

El rol de Recursos Humanos en la transformación social
(alineación estratégica en las organizaciones)

*Freddy Lujano**

Resumen del contenido:

En este artículo, a partir del análisis de algunas variables asociadas al contexto interno y externo venezolano, se formulan algunos de los retos que de cara al futuro debe asumir la Gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones. Partiendo del concepto de alineación estratégica, lo que implica el conocimiento de la realidad actual y la definición de acciones en función de ello, se formulan, ya al final del escrito, algunos de los retos que enfrentan los líderes responsables de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones; el liderazgo, la capacidad para la resolución de conflictos y la orientación a una gestión fundamentada en los valores y la ética son algunos de estos retos.

Palabras claves: Recursos Humanos – Transformación Social – Alineación Estratégica

Summary of Content:

Through the analysis of some variables associated with Venezuela's domestic and external context, this article summarizes the challenges for Human Resources Management in the firm. Beginning of the concept of strategic alignment, which implies knowledge of current circumstances and the course of action associated with them, we suggest some challenges faced by human resources management leaders in the firm. Leadership, conflict resolution and the management based in values and ethical standards, are some of these challenges.

Keywords: Human Resources – Social Transformation – Strategic Alignment

Introducción

El término Alineación Estratégica nos obliga a pensar en dos dimensiones fundamentales, de un lado, el conocimiento que requerimos acerca de la realidad sobre la que se pretende actuar, y por otra parte, la acción o acciones que deben ser consideradas a la hora de elaborar la estrategia con la cual pretendemos transformar aquella realidad. Por supuesto, partiendo del axioma de que efectivamente deseamos transformarla hacia mayores niveles de desarrollo humano, meta esencial de la función de recursos humanos en toda organización, como mecanismo indispensable para alcanzar a su vez mayor desarrollo y éxito organizacional.

* Sociólogo (Universidad Central de Venezuela). Gerente de Recursos Humanos del Grupo Duncan de Venezuela.

Comencemos por el conocimiento de lo que ocurre en el entorno venezolano cuando ya nos acercamos al fin del año 2005, conocimiento que, sin embargo, para ser más efectivo, debe ir más allá de nuestras fronteras y ubicar eventos relevantes que ocurren en la sociedad global y que, querámoslo o no, siendo acciones de actores sociales con los que interactuamos de alguna manera, deben ser consideradas a la hora de realizar nuestra estrategia, y cuyas acciones conviven junto a las nuestras, compartiendo y/o compitiendo en ocasiones por los mismos o similares recursos, mercados, etc. Punto de partida indispensable tomando en cuenta que para hablar del rol estratégico de la función de recursos humanos, debemos enfrentar el hecho de que dicho rol comienza por asumir que la tarea de transformación implica conocer el qué hacer, desde la perspectiva del *liderazgo*, ya que ese qué hacer no puede estar desvinculado del qué hacer correctamente, es decir, con la visión de largo plazo de que aquellas acciones con las que abordemos nuestro futuro, deben abarcar los múltiples intereses y necesidades de los diversos actores del sistema, para enmarcarse en el concepto del bienestar común, y no en el interés particular de unos pocos, independientemente del poder que posean estos pocos en las organizaciones o la sociedad, puesto que a largo plazo, la existencia misma de una sociedad enmarcada en criterios de convivencia y no de confrontación, pasa por la inclusión de quienes tradicionalmente han sido menos favorecidos y que para vergüenza de todos, constituyen hoy esa inmensa porción de personas que forman parte de los aterradores indicadores de pobreza en Venezuela. Es labor del líder y particularmente del liderazgo de recursos humanos, asumir la inmensa tarea de emprender acciones que nos permitan llegar a ser una sociedad de primer mundo, esto es, una sociedad donde, al estar todos incluidos en las metas de desarrollo humano, podamos convivir y coexistir como una sociedad civilizada que resuelve sus conflictos naturales de todo orden, especialmente, en nuestro caso, aquellos conflictos derivados de las relaciones laborales; una sociedad que resuelve sus conflictos de manera civilizada, armónica, siempre con la conciencia de que es posible llegar a los mejores acuerdos, acuerdos ganar-ganar, donde la sinergia resultante nos haga crecer como humanos y haga posible volver a los tiempos en que nuestra mayor rivalidad no pasaba de las diferencias deportivas, aquella sociedad no tan remota en la que, rivales en cualquier campo compartíamos el campo de las relaciones humanas, en términos de la mejor venezolanidad, es decir, de solidaridad, amistad y alegría.

La realidad que debemos conocer

Debemos pues abarcar el contexto mundial, latinoamericano y local, con miras a comprender mejor lo que ocurre en el escenario que nos toca vivir, disfrutar o padecer, de acuerdo a la percepción de cada cual. Por supuesto, este ensayo tiene un carácter limitado y no pretende abarcar la totalidad de facetas presentes en el mundo de hoy, pero sí destacar algunos puntos importantes sobre el tema de la *negociación*

como estrategia central de toda acción de transformación que sobre el país y sus organizaciones se quiera emprender.

Respecto al panorama mundial debemos destacar cuatro eventos de capital importancia hoy por hoy para nosotros; primero el tema del enorme impacto que tienen en nuestra forma de vida las nuevas tecnologías, cosas inimaginables hace dos días se nos presentan a los ojos como si nada, por ejemplo el extraordinario avance de la imagen con sus correspondientes usos en medicina, medios de comunicación, etc. La velocidad de comunicación estrechamente vinculada al tema del uso de diferentes tecnologías de transmisión de voz y data, hace imposible no estar comunicados con cualquier cosa importante que ocurra en cualquier lugar del planeta; especialmente, en el mundo de los negocios, la llamada aldea global es una realidad cotidiana, producto de las llamadas tecnologías disruptivas; por ejemplo no hemos terminado de asimilar la última avanzada de la telefonía celular cuando ya entramos en la era del VOIP (Voz sobre protocolo de Internet) que promete llevar las comunicaciones a una dimensión que se pierde de vista, haciendo hasta pensar en la desaparición de algunos de los más renombrados negocios de telefonía tradicional. Estos acelerados cambios a su vez originan cambios fundamentales en la forma en que se realiza el trabajo hoy en día, son imprescindibles ahora destrezas muy especiales, entre las que destacan el uso de la tecnología de información, el dominio de idiomas, así como una mejor capacidad de comprensión de otras culturas, lo que lleva a la necesidad de aceptar el cambio en nuestra rutina de trabajo, siendo así muy importante la flexibilidad como competencia personal para sobrevivir en el mundo del trabajo de hoy.

Otro aspecto relevante de la realidad mundial tiene que ver con el tema de lo que llamamos la dualidad etaria entre los países denominados desarrollados y América latina, que se manifiesta en el proceso de envejecimiento de la población especialmente en Europa, donde se habla de graves crisis en los sistemas de seguridad social que protegen a la población y les permiten elevados niveles de vida en su etapa post laboral, producto de sus bien enfocados y administrados regímenes de pensiones y salud. Europa tiene ante sí el reto de no contar en los próximos quince o veinte años con suficientes personas en edad activa en el mercado laboral cotizando a la seguridad social, que permitan hacer frente a los ingentes requerimientos que la población ya envejecida hará sobre aquellos sistemas, a los cuales considerarán, y es justo que así sea, tienen pleno derecho luego de haber pasado toda su etapa de trabajo activo realizando importantes aportes con la promesa cierta del futuro disfrute de la vida tranquila y segura que merecen. Por otra parte, vemos la realidad de América latina, donde este tipo de sistemas es muy poco común, no existen tampoco planes de pensión particulares en sus empresas, y donde la población es y, a menos que ocurra algún hecho inesperado y sorpresivo de la naturaleza (incluso de la naturaleza humana), seguirá por muchas décadas siendo joven. Dualidad etaria que, unida a la también dualidad presente en el nivel de vida de ambos mundos, ejerce una doble presión sobre la fuerza laboral, en Europa en búsqueda desesperada de mano de obra joven que aporte no sólo su trabajo físico e

intelectual, sino además parte importante de sus ingresos a los sistemas de pensiones y salud, tan necesarios para bajar la presión a los presupuestos estatales destinados a tal fin, y en Latinoamérica la presión a nuestra fuerza de trabajo por emigrar a lugares donde los ingresos y nivel de vida son más altos, donde adicionalmente se vive en forma más ordenada y con mayor respeto a la legalidad. Estamos pues, ante el hecho cierto de una gran masa de población económicamente activa emigrando o pensando en hacerlo, en busca de un futuro mejor.

El tercer aspecto tiene que ver con la entrada de China en el concierto económico mundial. Resulta sorprendente el impacto que sobre todas las economías está teniendo este país, bien como un mercado crucial para exportación de materias primas o productos terminados, bien como fuente importante de los mismos, es decir, como proveedor de productos terminados o componentes para todo tipo de industrias. Relevancia que, entre otras cosas, y es el punto que ponemos en el tapete, deriva de una profunda explotación de la mano de obra, obligada por diversas razones (abundancia de mano de obra, el sistema político, factores culturales) a trabajar con muy bajos estándares de salarios, condiciones de salud y seguridad, y de vida en general, gracias a lo cual China tiene la posibilidad cierta de ofrecer productos de buena calidad a precios con los que es difícil competir a cualquier empresa o país con estándares superiores, pero que es una realidad en el mercado global de hoy. ¿Hasta cuándo será este modelo sostenible?, pensamos que la respuesta tiene mucho que ver con la necesidad del liderazgo en dar a conocer estos hechos; así como los llamados grupos “verdes” luchan porque los consumidores no adquieran productos elaborados por empresas que no tienen programas de protección ambiental, sería interesante ver a importantes grupos en cada país luchando por no adquirir productos fabricados por empresas, particularmente de China, que no muestren evidencia de lo que el Doctor Emeterio Gómez (2005) llama “Responsabilidad Moral”. Por lo pronto China está cambiando la realidad de muchos negocios, al punto que recordamos haber escuchado al Jefe de la empresa estatal de ferrocarriles de Canadá exponer en un almuerzo de negocios el pasado mes de marzo, el plan de construcción de una línea férrea que atravesará horizontalmente el país en los próximos diez años, con el fin de prepararse para el enorme movimiento de mercancías provenientes de Asia y especialmente China, desde Vancouver (puerto de entrada a Canadá desde el continente asiático) hasta Ottawa y Toronto al extremo oriental del país.

Para finalizar el análisis del entorno mundial en que nos desenvolvemos, no podemos dejar de lado el tema de la emergencia también de un Nuevo Orden Económico Mundial. Dicho orden tiene que ver con los cambios que a nivel sociopolítico recorren el mundo de hoy, ya no más dominado en forma hegemónica y unilateral por los Estados Unidos, seguidos muy mano a mano por Europa. No, la realidad hoy es que nuevos actores, particularmente producto de la fuerza de sus concepciones culturales e ideológicas, están entrando en escena, no en vano somos testigos de la fuerza con que en el diversos foros que reúnen a las naciones del mundo se debate la preeminencia de USA, desde el mundo islámico, hasta las más

atrasadas ideas totalitarias nacidas en algún país latinoamericano, pasando por las cada vez más grandes diferencias de criterio en algunos países europeos respecto al tema, así como al muy particular asunto de la Unión Europea, todas son muestras de que diferentes concepciones andan en búsqueda de ser tomadas en cuenta. Y también de que es posible que asistamos más pronto que tarde al nacimiento de formas si no nuevas, al menos distintas, de relacionarnos en el trabajo; necesario es pues, considerar formas de producción de bienes y servicios cooperativistas, cogestionarias, autogestionarias, etc. Aún considerando que sólo bajo la modalidad capitalista se genera riqueza y se alcanzan mayores niveles de vida, también es cierto que debemos hacerlo con la inclusión sincera de las necesidades de desarrollo de las grandes mayorías, tendiendo hacia un mayor grado de desarrollo humano, como única posibilidad de sobrevivencia de la forma de vida que conocemos.

Acerquemos ahora la mirada a nuestro entorno más cercano, América latina, atendiendo a otros cuatro factores relevantes. En primer lugar el tema de la integración económica, el cual aunque lento, avanza a pie firme con la permanente firma de acuerdos de todo tipo, como los de carácter arancelario, tendientes a eliminar en los próximos 10 años las barreras al comercio entre los países latinoamericanos; vemos también acercamientos entre los distintos bloques económicos ya conformados: Andino, Merco Sur, El Caribe y Centroamérica. Esto significa un cada vez mayor intercambio comercial, la presencia de importantes empresas de la región en países donde antes no estaban, la fusión de empresas y la organización en clusters de las empresas multinacionales para abordar su relación con los mercados latinoamericanos en forma más eficiente. Aún no contamos con un sistema de transporte de mercancías libres como en el caso europeo (tal vez a excepción de Centroamérica que ha avanzado más en esta materia), pero la fuerza del mercado nos obliga a trabajar para lograrlo. En fin, lo que nos viene encima es una mayor competencia en nuestros mercados, competencia de productos, servicios y de mano de obra también, lo que requiere de las empresas una más agresiva captación y capacitación de su recurso humano, si es que quiere existir en el mundo competitivo que de hecho ya tenemos encima.

También debemos pasearnos por la “ola revolucionaria” que recorre el continente, la cual amenaza (y quizás era necesario) con irrumpir las tradicionales formas de hacer en lo social, político y económico. A lo largo de Latinoamérica somos testigos de como las ideas socialistas están tomando mayor fuerza, generando la transformación de las relaciones laborales, introduciendo mayores presiones en la lucha por conquistas de los trabajadores, que ciertamente, en algunos casos se corresponden con elementales derechos que ya debieran haber sido superados en nuestros países y con lo cual, el cuento sería otro; pero la realidad es que es hoy por hoy cuando este escenario de confrontaciones se hace presente y cobra cada día mayor relevancia hasta en las relaciones internacionales.

Otro factor a considerar, cuyas causas se han mencionado anteriormente, tiene que ver con la fuga de talentos a la que estamos expuestos en nuestros países, y que en algunas áreas funcionales es más evidente que en otras, particularmente grave por

la relevancia ya comentada de las nuevas tecnologías es el caso de los profesionales de tecnología de información; pero es una situación no exclusiva de dicha área, también lo vemos en otras funciones y ahora a todo nivel, personas que en su lógica y justa búsqueda de un mejor nivel de vida, y en ocasiones ni siquiera de un mejor nivel de vida puesto que emigran a realizar tareas para las que están sobre calificados, sino simplemente por salvar al menos su vida, dejan sus países, amigos y familias, dejando un vacío de mano de obra que afecta entonces a las empresas en un ambiente en el cual, como ya hemos dicho, la competencia es más feroz, y ante lo cual si no estamos preparados, perderemos la oportunidad de fortalecer las organizaciones y el desarrollo humano, sucumbiendo ante productos y servicios necesariamente importados al ser producidos por empresas que siendo más competitivas podrán ofrecerlos a mejores precios.

El cuarto punto tiene que ver con la profunda carencia institucional de que somos testigos, lamentablemente es una triste realidad que debemos reconocer; en nuestros países un factor que afecta en forma directa la competitividad de las empresas y por ende la posibilidad de contar con un mejor mercado de trabajo y nivel de vida, es la ausencia de instituciones fuertes que defiendan a los sujetos, naturales o jurídicos, del abuso del más fuerte o de los excesos de los gobiernos en sus políticas intervencionistas o su falta de eficiencia en la generación y administración de los más elementales servicios públicos como salud, educación, seguridad, vías de comunicación y vivienda, lo cual encarece entonces los productos fabricados en nuestras empresas, las cuales deben asumir la protección social de sus trabajadores, encareciendo así el costo de la mano de obra e introduciendo fuertes presiones de los sindicatos por la conquista de mayores beneficios que suplan las carencias más elementales de sus afiliados, ahora aderezados con la fuerza de la ola revolucionaria que nos visita sin saber hasta cuando estará con nosotros.

Aterricemos ahora sí en nuestro propio suelo, analicemos en Venezuela tres aspectos esenciales para aquel conocimiento del entorno que es necesario para las acciones estratégicas que debemos emprender. Abordaremos primero lo que el equipo del “proyecto pobreza” del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), liderado por el Padre Luis Ugalde, s.j. y el profesor Luis Pedro España llaman “modernidad”, en segundo lugar lo que llamamos la realidad del mundo laboral hoy, y en tercer lugar la falta de institucionalidad que vivimos. Tres factores que para nosotros justifican la importancia que damos al tema de la *negociación* como competencia fundamental en la gestión del recurso humano.

En primer lugar, hagamos un paseo por la idea del equipo de la UCAB acerca de lo que consideran lo moderno y su opuesto, lo no moderno. A su juicio la idea de modernidad en la sociedad se asocia a la creencia en que las cosas buenas se aplican por igual para todos, las reglas y las normas son iguales, la gente piensa en términos de intereses colectivos. Se parece al planteamiento que hemos estado esbozando aquí acerca del interés común como prerrequisito para construir una sociedad civilizada. Consecuentemente lo contrario a lo expuesto constituye lo “no moderno”,

caracterizado por un pensamiento centrado en intereses individuales y no de grupo, en gratificaciones inmediatas y en ascensos obtenidos gracias al clientelismo o amiguismo. Al respecto, el profesor Luis Pedro España ofrece algunas cifras que caracterizan a la sociedad venezolana actual, las cuales son por demás preocupantes por su implicación para el tema del desarrollo humano del que estamos hablando, dice por ejemplo que el 63,6 % de la población está en el ámbito de lo no moderno, siendo entonces la población que cree en la idea de lo moderno apenas el 36,3 %, no obstante estamos hablando de un poco más de un tercio de la población, lo cual se constituye en un capital importante para producir grandes transformaciones. Esperamos que todos quienes estamos inmersos en la función de recursos humanos formemos parte de este último grupo de la población. Las cifras que muestra hablan, así mismo, de porcentajes de modernidad de 34,1 % y 32,3 % respectivamente en las clases D y E, lo cual nos permitiría tener una perspectiva aún más optimista, a no ser porque también comenta que el porcentaje de “no modernidad” que encuentra en la clase A es de 49,6 %, cifra que preocupa, pues es la clase en que se encuentran muchos de los dueños de empresas del país, quienes estarían pensando en términos de sus intereses individuales y gratificaciones inmediatas. Tamaño compromiso tenemos por delante entonces: ola revolucionaria socialista en auge, mayor competencia de empresas externas, demandas sociales, fuertes amenazas a la propiedad privada, apoyo estatal a nuevas formas de organización económica como cooperativas y cogestión, con casi la mitad de los empresarios pensando en sus exclusivos intereses, menudo panorama para las relaciones laborales en el país.

Pasemos también revista a la situación del mundo laboral, veamos algunas cifras obtenidas del Consejo Venezolano de la Industria, sector fundamental en la generación de empleos y productos; según cifras que encontramos en esta fuente, para el año 1.998 habían en el país 11.000 empresas que generaban 470.000 empleos formales, números que muestran para el año 2.004 una caída abismal de 38,3 % y 40,4 % respectivamente, al ubicarse en 6.787 empresas con aporte de apenas 280.000 empleos. Situación dramática en un país con el caudal de recursos naturales y la elevada renta petrolera en el mismo período. Otro tema que destaca en este campo laboral es el atinente a la presencia cada vez más fuerte de nuevas modalidades de organizarse para la producción, con la entrada en escena de miles de cooperativas y cientos de empresas bajo la modalidad de cogestión impulsadas desde el gobierno, el increíble crecimiento del sector informal, con la particularidad de que las personas cuyos ingresos provienen de estas modalidades no cotizan a ninguno de los viejos y nuevos esquemas de beneficios sociales pero sí serán, por simples razones políticas e ideológicas a nuestro modo de ver, beneficiarios de los nuevos sistemas que reemplazan a los vigentes con las leyes de seguridad social, en donde la tendencia es a que el sector formal que sí cotiza, y especialmente los empresarios, cargarán con el inmenso costo de tales sistemas, abonando nuevamente a favor del alto costo de la mano de obra y la consecuente pérdida de competitividad del país. Para finalizar este aspecto, debemos hablar de tres situaciones que afectan el mundo laboral hoy, nos referimos, de un lado a la conflictividad sindical que vivimos

actualmente en las empresas, con la emergencia de nuevos actores vinculados y apoyados por el gobierno en su búsqueda desesperada por controlar un sector muy importante pero al cual no ha podido aún atrapar con sus promesas, como es el sector sindical, estrechamente relacionado a los partidos tradicionales en Venezuela, diremos mejor, lamentablemente demasiado comprometidos con ellos más que con los intereses de aquellos a quienes supuestamente representan. La realidad hoy es que en todas las empresas del país vivimos la entronizada lucha del viejo y nuevo sindicalismo, y asistimos a diario a diversos procedimientos en las inspectorías del trabajo a consecuencia de esta lucha, dedicando importante tiempo y recursos a tal tema, en menoscabo de otros también importantes como los de capacitación del recurso humano. Asistimos también a la presencia de ejercicios militares en las empresas básicas del Estado, muestra de una visión militar de las relaciones laborales, justificadas bajo la premisa de la defensa nacional, dentro de una estrategia de militarización de la sociedad toda; no en vano ahora todos los ciudadanos formamos parte de la “reserva”, y en tercer lugar, debemos acotar el rol protagónico que en las relaciones laborales está teniendo también el Consejo Nacional Electoral, con miras a jugar importante papel en la consolidación de los nuevos actores sindicales. Todo lo anterior está impulsando la conflictividad en las empresas venezolanas.

Finalmente, en esta mirada a lo que ocurre en nuestro país, hablemos de la crisis institucional, asistimos hoy en día a una muy precaria institucionalidad, crisis evidenciada en una Asamblea Nacional que poco ha legislado, un Poder Judicial que en vez de interpretar las leyes nos sorprende con decisiones donde suple la falta del legislativo, ejemplos como la designación de los magistrados del poder electoral lo demuestran, y para cerrar este círculo vicioso, tenemos a organismos gubernamentales haciendo a su mejor entender o a sus mejores intereses las más increíbles interpretaciones de las leyes, donde la falta de seguridad jurídica se expresa en la absoluta discrecionalidad de las decisiones que en cada lugar específico hace algún funcionario público, sobre todo en estos tiempos caracterizados por las continuas inspecciones y fiscalizaciones de los entes públicos a las empresas. Situación que ha modelado todo un comportamiento social indeseado que nos está llevando a la trasgresión e irrespeto de las más elementales normas de convivencia ciudadana, comunitaria, familiar, e incluso el irrespeto a la vida.

Las acciones que debemos emprender

En primer lugar, permítannos aclarar que a nuestro entender lo más importante frente a la realidad con la que nos encontramos a nivel mundial, latinoamericano y particularmente venezolano, que introduce grandes presiones en la sociedad y al interior de las empresas, es el rol de liderazgo que aquellos que formamos parte de la función de recursos humanos debemos asumir, siendo fundamental monitorear lo que ocurre en el entorno en que se desenvuelve la empresa, conocer las variables sociales de la comunidad y particularmente de nuestro propio recurso humano, pero además

estar involucrados a fondo con los asuntos estratégicos del negocio, es decir conocer muy bien, de un lado las fortalezas y amenazas externas e internas a que se enfrenta la empresa en todas sus funciones: comercialización, manufactura, calidad, mercadeo, administración, sistemas, procura, etc, y de otro lado los detalles críticos del negocio, aquellas características de la cultura organizacional que apuntalan la competitividad de la empresa, sobre todo lo relacionado con las formas internas y externas de comunicación y el servicio al cliente. Así mismo se hace imprescindible tender nexos, establecer excelentes relaciones con organismos gremiales y profesionales, generar relaciones con instituciones académicas encaminadas a la producción de investigaciones y conocimientos sobre las relaciones laborales, al mejor estilo de las investigaciones de comienzos del siglo XX en el mundo del trabajo, así como también respecto a las variables socioculturales de la comunidad, incluida la fuerza de trabajo. Finalmente se hace necesaria la reforma de los pensa de estudios de las carreras vinculadas al área en función de estas nuevas realidades.

Desde el punto de vista organizacional, se deben reforzar los procesos y competencias de las gerencias de capital humano en lo referido a Selección, enfatizando la necesidad de ir más allá del perfil técnico, entrando a considerar los valores necesarios para construir la empresa y la sociedad del futuro, esa sociedad y esa empresa moderna donde el interés común es tomado en cuenta para la sobrevivencia a largo plazo de ambas; en este orden de ideas es primordial trabajar en la formación del personal con roles supervisorios, con miras a generar nuevas competencias de suma importancia hoy día: Capacidad de Liderazgo, Visión de Negocios y de Futuro. En este sentido, es obligado como estrategia “desoligarquizar” el proceso de selección, es decir, procurar que los niveles gerenciales, que últimamente no participan de la selección de los niveles de base en las empresas, participen de manera más profunda en el mismo, ya que se trata de seleccionar con base a potencial y valores, además de formar a los supervisores en el mismo sentido, llamo entonces desoligarquizar la selección a este cambio donde “Los Jefes”, “Los Cacaos”, o como quiera que se les llame en cada caso, tengan la humildad requerida para considerar la importancia que tiene una buena selección de personal a todo nivel, porque la organización del mañana será construida por la gente que ingresa hoy a la empresa. Dentro de esta estrategia de reforzar los procesos y competencias del área, juegan un rol aún más importante hoy que en el pasado, las estrategias de Formación de los recursos humanos, esto implica articular nuestros planes de adiestramiento a la estrategia global del negocio, adecuar las competencias y visión del personal con los planes estratégicos de la empresa, siendo central el fortalecimiento de los llamados factores blandos, tales como habilidades de coaching, empowerment, etc. En esta misma línea estratégica es importante entonces, vincularnos y apoyar la modernización del sistema escolar y técnico, ya que allí está la semilla del recurso humano que nuestro futuro requiere.

La aldea global es, como dijimos al principio, una realidad en la que vivimos, por voluntad o sin ella, de manera que la modernidad se impondrá de alguna manera, de lo contrario no sobreviviremos el futuro o nos quedaremos suspendidos en este

presente que se convertirá en un pasado de fotografía amarillenta a causa de ideologías y pensamientos anacrónicos. Siendo así, procesos de responsabilidad o ciudadanía corporativa se hacen indispensables en nuestras empresas, pero, más allá del tema de Responsabilidad Social Empresarial, la ciudadanía incluye el tema de la Responsabilidad Moral, esto es, la responsabilidad de justicia al interior de las empresas. Hoy en día, así como existen auditorías de calidad y financieras, está naciendo todo un mundo respecto a la auditoría social, evaluando el impacto que sobre el valor de las empresas tienen los temas de responsabilidad social. Creemos, sin embargo, que se trata de ir más allá, no podemos conformarnos con acciones de mera filantropía, ayudando a organizaciones de caridad o trabajos comunitarios, debemos mirar hacia dentro de nuestras empresas y comenzar por dar el trato de respeto que merece al recurso humano, de procurar una forma de vida digna a nuestra propia gente, no pensando para ellos sino con ellos, es decir, con base a sus propias competencias, habilidades, deseos y experiencias, por allí comienza la Responsabilidad Moral, por allí comienza la construcción de la sociedad moderna, esa donde se respeta al ciudadano, que más que ciudadano deviene en ser humano.

Por último, pensamos que en este momento y en el futuro cercano en Venezuela, la competencia más importante que requieren las organizaciones y el rol fundamental del profesional de recursos humanos, es la *Resolución de Conflictos*, sin la cual no será posible transformar a la empresa y a la sociedad venezolana; el camino a la modernidad, como vimos, está lleno de múltiples conflictos, en el ámbito social, laboral, político, cultural e ideológico, y debemos estar preparados para aportar a su resolución, a menos que queramos construir sobre las ruinas. ¿Estamos caminando en esa dirección? Es una reflexión personal y organizacional, que cada persona y cada empresa, gremio y comunidad, debemos hacer. Superar la pobreza, entrar al escenario competitivo que nos plantea la globalización, construir una mejor sociedad, y a pesar de todo no morir en el intento lo justifican.

Referencias

- Conindustria. www.conindustria.org
Gómez, Emeterio (2005). *La Responsabilidad Moral de la Empresa Capitalista*. Editorial Plasarte C.A., Caracas.
Ugalde, Luis; Luis Pedro España y otros (2004). *Detrás de la Pobreza*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.