia en el futuro. Desde hace años, en Europa se está tomando conciencia de la necesidad de revisar el sistema para hacer frente, sobre todo en el largo plazo, a un fuerte incremento de sus obligaciones con las próximas generaciones de pensionistas.

De ahí que estos sistemas se encuentren en fase permanente de acomodación. No olvidemos que Europa gasta, en promedio, más de una cuarta parte de su riqueza en gastos sociales y que se enfrenta a una serie de nuevos desafíos y a la aparición de nuevas demandas de protección por la confluencia de múltiples factores o variables, siendo la más importante -y su mayor debilidad- la variable demográfica.

Todos los países europeos están experimentando una evolución caracterizada por el envejecimiento de la población, derivado tanto de la caída de las tasas de natalidad como del aumento de las esperanzas de vida. El incremento de la esperanza de vida lleva consigo un crecimiento de gastos relacionados con la vejez, tanto los referidos a prestaciones económicas, como los de asistencia sanitaria y servicios sociales.

La caída de la tasa de natalidad, por su parte, implica la disminución del número de personas en edad de trabajar, es decir, considerados potencialmente activos. Y en sistemas de seguridad social de reparto es necesario garantizar un progresivo



y continuado incremento del empleo y del número de cotizantes para, a su vez, garantizar los recursos para mantener los actuales niveles de protección.

La aparición de estos nuevos desafíos, que ponen en peligro la pervivencia futura de los actuales sistemas de protección, mantiene abierto el debate acerca del alcance de las medidas a adoptar. Por una parte, han surgido voces que abogan por la progresiva implantación obligatoria de los planes complementarios, de carácter privado, o incluso por el traslado del actual modelo de reparto a uno de capitalización total pero gestionado por el Estado.

Sin embargo, con independencia de planteamientos de rechazo ideológicos, la sustitución de los sistemas de reparto por otros de capitalización ha sido rechazada por razones de inviabilidad técnica. Concretamente en España, la cobertura de capital para el cambio de un sistema a otro sería de una cuantía superior a dos veces el Producto Interior Bruto.

Por eso, las soluciones propuestas para garantizar la viabilidad futura de los sistemas en ningún supuesto han representado en Europa soluciones que implicaran un desmantelamiento de los sistemas protectores o una variación sustancial de sus características básicas, sino que, por el contrario, se han basado siempre en medidas dirigidas a facilitar su consolidación y viabilidad y a reforzar sus garantías de cara al futuro, respetando en todo caso el modelo existente, pues es el que está permitiendo combinar adecuadamente los principios de seguridad y solidaridad, de manera que:

- Asegura de forma solidaria el acceso de los trabajadores a rentas de sustitución de sus ingresos de activo hasta un determinado límite (prestaciones contributivas).
- Corrige las consecuencias más severas de la pobreza mediante la transferencia de rentas básicas de compensación

(prestaciones no contributivas).

- Permite el acceso libre y voluntario a niveles de cobertura superiores a través de modalidades complementarias libres. Este es el planteamiento que se está siguiendo también en España, donde se están abordando desde mediados de los 90 reformas profundas dentro del sistema de Seguridad Social que, sin afectar el modelo existente, hagan posible su viabilidad futura.

Estas reformas se llevan en un clima de consenso político y social casi total y se manifestaron mediante los llamados "Pactos de Toledo", firmados por todas las fuerzas políticas parlamentarias en 1995, así como el nuevo Acuerdo Social para la mejora y el desarrollo del sistema de protección social suscrito en el 2001 por el Gobierno español y los principales agentes sociales.

Los pactos contenían una serie de recomendaciones, la mayoría ya se ha implantado mediante norma legal, destacando las siguientes: la separación y clarificación de las fuentes de financiación como garantía de equilibrio presupuestario futuro de la Seguridad Social, de modo que las prestaciones de naturaleza contributiva deben financiarse básicamente con cotizaciones sociales y las de naturaleza no contributiva por vía exclusiva de los impuestos generales; la constitución de reservas que atenuen los efectos de los ciclos económicos, y la potenciación del sistema complementario de protección social, para consolidar el modelo de protección social configurado en la Constitución española.

FUTURO VIABLE

El efectivo cumplimiento de la práctica totalidad de las recomendaciones, unido al buen momento económico por el que atraviesa la economía española, que ha llevado a máximos históricos las cifras de afiliación a la Seguridad Social, rozando

actualmente los 16 millones de afiliados, han posibilitado el equilibrio financiero de su Seguridad Social, y permite mirar con optimismo el futuro de la protección social en España.

No obstante, resulta conveniente la necesidad de evaluar periódicamente el sistema, con el fin de corregir las disfuncionalidades que siguen existiendo o que aflorarán en un futuro, como consecuencia de los cambios que se producen en la sociedad y en el sistema productivo, así como por la propia evolución de la economía.

Como conclusión y resumen final, es preciso insistir en que los sistemas de protección social europeos aparecen con un grado de consolidación e implantación tal que puede decirse que forman parte de las señas de identidad europeas. Estos sistemas constituyen un factor básico del modelo europeo de sociedad, y los derechos sociales se han convertido en mínimos irrenunciables para la sociedad, por lo que, sin duda, se realizarán desde los gobiernos los esfuerzos para su pervivencia en el futuro, introduciendo los elementos correctores necesarios para alcanzar dicho fin. Pero, son sistemas fuertes que funcionan bajo unas premisas necesarias para alcanzar esa fortaleza: sociedades perfectamente vertebradas y con conciencia ciudadana de contribuir para exigir, y Estado e instituciones fuertes de control que tengan la confianza de sus ciudadanos sobre la correcta utilización de los recursos públicos.

Se espera que todas estas reflexiones sean de utilidad para el debate abierto en el país sobre el futuro de la protección social.

José Luis Ruiz Navarro

Secretario General. Consejería Laboral y de Asuntos Sociales de la Embajada de España

La responsabilidad de la gestión humana

¿Será que la gestión humana tiene la responsabilidad de salir de las paredes de las organizaciones y contribuir de forma directa a la dinámica de la sociedad?

Raúl Briceño

La Asociación de los Recursos Humanos de Venezuela (ANRI) cumple 40 años en momentos de especial significación. Su historia narra los esfuerzos de las organizaciones venezolanas por convertirse en entes productivos donde la gente sea una ventaja competitiva.

Quizás este momento también sea para preguntarse cuál será la contribución futura de la gestión humana, y lo que todavía pudiera ser más relevante, si la incidencia será sólo dentro de los límites de las organizaciones o se proyectará hacia la sociedad en su conjunto.

Bajo este orden de ideas, será interesante plantearnos algunas interrogantes sobre cómo los procesos de la gestión humana podrían irradiar las áreas del desempeño de nuestra sociedad:

¿Podrá desarrollarse una aplicación del proceso de Selección por Competencia, una de las últimas técnicas de incorporación de trabajadores, para apalancar los sistemas de elección de servidores públicos y de gobernantes, tras paneles de entrevistas situacionales, donde los interesados solventen situaciones hipotéticas de administración pública, en sesiones abiertas y televisadas, antes de ser escogidos por los electores?

¿Sería realizable un programa de Inducción para Ciudadanos, en el que concejales, administradores y policías,



por ejemplo, intervengan orientando a la gente de las parroquias y localidades para conciliar las expectativas entre los servidores públicos y los usuarios?

¿Sería una función de los expertos en gestión humana, desarrollar programas de Evaluación de Desempeño, cuyos formatos involucren la participación, en 360 grados, de usuarios, supervisores, espectadores etc. para los servicios públicos, que traigan como consecuencia su cuota de participación en programas de pago variable donde se repartan recompensas en fusión al grado de satisfacción de usuarios y clientes?

¿Será que la gestión humana tiene la responsabilidad de salir de las paredes de las organizaciones y contribuir de forma directa a la dinámica de la sociedad?

TRASPASANDO FRONTERAS

La gestión humana dentro de las organizaciones ha sido la función por excelencia para manejar y mejorar el complejo proceso de relaciones entre los distintos actores y la obtención de logros de las empresas. Técnicas de Formación y

Desarrollo, Identificación de adecuadas Recompensas, manejo de conflictos y acuerdos entre otros. Estos procesos se

“Es indudable que la aplicación de las técnicas de administración de Recursos Humanos ha contribuido en forma definitiva en el desarrollo social y económico de nuestro país. Aplicaciones organizacionales han sido incorporadas ya en reuniones comunales y en condominios, numerosas técnicas de manejo de grupo y de conflictos han estado presentes en múltiples quehaceres cotidianos, pero la discusión interesante será en el futuro sobre intervenciones planificadas de administración de la gestión humana aplicada al desarrollo de relaciones comunales y urbanas. La aplicación de técnicas para generar una mejor ciudadanía”

interiorizan en los individuos y en algunos casos pasan a formar parte de su conducta diaria.

Es indudable que la aplicación de las técnicas de administración de Recursos

Humanos ha contribuido en forma definitiva en el desarrollo social y económico de nuestro país. Aplicaciones organizacionales han sido incorporadas ya en reuniones comunales y en condominios, numerosas técnicas de manejo de grupo y de conflictos han estado presentes en múltiples quehaceres cotidianos, pero la discusión interesante será en el futuro sobre intervenciones planificadas de administración de la gestión humana aplicada al desarrollo de relaciones comunales y urbanas. La aplicación de técnicas para generar una mejor ciudadanía.

El país necesita de nuestros mejores esfuerzos para contribuir a su desarrollo, y ante esto la gestión humana tiene un papel preponderante. ¿Estarán cambiando los límites de la Responsabilidad de

la Gestión Humana?

Raúl Briceño

Vicepresidente de la Asociación de los Recursos Humanos

 <p>Puntográfico</p>	<p>proyectos de: IDENTIDAD CORPORATIVA • LOGOTIPOS • MATERIAL GRÁFICO INSTITUCIONAL • FOLLETOS • CARPETAS • AFICHES • AVISOS DE PRENSA • REVISTAS • PROYECTOS DE SEÑALIZACIÓN • DESARROLLO DE EMPAQUES Y ETIQUETAS • DISEÑO Y DESARROLLO DE WEB SITES • DESARROLLOS EN FLASH • IMPRESIÓN EN CUALQUIER MATERIAL • GIGANTOGRAFÍA</p>
	<p>Para nosotros el diseño es un lenguaje que permite expresar de manera creativa lo que su empresa requiere, logrando los objetivos necesarios para una comunicación gráfica efectiva.</p>
<p>Nuestra experiencia</p> <p>Revista Recursos Humanos</p> <p>FORJA Consultores</p> <p>Bolivar Banco</p> <p>www.petrofinanzas.com.ve</p> <p>PDVSA</p> <p>Fundación Aguerrevere</p> <p>Telefax: (0212) 985.10.39 • 959.20.51 Celular: (0412) 731.64.98 • (0412) 627.09.71</p>	

Pequeño Glosario sobre una gestión para el ser humano

▶ BENCHMARKING

Es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores.

▶ COACHING

Consiste en la orientación que un profesional externo (coach) da a un directivo para mejorar en sus habilidades, es decir, hacerlo mucho más eficaz en su desempeño.

▶ COUNSELING

Esta metodología está dirigida al desarrollo del profesional, y siempre está asociada a un momento de reflexión sobre el perfil que irá a generar un plan de desarrollo o una decisión.

▶ DOWNSIZING

Tendencia a hacer las compañías más pequeñas y eficientes, reduciendo personal y equipos. Es el primer paso hacia la implantación del Outsourcing.

▶ LEARNING ORGANIZATION

Son una serie de acciones organizativas de tipo sociológico, psicológico y tecnológico que provocan el aprendizaje rápido y duradero de todas las personas de la empresa.

▶ MOBBING

Síndrome de acoso institucional o acoso grupal, se percibe en situaciones grupales en las que un sujeto es sometido a persecución, agravio o presión psicológica por uno o varios miembros del grupo al que pertenece, con la complicidad o aquiescencia del resto.

▶ BRAINSTORMING

Tormenta de ideas. Técnica creativa de obtención de información sobre un tema que el grupo desconoce, en el los participantes vierten lo primero que pasa por sus cabezas.

▶ OUTSOURCING

Externalización de servicios. Modalidad de contratación en que una organización exterioriza determinadas actividades de la empresa, susceptibles de funcionar independiente, con el objetivo de reducir costos y mejorar servicios.

▶ PERFORMANCE

Proceso continuo y estructurado de revisión del desempeño del individuo con su supervisor, para identificar los puntos fuertes y oportunidades y diseñar los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

▶ STOCK OPTIONS

Plan de incentivos ofrecido a los empleados, cuya concesión se hace efectiva de diversas formas: emisión de acciones a precio inferior al del mercado, acciones gratuitas, emisión especial de acciones a precio de mercado, apoyo financiero para la adquisición de acciones.

▶ OUTPLACEMENT

Recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera.

▶ RECRUITMENT

Reclutamiento. Conjunto de procedimientos que se utilizan con la finalidad de buscar candidatos potenciales, con el fin de cubrir una oferta de trabajo.

▶ TEAM BUILDING

Se puede traducir como "haciendo equipo" o "cohesión de equipos", ya que se trata de una serie de actividades dirigidas a conseguir que un grupo pequeño de personas se convierta en un equipo eficiente y eficaz.

▶ TQM

Total Quality Management. Siglas correspondientes en inglés al concepto de Gestión de Calidad Total, entendido como un proceso de implantación de la calidad en el que está implicada toda la organización.

▶ MENTORING

Proceso de mejora, guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, capacitándole en la comprensión de temas personales y organizativos que pueden afectar al desempeño en su función actual y futura.

▶ OUTDOOR TRAINING

Formación al aire libre donde el aprendizaje se basa en vivir experiencias dirigidas en situaciones y entornos no habituales, con el fin de llegar al conocimiento de las propias fortalezas y debilidades.

▶ P.N.L.

Programación Neurolingüística se puede definir como un manual de instrucciones para el cerebro. Nos enseña los patrones de funcionamiento de nuestra mente y cómo usarla eficazmente. La PNL permite la comprensión y modificación de la conducta humana en cualquier contexto, especialmente en tiempos de crisis, de forma práctica, útil y eficaz.

La caja de velocidades y el sistema gerencial

“Cuando creemos tener «la respuesta» perdemos toda motivación para cuestionar nuestro pensamiento. Pero la disciplina del pensamiento sistémico muestra que no hay «respuesta correcta» cuando se aborda la complejidad”
Peter Senge

Roque J. Alfonso S. y Guillermo Feo G.

La destreza gerencial para administrar los cambios se ha convertido en factor crítico para el éxito. El gerente competente conoce la dinámica de las transformaciones y la administra según los requerimientos del entorno organizacional; si el terreno exige tercera velocidad, la aplica, también sabe cuándo utilizar la quinta, cuándo ir en primera, cuándo detenerse y cuándo aplicar retroceso. En los inicios del siglo XXI, el gerente exi-

sonido cuando va a toda marcha, discrimina cuándo las situaciones exigen velocidades lentas; y sabe realizar el mantenimiento preventivo para su mejor desempeño.

Para estimular a los gerentes interesados en producir los mejores resultados de sus organizaciones, hablaremos sobre cómo se da el cambio en la persona y cómo los sistemas cambian sus modelos mentales desarrollando seis ideas:



Guillermo Feo G.

to desarrolla su habilidad para administrar cambios para que la organización responda a los tiempos, velocidades y aceleraciones actuales. Reconoce el



Roque J. Alfonso S.

LA CAJA DE CAMBIOS: ¿QUÉ ES CAMBIAR?

Cuando observamos gerentes agregando arena en lugar de aceite a la caja de

velocidades, pensamos que algo pasa con su modelo mental. Para ayudarlos a revisar su modelo y a elaborar uno que dé mejores resultados, expondremos una serie de planteamientos que subyacen en la siguiente afirmación: El cambio es un hecho natural y espontáneo, es un producto de la naturaleza y no fruto de un esfuerzo.

La enciclopedia dice, "cambiar: dar, tomar o poner una cosa por otra". En las charlas, los gerentes sugieren: avance, progresión, transformación. El cambio implica movimiento, pero no sólo físico, significa transformación procesal, no sólo estructural, como pasar de la estructura A a la B, trabajar por cargos a trabajar por roles. Habitualmente se entiende por cambio a un cambio de conducta de un sistema, pero el cambio tiene que ver con muchos otros elementos. Piense en usted mismo ¿cómo sería la acción de cambiar? Su cambio implicaría un movimiento profundo dentro de sí mismo, no tan superficial como un cambio de conducta. Todo es un proceso de cambio, todo sistema es un proceso de cambio porque, entre otras cosas, no existe ningún punto quieto en el universo.

O. Neurath lo expresa con una metáfora: "El conjunto de la ciencia y la filosofía es como un barco que navega en alta mar y nosotros somos sus tripulantes. No hay posibilidad de llevar el barco a puerto, instalarlo en un dique seco, o construir otro distinto. Todo lo que nos es dado hacer es ir reparando y reconstruyendo el barco en alta mar, conforme seguimos navegando".

Cuando el gerente se acostumbra a aplicar la palanca de cambios, estos procesos son fáciles, rápidos, no conscientes, y el desempeño es óptimo. La caja de velocidades es un mecanismo para navegar en la complejidad, y cada vez que la aplicamos aparecen nuevos mundos. El gerente puede pasar fácilmente de uno a otro porque todos los miembros del sistema aplican el mismo modelo mental. La dificultad aparece cuando hay que



palanca de cambios: Cambiar EN el sistema vs Cambiar EL sistema.

Los procesos de crisis son vividos primero por los que toman decisiones y luego por los miembros del sistema hasta obtener la necesaria energía de activación, allí la transformación es irreversible. Se cambia EL sistema. Pero no es lo mismo cambiar dentro de un sistema que cambiar el sistema.

En el primer caso hay un cambio para que nada cambie y en el segundo un cambio de dimensión, todo cambia. En el cambio dentro del sistema el énfasis está sólo en la conducta visible (la fiebre y no la infección); se mantienen intactos los marcos conceptuales y emocionales (la imagen ideal y no lo que realmente es); se busca la solución en las "causas" del problema con la pregunta ¿por qué?. La solución es racional.

Cuando se cambia el sistema, la conducta visible es el síntoma de lo que está pasando (la infección y no la fiebre es la enfermedad). Se cambia el modelo mental para enfrentar la situación; la solución es abordada en el presente y con la pregunta ¿cómo? La solución es espontánea. Un gerente habilidoso discrimina los procesos que ayudarán a producir los resultados que espera de los que están disfrazados de cambio pero que mantienen la situación.

El conocimiento de ingeniería que sopor-

ta el diseño sincrónico: La creación de totalidades, proceso determinante del cambio.

El cambio se produce por la generación y desaparición de totalidades. El ser humano forma todos lógicos y todos relacionados. No es simplemente un receptor pasivo del bombardeo sensorial de su ambiente, sino que le da significados y organiza la data en una figura que contrasta contra un fondo. El foco de atención del sistema es la figura y el campo sobre el que resalta es el fondo.

Cada sistema organiza los elementos de ese todo para obtener lo que necesita y ese proceso de formación del foco es la formación de una gestalt. Cuando el sistema satisface la necesidad que movilizó su energía, desaparece el foco de atención y se destruye esa totalidad, o sea, esa gestalt. Finaliza un proceso que abre otro. El mecanismo natural de abrir y cerrar totalidades se entorpece cuando quedan situaciones inconclusas. La energía ya no está totalmente disponible para actuar en el presente por la necesidad de cerrar lo que ha quedado abierto. Por ejemplo, la información es la energía de los sistemas sociales y si la organización no da información, las personas la inventan y nace el chisme y el rumor.

Todas las velocidades son importantes, incluso el retroceso y la velocidad cero: La teoría paradójica del cambio.

Para un conductor experimentado la experiencia de moverse en quinta velocidad es tan válida como la de arrancar en primera o la de utilizar el retroceso cuando desea estacionar. El uso de la caja de velocidades se convierte en algo tan natural que sería una sorpresa que alguien tratara de usar sólo una velocidad, porque sería negar las otras.

Un conductor puede manejar a una misma velocidad por largo tiempo, y si se tiene que disminuir la marcha, el cambio se produce de forma natural, pero intentar mantener la quinta velocidad en una vía empedrada, no funcionaría.

De manera similar, el cambio se produce cuando los sistemas se convierten en lo que realmente son; no cuando intentan ser lo que no son. En las organizaciones hay sistemas para producir, distribuir, comprar insumos, estudiar el entorno, rediseñar, asegurar la calidad y a veces les atribuimos características que no les son inherentes.

El cambio se producirá cuando estudiemos los procesos como realmente son, lo que implica administrar simultáneamente la calidad, la diversidad y la apertura para valorar la singularidad que cada persona aporta a la organización, sin perder de vista la naturaleza de lo que se está decidiendo.

Un gerente exitoso comprende que el cambio es un hecho natural y espontáneo, y no un producto de la voluntad y para permitirlo necesita tomar en cuenta las polaridades; discriminar los cambios en el sistema, de los cambios del sistema; darse cuenta de situaciones inconclusas que roban energía; y comprender los procesos de dar significado a los datos del entorno y los procesos de generación y desaparición de totalidades. Sabe que el cambio sólo llega cuando nos acercamos a lo que somos y tratamos a los otros como realmente son. Un gerente exitoso es diestro en el uso de la caja de velocidades cuando aborda la complejidad cotidiana que plantea un nuevo paradigma.

El valor de los valores como ordenadores del caos y la incertidumbre

Dr. Salvador García.

Los seres humanos somos temerosos y desvalidos; nos falta valor - y valores- para llegar a ser plenamente humanos en los tiempos actuales de creciente complejidad e incertidumbre económica, moral, política y social (Tabla1). El barco del caos y la incertidumbre es cada vez más grande y real. Para poderlo gobernar, no lo podemos ignorar ni tampoco tratar de hundir; hemos de atrevernos a subir a bordo, tratar de comprender sus turbulencias y activar sus principios internos de auto-organización y éxito adaptativo.

La incertidumbre, la no percepción de controlabilidad con respecto al comportamiento de las variables cambiantes de nuestro entorno, genera estados de ansiedad o temor asociados a inhibición o paralización de la acción. Y es bien conocido en Medicina que la activación crónica para el control de situaciones inciertas resulta un sobre-esfuerzo agotador que aumenta la vulnerabilidad a enfermar., tanto a nivel cardíaco como inmunológico.

Una forma habitual de reaccionar ante la ansiedad de la incertidumbre es la obsesión por el control a toda costa,

basada en el temor a su pérdida, y que fácilmente se manifiesta como agresividad defensiva. Llevada a un extremo,

desde la perspectiva que impregna los mapas mentales de muchos directivos formados convencionalmente.

Las organizaciones empresariales diseñadas en la primera mitad del siglo anterior después de la II Guerra Mundial, en entornos de alta estabilidad, escasa interacción y baja complejidad, se han venido basando en la pretensión de "orden y control" mediante instrucciones y objetivos detallados, no estando previsto que el trabajador piense y sea capaz de autoorganizarse como adulto responsable. Las metáforas que inspiran convencionalmente la dirección de empresas son la de la organización como máquina, como ejército disciplinado o como iglesia devota: "Calidad Total", "Reingeniería de

Procesos", "Planificación Estratégica" "Cuaderno de Mando de Control Integral", "Dirección por Objetivos", documentos de "Visión, Misión y Valores" elaborados a modo de catecismo y de forma no participativa, etc. En el fondo de todos estos enfoques, se pretende controlar el sistema reduciendo su variedad y espontaneidad.

TABLA 1.- ALGUNAS DE LAS ACTUALES FUENTES DE COMPLEJIDAD E INCERTIDUMBRE

- ▲ Gran aumento de las interacciones en el mundo a múltiples niveles personales y comerciales, facilitadas por las nuevas tecnologías de información y telecomunicación
- ▲ Aumento de información, tanto útil como excesiva e irrelevante
- ▲ Globalización comercial, nuevas oportunidades de negocio e hipercompetitividad internacional para el acceso a capitales
- ▲ Evolución de usuarios a clientes con posibilidad de elegir
- ▲ Falta de solidaridad, creatividad y eficiencia para solucionar el vergonzoso problema del hambre y la pobreza en el mundo, especialmente en África.
- ▲ Escasez relativa de líderes adecuadamente desarrollados desde el punto de vista ético y emocional, tanto a nivel político como empresarial y social.
- ▲ Quiebra económica de Argentina e inestabilidad política y económica en otros países de Latinoamérica
- ▲ Imprevisibilidad de las consecuencias del 11-S y de la dinámica de enfrentamiento entre EEUU y países islámicos.
- ▲ Falta de atractivo moral de EEUU, la primera potencia militar, tecnológica y financiera del planeta, para miles de millones de sus habitantes.
- ▲ Comportamiento impredecible y falta de confianza del sistema bursátil
- ▲ Descubrimiento de comportamientos empresariales no éticos por parte de muchas grandes empresas, incluso de auditoría.
- ▲ Fracaso espectacular de la llamada "nueva economía" (nuevas tecnologías + especulación voraz)
- ▲ Falta de definición del posible papel humanizador de Europa en el mundo
- ▲ Potencial emergencia de China como nueva potencia mundial
- ▲ Cambios en los roles familiares tradicionales (hombre-mujer y ancianidad)
- ▲ Desorden paisajístico y urbanístico asociado al progreso económico
- ▲ Insatisfacción por un desequilibrio trabajo-vida creciente en los países económicamente privilegiados

implica aversión al riesgo, reticencia al cambio e inhibición de la creatividad propia y de los demás. La obsesión por el control surge de la incapacidad para reconocer y apreciar el valor de la espontaneidad y de la alegría. De ahí, la máquina y el ejército como los mejores conceptos para la organización humana

Estos esquemas convencionales de búsqueda de "orden y control" están en crisis, han llegado a tocar techo de sentido y de eficiencia, y hay que buscar otros caminos. El inspirado en la combinación de la Teoría de la Complejidad y la Dirección por Valores puede ser uno de ellos.

La nueva teoría de la complejidad y los tres estados posibles entre el orden y el caos. La ciencia está empezando a aproximarse a la realidad sin reducir su complejidad. El nuevo lenguaje científico –tanto en ciencias físicas como sociales– está incluyendo conceptos tales como caos, fluctuaciones, repeticiones, borrosidad, turbulencias, catástrofes, atractores extraños, etc. Tal como muestra la Figura 1, existen tres posibles estados físicos -y metafóricamente humanos y organizativos- entre el orden y el caos:

1 Los sistemas estáticos simples, de baja complejidad, encaminados al máximo orden y contracción hacia su interior. Por ejemplo, un fósil. Son estados de mantenimiento estático de identidad, altamente predecibles, ordenados y sin apertura al entorno ni libertad de nuevas conexiones. Son, de hecho, estados más próximos a la muerte que a la vida, cerrados de forma conservadora para consolidar su identidad y permanecer invariables a lo largo del tiempo.

De forma equivalente, la mentalidad de la búsqueda de equilibrio estable de la mayoría de directivos formados convencionalmente es una defensa contra la ansiedad generada por la intolerancia de la incertidumbre, uno de cuyos resultados es el bloqueo del trabajo creativo.

2 Los sistemas caóticos cambiantes de alta complejidad desordenada, sin más sentido que su propia expansión. Por ejemplo, un grifo que gotea, una pirámide de un reloj de arena que se desmorona o una ola que rompe. Cuando un sistema ordenado empieza a desmoronarse, las rupturas se producen cada vez con más

frecuencia, hasta que el sistema es totalmente caótico. También son estados más próximos a la muerte que a la vida.

3 Los sistemas adaptativos complejos (SAC), con capacidad de autoorganización y aprendizaje en búsqueda de salud y efectividad. Por ejemplo, un hormiguero, una selva tropical o una organización empresarial de éxito.

Afortunadamente, los sistemas vivos disponen de mecanismos para mantenerse en estados fronterizo entre el orden y el caos, en los que la vitalidad creativa y las posibilidades de supervivencia y desarrollo del sistema son máximas. Son suficientemente estables para almacenar información y a la vez lo

suficientemente provisionales como para liberarla y transmitirla. En un SAC el número de posibles conexiones no es escaso ni excesivo. Con pocas conexiones, los elementos se aíslan y no se transmite información. El exceso de conexiones e información congela la red. Existe una libertad de nuevas conexiones relativamente contenida por la existencia de determinados vínculos y principios de acción. Estos principios de acción residen en todos y

cada uno de los agentes, no únicamente en una jerarquía centralizada e intencionalmente coordinadora y dominante

del conjunto del sistema.

Los SAC no son estáticos ni libremente desorganizado: mantienen estados de flujo autoorganizado, en equilibrio vivo, inestable, relativamente libre y arriesgado. Cuando el ser humano como SAC experimenta situaciones "en la frontera del caos" está en estado de "flujo" límite: confiado, estimulado y eufórico (ni ansioso ni aburrido), y el tiempo se percibe como en suspenso. El estado de flujo es un sentimiento de que todo va bien, de que eso es lo mejor que se puede estar haciendo en ese momento en la vida, de que no hay otra opción preferible, lo contrario a un estado de neurosis de ansiedad y de depresión. Son estados de máxima vitalidad, creatividad, sentido y gratificación emocional, que nunca son absolutamente idénticos, y

que tienden a ser buscados una y otra vez. También consumen mucha energía, por lo que no pueden mantenerse crónicamente. Son picos de bienestar y entusiasmo. En ellos, la persona se encuentra en una situación de riesgo de sucumbir pero a la vez abierta a la máxima posibilidad de vida con sentido pleno, vulnerable al colapso pero a la vez dichoso por todo lo que está viviendo...

Todo organismo se esfuerza por estabilizar sus condiciones internas de vida y por mantener su individualidad, lo que los biólogos llaman

"homeostasis". Pero la homeostasis debe quedar incompleta y limitarse a sí misma. Si tuviese un éxito total supondría la

TABLA 2.-EJEMPLOS DE ESTADOS DE FLUJOPSICOLÓGICO

- Conversaciones significativas e in las que las perspectivas y dificultades se entrelazan, al tiempo que los conversantes aprenden unos de otros en el límite de su capacidad de interés y comprensión
- Proyectos donde parece que todo vaya a derrumbarse de un momento a otro pero nunca llega a hacerlo del todo
- Descender en bicicleta sin casi tocar el freno
- Cabalgar en la cresta de una ola perfecta en una tabla de surf
- Dar una conferencia de una hora ante centenares de personas improvisando parcialmente el guión y con la sensación de riesgo de éxito-fracaso
- Navegar en ceñida en un catamarán manteniendo una escora a punto de volcar y en estado de máxima velocidad y perfección técnica

muerte del organismo. La actividad y la búsqueda son esenciales para la vida, para el aprendizaje y para la creación de valores positivos; pero también para el perpetuo error, para la creación de valores negativos y el consiguiente aprendizaje y mejora

¿Qué son los valores? Los valores son reglas del juego, principios, ejes o guías para la acción. Dan sentido a los objetivos y a las instrucciones, ordenan el caos y la incertidumbre, y cuando son compartidos generan cohesión y eficiencia productiva en los grupos humanos. Por otra parte, si no se concretan en hábitos y conductas observables no son nada más que palabras

Los valores constituyen priorizaciones y elecciones estratégicas de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines a medio-largo plazo. Son estructuras lingüísticas (palabras) esenciales para atreverse y saber gestionar estratégicamente situaciones del alta complejidad, absorbiendo y reformulando necesidades adaptativas complejas. Son palabras que condensan y a la vez provocan nuestras necesidades básicas y, de algún modo, las "ordenan". Por ejemplo, la

"seguridad" es un valor que condensa y provoca necesidades de comodidad, supervivencia y tranquilidad. La "libertad" es otro valor que condensa y provoca necesidades de variedad, estimulación y experimentación.

Lo que se percibe es lo que se nos ha enseñado a percibir. La visión del mundo, cosmovisión o discurso interno autoexplicativo de la realidad presente y deseada de las cosas está compuesta por un "núcleo duro" de creencias esenciales desarrollado a través del aprendizaje en la vida. Este núcleo organiza los valores a modo de centro de gravedad, y proyecta hábitos y objetivos concretos de coherencia de acción para corroborar nuestras creencias, satisfacer nuestras necesidades y, en definitiva, hacer realidad nuestros valores más allá de las palabras.

Las creencias y valores pueden ser más o menos compartidos en un sistema social. De eso depende su cohesión o su fragmentación y, por tanto, su eficiencia global. Disponer de unos pocos buenos valores compartidos orienta mucho más para transitar por el caos y la incertidumbre que un gordo libro de instrucciones, cosa que por otra parte no puede existir en situaciones de alta complejidad.

Los valores funcionan co-

mo "ordenadores" o "atractores" en los sistemas de alta complejidad potencialmente desordenados e inciertos. En la física de los sistemas complejos el concepto de "atractor" es esencial: se trata de una configuración matemática simple que representa o predice hacia dónde se dirige el sistema, condensando así todas sus posibilidades de acción. La energía, la información y los procesos organizativos fluctúan alrededor, dentro y hacia determinados atractores. Por ejemplo, un río puede ser el atractor del desarrollo de una ciudad. Un equivalente metafórico de los atractores en los sistemas organizativos individuales y sociales serían los valores.

Los atractores organizativos pueden funcionar como orientadores de rumbo o como reguladores del funcionamiento del sistema. Pueden ser líderes, valores u objetivos. Así, la existencia de líderes con valores y objetivos definidos genera un elevado grado de orden social.

Hay que decidir los "atractores" existenciales y empresariales más convenientes. No hacerlo nos hace navegar sin rumbo ético ni emocional. El principal valor o "atractor" final del caos es la libre búsqueda provisional de la propia identidad y del sentido de la vida o, en otras palabras, la búsqueda de felicidad.

Pero la palabra valor tiene otras dos acepciones: una económica (valía) y otra psi-



cológica (valentía). Por una parte, valor es el mérito, escasez, utilidad, precio o interés de algo que le confiere atractivo. Por otra, el diccionario define valor de forma bien interesante: "cualidad moral que permite afrontar sin temor grandes empresas". De ahí que podamos hablar del "valor de tener valor para dirigir por valores".

La Dirección por Valores. El término "Dirección por Valores" o "Managing by Values (MBV)" empieza a utilizarse de forma usual a partir de 1997, cuando aparecen dos obras con ese mismo título, una en España escrita por García y Dolan y otra en Estados Unidos a cargo de Blanchard y O'Connor.

La Dirección por Valores está emergiendo con fuerza - y con no pocos retos de coherencia- como un modo avanzado de dirección de empresas que pretende dar respuesta a la actual necesidad de humanización para navegar con éxito por la complejidad. Su clave inicial radica en el equilibrio de valores personales de los propietarios de la empresa y de sus directivos.

Según el autor de este artículo, la Dirección por Valores consiste en la construcción participativa de un buen equilibrio entre tres clases de valores: prácticos, éticos y poéticos. Los valores prácticos (praxis= obrar, actuar, prosa) están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, etc. Los valores poéticos (poiesis= hacer, generar, parir, poesía) orientan la apertura creativa y el bienestar emocional del sistema: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, etc... Los valores éticos son los que orientan cómo hemos de comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos (p.ej. el respeto, la generosidad o la honestidad)

Mientras que los valores éticos y poéticos son esenciales para dar verdadero sentido humano al trabajo y para crear nuevas posibilidades de acción, los valores prácticos sirven para gestionar la supervivencia y la productividad. Todos ellos son necesarios, por lo que debe buscarse la armonía entre economicismo y humanismo. La DpV pretende esencialmente: 1) El

participativamente escogidos son criterios esenciales de entrada, promoción y desvinculación. En definitiva, la DpV supone una evolución de la Dirección por Objetivos de los años setenta y de la Dirección por Instrucciones de principios de siglo pasado para moverse eficaz y éticamente en contextos de alta complejidad que exigen

TABLA 3

	Dirección convencional en búsqueda de "orden y control"	Dirección por Valores para fluir en la "frontera del caos"
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Bloqueo de la creatividad • Falta de confianza ("a la defensiva") • Orden sólo aparente • Gastos de control elevados • Falta de ilusión del proyecto • Disociación entre valores empresariales y valores personales • Sobrecarga de trabajo en mandos 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de cambio cultural a todos los niveles de la empresa • Inseguridad y temor ante lo nuevo • Entorno socioeconómico poco centrado en la persona
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de lo conocido • Pocas dudas (aparentes) • Percepción de control a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar eficiencia (mayor confianza y menos burocracia) • Orientar la toma de decisiones cotidiana con referencias compartidas • Liberar energía creativa • Construcción de una identidad diferenciada y atractiva en el mercado • Dar coherencia al discurso actual deresponsabilidad social • Equilibrar trabajo y vida • Crear un ambiente óptimo de relación • Atracción de talento • Mayor credibilidad de la Dirección

equilibrio entre la salud económica, la salud emocional y la salud ética de la empresa generador de ventaja competitiva, 2) Construir participativamente una idea ilusionante de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego. 3) Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad del equipo directivo de la empresa ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

Una "Dirección por Valores" va en serio cuando se invierte más en desarrollar que en controlar, cuando se mantienen los valores en situación de crisis, cuando se empiezan a recibir currícula de profesionales de empresas de la competencia aunque puedan cobrar algo menos que ellas y, sobre todo, cuando los valores par-

altos niveles de confianza, profesionalidad, ética y apertura creativa por parte de las personas. En la Tabla 3 se muestran algunas de sus ventajas e inconvenientes con respecto a la dirección convencional. Valores para fluir en la "frontera del caos". Hay que aprender a moverse fluidamente y con naturalidad en el límite del caos, donde se produce el mayor grado de procesamiento de información y donde la vitalidad creativa y la capacidad autoorganizativa del sistema son máximas. Para ello es esencial la existencia de un determinado equilibrio de valores humanos a modo de claves estratégicas de acción. Sin tener que recurrir a un exceso de normativa y estructura de control para contrarrestar el temor a la incertidumbre y mantener el sistema en esta-

do de viabilidad entre su contracción y su expansión máximas. Por ejemplo, una organización basada en la agilidad, la creatividad y la integridad tiene un resultado a medio-largo plazo completamente distinto a la de otra basada, por ejemplo, en la puntualidad, el orden y el control. Según un modelo triaxial de valores prácticos, éticos y poéticos, una empresa que desee competir con éxito en un entorno de alta complejidad debe construir un equilibrio entre tres sistemas de valores: la profesionalidad, la apertura creativa y la ética, teniendo como elemento cohesionador nuclear el valor de la confianza en las personas. (Figura 1) Esto sólo se puede conseguir mediante procesos de selección, capacitación y reconocimiento adecuados. Desarrollaremos a continuación algunos aspectos constituyentes de estos valores esenciales.

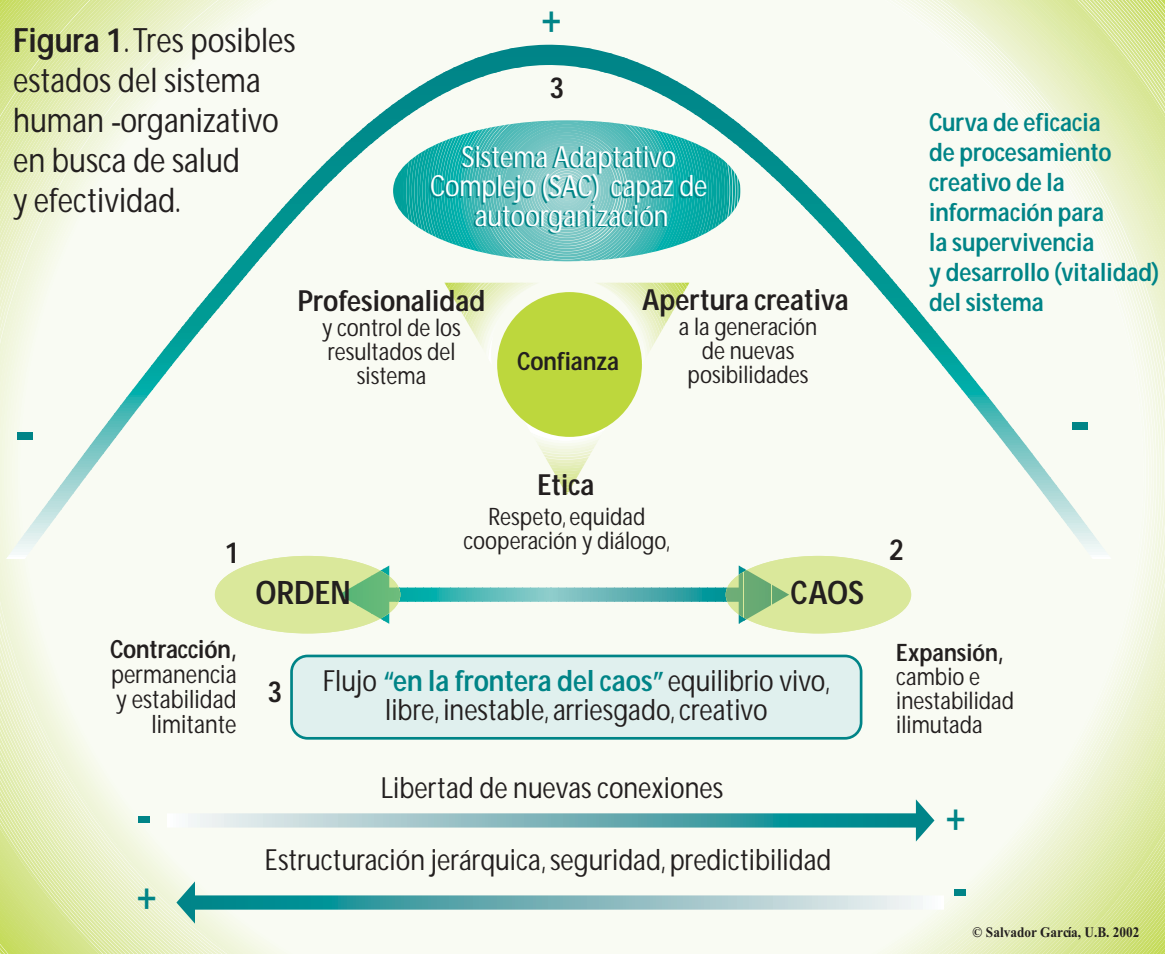
Profesionalidad. Eficiencia, rigor metodológico, esfuerzo y conocimiento técnico son algunos de los principales valores prácticos asociados a la profesionalidad. Sin ella es imposible que los agentes de un sistema organizativo sean capaces de autoorganizarse y de controlar sus resultados. Hay que tener en cuenta que un profesional no es un técnico, no es una persona experta en técnicas (versión tecnócrata de profesional que se nos ha transmitido). Un profesional es una persona experta en comprender situaciones, que mira donde otros han mirado y ve más cosas. Indaga, propone, toma decisiones sin exactitud y sin certezas. A veces necesita la ayuda del técnico o de una u otra técnica, sabiendo que nada es simple y que es necesario saber integrar perspectivas y saberes. Su trabajo es más lento, sus resultados se producen a

medio plazo.

Un técnico se caracteriza por tener toda una batería de soluciones aplicables a situaciones predeterminadas. En esto consiste su saber y su valía. Proporciona la seguridad y certeza que da el "saber científico", pero no sabe actuar en las situaciones ambiguas no predeterminadas, ni comprende "el caso" con toda su complejidad.

Apertura creativa. La apertura mental es el valor que nos permite "alimentarnos" de lo que está fuera de nosotros, de nuestro sistema. Es uno de los valores poéticos más importantes. Sin apertura no hay génesis, ni aprendizaje, ni cambio, ni desarrollo. Cuando hemos asumido el valor de la apertura, nada humano ni "divino" nos es ajeno. La apertura es esencial para crearnos y para crear, por lo que

Figura 1. Tres posibles estados del sistema human-organizativo en busca de salud y efectividad.



© Salvador García, U.B. 2002

es fácil hablar de "apertura creativa": Imaginación, espontaneidad, optimismo, curiosidad y flexibilidad son otros valores asociados.

Las organizaciones que se comportan como Sistemas Adaptativos Complejos son adaptativamente inteligentes, siempre imaginando nuevos modelos, probando ideas, actuando sobre ellas, descartándolas otra vez, siempre evolucionando y aprendiendo. Revisan y reordenan constantemente sus componentes y agentes como respuesta a los estímulos que reciben del entorno. Tienen muchos huecos, creando siempre nuevas oportunidades para que nuevos agentes puedan ocuparlos. Nunca están en completo equilibrio. Están vivas y cambiantes. No están en ningún estado ideal: lo único que hacen es aprender y mejorar constantemente en función de lo que hacen los demás sistemas y agentes. Los sistemas vivos que tienen un mayor desarrollo son los resolutores de problemas más activos, los buscadores y los encontradores, los descubridores de nuevos mundos y nuevas formas de vida

Ética. Valores éticos básicos son la dignidad, la solidaridad, el respeto, la equidad, la generosidad, la cooperación y el diálogo. Son esenciales para la buena vida emocional y para el autogobierno, y su incumplimiento resulta destructivo para todo sistema social, incluyendo lógicamente a las empresas. Los valores éti-

cos constituyen el eje central alrededor del cual han de girar los otros dos grupos de valores prácticos y poéticos. Sin él, el carácter del sistema se desquicia y desequilibra, ya sea hacia el pragmatismo conservador y limitante, ya sea hacia la apertura indiscriminada y sin límites.

La principal tarea de gobierno de un sistema social es la de facilitar el salto de la vía del conflicto a la vía de la cooperación para asegurar su éxito adaptativo. Sólo en un juego basado en la eliminación física del otro jugador tiene sentido inteligente (adaptativo) tratar de herirlo y derrotarlo de forma humillante. El miedo, el odio, la ignorancia, la venganza y la lucha animal por la supervivencia del más fuerte son los factores causales de estos impulsos destructivos.

El diálogo es un valor ético-poético que permite explorar el espacio de la posibilidad y permite la construcción compartida de la verdad. Es característicamente humano y humanizador, y consiste en un proceso alternante de afirmar y cuestionar entre dos o más personas con el ánimo de observar incoherencias mutuas, aprender unos de otros y construir un significado común.

No es una discusión para imponer criterios preconcebidos. Para que se produzcan condiciones de diálogo ambas partes se deben identificar mutuamente como iguales, capaces y bien intencionadas, lo cual es la base de algo bien escaso en la mayor parte de organizaciones: la confianza mutua.

Confianza. La confianza en algo o alguien es una decisión de atreverse a hacerse vulnerable a su acción sin temor a sus consecuencias. Tiene una triple dimensión económico-racional, emocional y ética. Es la forma más efectiva de reducción de complejidad. Cuando el entorno es turbulento y la información es extensa e incompleta, los directivos no pueden controlarlo todo, debiendo aprender a compartir la información y construir confianza. Sus principales variables antecedentes son la integridad, la benevolencia (querer el bien del otro), la demostración de capacidad para resolver necesidades y el clima emocional positivo. Sus consecuencias sobre la profesionalidad y la apertura creativa son evidentes.

En definitiva, la presente situación mundial de caos e incertidumbre puede ser fuente de agresividad destructiva, de ansiedad paralizante o de generación de un nuevo equilibrio de valores que nos permitan atrevernos a transitar por caminos insospechadamente éticos y creativos. O decidimos humanizarnos definitivamente o nos vamos directamente al desastre ético, emocional y material. Seamos, pues, optimistas inteligentes y optemos por la humanización de nuestras empresas para sobrevivir y prosperar en el s. XXI.

Dr. Salvador García

*Departamento de Psicología Social
de la Universidad de Barcelona, España.
sgarcia@psi.ub.es.*

-
- Munné, 1995. Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento. Revista Interamericana de Psicología, 29,1,1-12.
 - Stacey, R.D. 1992. Gestión del caos: estrategias empresariales dinámicas para un mundo impredecible. Barcelona: Ediciones S
 - Battram, A. 2001. Navegar por la complejidad. Barcelona: Granica
 - Dolan, S y García S. 2001. Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. Journal of Management Development. Vol 21. No 2. pp. 101-117
 - García S y Dolan S. 1997. La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid: McGraw Hill.
 - Blanchard K y O'Connor 1997. M. Managing by Values. San Francisco: Berret-Koehler.
 - Luhmann, 1996. Confianza. Barcelona: Anthropos.
 - García S, Dolan S, Navarro C. 1999. La Dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos. Harvard Deusto Business Review. May/Jun. Pp. 78-89
-

45 ACTIVIDADES PARA DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Autor: Rex Davies & David McDermott



Aprender a aprender es el factor clave para el éxito especialmente en estos tiempos caracterizados por el cambio. Pero aprender es mucho más fácil de decir que de practicar. Este manual contiene una serie de ejercicios y actividades especialmente diseñados no sólo para formadores, sino también para directivos que quieran ponerse "manos a la obra".

EL LADO HUMANO DE LA DIRECCIÓN

Autor: G.S. Odiome

Este libro aborda temas imprescindibles que tienen que ver con las habilidades que necesitan directivos y ejecutivos, como son la inserción efectiva de nuevos empleados, la formación como herramienta de esa inserción, y la figura del mentor.



1000 DINÁMICAS PARA GRUPOS

Autor: GERZA

La mayor recopilación de ejercicios para formación en dinámicas de grupo. Se trata de un CD-ROM en el que los formadores siempre podrán tener a punto los ejercicios adecuados para cada curso.



Se puede elegir entre 1.000 dinámicas la más apropiada para cada curso, pueden ser personalizadas y se imprime muy fácilmente.

LEALTAD.COM

MANEJO DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE EN LA NUEVA ERA DE MERCADEO EN INTERNET

Autor: Frederick Newel

El uso de programas de lealtad, tales como descuentos, cupones y esquemas de recompensa, está hoy en día muy de moda. Le permiten a la empresa construir bases de datos con las preferencias y patrones de uso. Pero requieren que el cliente haga el trabajo, y éstos hoy quieren más, quieren atención personalizada.

Newell, experto en manejo de relaciones con el cliente, describe en este libro las estrategias y técnicas que la Internet ha hecho posibles para hacer esta relación lo más eficiente posible.

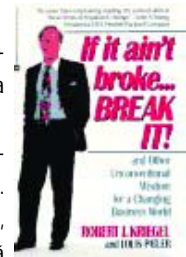


SI NO ESTÁ ROTO, RÓMPALO.

IDEAS NO CONVENCIONALES PARA UN MUNDO DE NEGOCIOS CAMBIANTE

Autores: Robert J. Kriegel & Louis Patler

La sabiduría convencional debe ser sustituida por la no convencional, más adecuada para los tiempos de incertidumbre. Kriegel y Patler enseñan a liberar la creatividad interna, para explorar nuevos caminos. Aprenderá a romper las reglas de negocios, lo que le distinguirá del montón, y lo iniciará en un viaje lleno de aventuras, pero sobretodo rentable.



LOS CREATIVOS DE LA CULTURA

CÓMO 50 MILLONES DE PERSONAS ESTÁN CAMBIANDO EL MUNDO

Autores: Paul H. Ray, Sherry Ruth Anderson

El término "creativo cultural" fue ideado por Ray y Anderson para describir a personas que sienten curiosidad y preocupación por el mundo, su ecosistema, su gente y, en consecuencia, son activistas de la paz, justicia social, espiritualidad, psicoterapia, y prácticas holísticas. Buscan lo significativo y lo auténtico por sobre el éxito y el dinero.



En este libro, los autores presentan una especie de manual de referencia para los creativos culturales. Según ellos, esta sub-cultura podría tener una enorme influencia social y política, si tan sólo tuvieran conciencia de sí mismos como grupo.

LAS 75 MEJORES DECISIONES TOMADAS EN GERENCIA

...Y LAS 21 PEORES

Autor: Stuart Crainer

En este libro se presentan las 75 decisiones de negocios que a lo largo de la historia han hecho que cambiemos nuestra forma de pensar, vivir y trabajar. Se trata de un recordatorio para toda persona de negocios: la buena gerencia requiere de experiencia, visión, valentía, habilidad de tomar riesgos y buena suerte.

Varias de las historias contadas parecieran apuntar hacia varias cualidades de un buen gerente: Son buenos escuchando a los demás, pueden ejecutar ideas, aunque no sean ideas originales de ellos, siguen sus instintos y no le temen a cambiar el "status quo". Como contraste se presenta una lista de 21 decisiones equivocadas.



Hace feliz a una persona



Mantiene felices a todos en una empresa



Porque es el socio que incentiva a tus empleados y al mismo tiempo trabaja por el ahorro de tu empresa. Asi ganan todos. Gana la empresa y ganan tus empleados.

Cheques de servicio



Sodexho **PASS**
su beneficio efectivo

Teléfono: Caracas (0212) 206-56-22
www.sodexho-pass.com.ve



QUEST GROUP QUEST

- Headhunters
 - Consultants
 - ETT
 - Outsourcing Services
 - Investors
- SERVICIOS
SOLUCIONES
Y BENEFICIOS
INTEGRALES
EN RECURSOS
HUMANOS

7 Servicios regidos por 7 Valores integran nuestras 7 Divisiones

NUESTROS SERVICIOS

- Hunting (Búsqueda de Personal Fijo)
- Administración de Salarios y Beneficios (ETT)
- Maquila de Nómina
- Merchandising
- Consultoría y Asesoría en el Manejo de Expatriados
- Investigación de Salarios
- Adiestramiento y Desarrollo

NUESTROS VALORES

- Gente
- Intereses Proporcionalmente Iguales
- Perspectiva Ética
- Sensibilidad Interpersonal
- Confianza
- Sentido Lógico
- Compromiso

NUESTRAS DIVISIONES

- Oil
- Gas
- Nuevas Tecnologías
- Consumo Masivo
- Farmacéutico
- Servicios
- Industrias

Estamos interesados en convertirnos en una extensión de Recursos Humanos de su representada, asumiendo que en nuestro desarrollo comercial está presente una función de carácter social.

Existen muchas razones que hacen **Nuestra Diferencia...**
...Contáctenos, le invitamos a conocerla.

Jesús R. Pazos G.
Gerente General

OFICINAS PRINCIPALES:

CARACAS:
Tinal Av. Venezuela,
Torre Oval,
Piso 5, El Rosal.
Telts.: (58-212) 953.92.50
86.19 / 952.55.79 / 90.01
Fax: 952.04.61
quest@questlatinamerica.net

VALENCIA:
Las Cuatro Avenidas,
Urb. Valles de Comaruca,
Torre Ejecutiva, Piso 5,
Ofic. 5-3.
Telts.: (58-241) 824.24.43
824.81.18
vni@questlatinamerica.net

PUERTO LA CRUZ:
Av. Intercomunal Andrés Bello,
Centro Comercial Oásis Center,
Piso 1, Ofic. 18, Cocinas de Nueva
Barcelona.
Telts.: (58-281) 286.59.98
286.20.48
plc@questlatinamerica.net

MARACAIBO:
Torre de Estacionamiento
Clínica Amada,
entre Av. 3 y Calle 76,
Local N° 1.
Telts.: (58-261) 792.47.03
(Master)
mar@questlatinamerica.net

- ANACO • PUERTO ORDAZ • CUMANÁ • CALARZO • PORIAMAR • CARUPANO • BARQUISIMETO • MATURÍN
- MÉRIDA • COSTA ORIENTAL DEL LAGO • BARINAS • ACARIGUA • ARAURE • EL TIGRE • CHARALLAVE



www.questlatinamerica.net

