

RECURSOS HUMANOS EN LA VENEZUELA DEL 3er MILENIO. OPORTUNIDADES Y RETOS.

Jesús Silva ¹
PCA-CEAP-FACES-UCV

Resumen:

Oportunidades y retos se le presentan a la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela para desempeñar integralmente los roles estratégicos, administrativos, contribución de los empleados y de transformación y cambio demandadas por las organizaciones en el tercer milenio en un contexto caracterizado por la complejidad. Teorías, conceptos, técnicas y el modelo de integración de Recursos Humanos con la organización pueden facilitar, el aprovechamiento de esas oportunidades.

Palabras Clave: Complejidad, Modelo, Competencias, Gestión de Recursos Humanos

Al realizar cualquier indagación relacionada con el aspecto humano en las organizaciones, sus retos y oportunidades, se debe contextualizar este trabajo en el análisis de situaciones y condiciones de los recursos humanos, a fin de entender mejor cuál ha sido la orientación predominante, con relación a la concepción epistemológica de la organización del trabajo del hombre.

Para una comprensión más amplia de la situación actual de RR.HH, aprender de la experiencia y proyectar acciones para futuro, podemos tomar la clasificación sobre los cambios de RR.HH, desde la visión de un centro de poder industrial como los Estados Unidos - el cual ha sido de gran influencia para países como Venezuela - que presenta Kathryn D. Mckee, SpHR (2003), a manera de referencia en el artículo La Profesión de los Recursos Humanos: ¿Insurrección o Resurrección?

Décadas de los años de 1940 a 1950 denominado fase mecánica de gran auge fabril y de repuesta repetitiva de las secciones de RR.HH., citemos como referencia teórica al taylorismo.

¹ Datos de Contacto: Telf: (+58) 0416-6315620. jesussilvapacheco@yahoo.com

- Décadas de los años de 1960 a 1970 denominado fase legislativa, período donde se generaron leyes y normas de protección social, contratación colectiva y cargos.
- Década del año de 1980 denominado fase organizativa de grandes cambios organizativos, reestructuraciones, que generaron despidos masivos. Recordemos esta fase con Michael Hamer y la Reingeniería.
- Década del año de 1990 fase estratégica, de gran auge la planificación estratégica como respuestas a los cambios impredecibles y globales.
- Década del año 2000, aún en pleno desarrollo denominado fase catalítica, caracterizada por la autora antes mencionada, entre otras cosas, por el empleo demandado a nivel internacional en las corporaciones, continuando con las fusiones y cambios organizacionales; la mano de obra será diversa, tanto técnica como étnicamente, ascenso de las mujeres en puestos ejecutivos, el trabajo en casa y los profesionales de RR.HH, necesitarán competencias para visionar, sentirse cómodos con los cambios. Críticos con “perspectiva global, estratégica, económica y que comprenda el poder del uso de la tecnología.” (Mckee, ob. cit.: 207)

Por consiguiente, el desarrollo histórico de las Ciencias Administrativas y la Administración de los Recursos Humanos - como se ha caracterizado tradicionalmente lo humano -, es viable ser analizado desde la perspectiva epistemológica del pensamiento complejo, que permite comprender e integrar las diversas etapas, períodos, tendencias, avances y retrocesos de la organización del trabajo del hombre como un proceso, evitando caer en reduccionismos y simplicidades en una maraña de situaciones que se adentra en un mundo aleatorio, azarístico y de grandes transformaciones que ha caracterizado a las sociedades desde el siglo XVIII hasta nuestros días, con las revoluciones científico – técnicas de gran impacto en la organización del trabajo y en la gestión de los RR.HH:

Como lo expresa Edgar Morín (2004) :

La complejidad no se reduce a la incertidumbre, es la incertidumbre en el seno de los sistemas ricamente organizados. Tiene que ver con los sistemas semi-aleatorios cuyo orden es inseparable de los azares que incluyen... La complejidad está así ligada a una cierta mezcla de orden y desorden, mezcla íntima a diferencia del orden/desorden estadístico, donde el orden (pobre y estadístico) reina a nivel de las grandes poblaciones y el desorden (pobre, por pura indeterminación), reina a nivel de las unidades elementales. (p. 60)

El paradigma de la complejidad se nos plantea también en la vida cotidiana – y no sólo en los desarrollo científicos –, que comprende los roles sociales en el contexto de su trabajo. Muchos fenómenos indican que no solamente es la sociedad la que es compleja, sino también cada átomo del ser humano.

Estas consideraciones iniciales, obligan a tomar la definición de complejidad que puede ayudar a comprender el desarrollo de las Ciencias Administrativas, así como la organización del trabajo y los retos de la gestión de RR.HH, sin lo cual es difícil plantearse cambios:

“... Es un tejido complexus: lo que está tejido en conjunto de constituyentes heterogéneos y separablemente asociado: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple... Es efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares... de lo enredado del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre” (Morín, ob. cit.: 32)

Para reforzar las consideraciones anteriores, la Profesora Miriam Balestrini, expone los tres (3) principios que pueden ayudarnos brevemente a pensar en la complejidad de lo real:

1. Principio Dialógico: Permite mantener la dualidad en el seno de la unidad, que asocia dos (2) términos a la vez complementarios y antagónicos: orden y desorden, aunque son dos enemigos, uno suprime al otro al mismo tiempo y en ciertos casos colaboran y producen la organización y la complejidad.
2. Principio de Recursividad Organizacional: Es aquel proceso en el cual los productos y los efectos, son al mismo tiempo, causas y productos de aquellos que los producen. La sociedad es producida por la interacción entre individuos, pero la sociedad una vez producida retroactúa sobre los individuos y los produce.
3. Principio Hologramático: Es un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. No solamente la parte está en el todo, sino el todo está en la parte. (Notas tomadas del Seminario de Epistemología de las Ciencias Sociales, marzo / julio, 2005).

Estos principios conducen a comprender y analizar el por qué de los comportamientos de las unidades, directivos, relaciones y el trato al trabajador en el desarrollo histórico de la gestión de recursos humanos su orientación predominante y roles que de ninguna manera ha sido un desarrollo lineal, pero que en términos generales

organizacionalmente han estado supeditado al lucro y beneficios económicos fundamentalmente.

La teoría de la organización como disciplina de las Ciencias Sociales y Ciencias Administrativas, ha estudiado los aportes históricos de Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herbert y otros autores, en la búsqueda de un mejor trato para el hombre. Pero las transformaciones organizacionales han sido tantas, en especial en las últimas décadas del siglo XX, que especialistas y científicos de diversos campos, han estado planteado la necesidad de elevar el nivel y la capacidad de respuesta de la gestión como un todo, inclusive el aspecto teórico - epistemológico con el propósito de fundamentar las transformaciones necesarias en términos de políticas, decisiones, planes estratégicos y acciones, ante la necesidad de asumir roles que corresponde operativa y estratégicamente a recursos humanos en las organizaciones actuales.

Ante tanta complejidad las organizaciones se estructuran con nuevas estrategias, técnicas y formas pensar para lograr transformaciones constantes.

Retos y oportunidades se le presentan a la gestión de RR.HH., indistintamente del tamaño y la forma de la organización, habiendo transcurrido el primer quinquenio del siglo XXI, en un planeta más globalizado e impredecible que exige nuevos mercados y productos nuevos, conceptos y nuevas competencias de negocios.

Como se ha citado en artículos anteriores, Ulrich, Dave (1997), resalta la necesidad de “empujar a los profesionales y por ende de las unidades de RR.HH a ir más allá del rol de policías que hace cumplir las políticas y reglamentos para convertirse en socio, actores y pioneros en producir valor” (p.13)

De esta manera, se demanda cambio de paradigma funcional con el modelo ya conocido de los 4 roles de la gerencia integral en Recursos Humanos: RR.HH estratégicos, RR.HH de infraestructura (administrativo), RR.HH contribución de los empleados y RR.HH. de transformación y cambio.

Desde esta perspectiva crítica, Christensen, Ralph (2003), recuerda un comentario de C.K. Prahalad en la Universidad de Michigan, donde expresa:

Que la mayoría de las funciones de recursos humanos de muchas compañías eran ineficaces ...expuso una razón a este problema, RR.HH jamás ha logrado identificar una base teórica coherente, este ámbito había estado deambulando sin rumbo y sin dirección. (p.29)

Christensen afirma que el futuro de RR.HH., debe incluir el desarrollo y la aceptación de una base teórica, para que las infinitas actividades de los RR.HH puedan afirmarse en el negocio e integrarse entre sí.

Si estas premisas son ciertas, trataremos de contribuir en llenar este vacío teórico – epistemológico, relacionando los aportes de Claude Lévi-Strauss, sociólogo francés, con sus aportes en el campo de las Ciencias Sociales con el estructuralismo, aplicándolo al estudio de las organizaciones y de los RR.HH, en el campo complejo y polémico de las Ciencias Administrativas. Por tal motivo, se hace necesario precisar aspectos básicos del estructuralismo.

Como aspectos introductorios, - destaca Balestrini- se indica que el surgimiento del paradigma estructural – funcional, como perspectiva diferente en las Ciencias Sociales, recibió un gran ímpetu a través de los trabajos de Emilio Durkheim, Malinowski, Radcliff-Brown, Lévi-Strauss, Talcott Parsons, Robert Merton y otros sociólogos contemporáneos.

Chiavenato, Idalberto (1997), señala que:

“Con el estructuralismo se presentó la preocupación por las estructuras en perjuicio de otros modo de comprender la realidad. El estructuralismo es método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos, en relación a la totalidad destacando el valor de su posición. El concepto de estructura implica el análisis interno de una totalidad en sus elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones, etc., partiendo de una comparación, pues puede aplicarse a cosas diferentes entre sí. Además del aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo.” (p. 458)

Es importante señalar que tantos lingüistas como psicólogos, han manifestado que el ser humano se encuentra con las estructuras ya formuladas en el ámbito temporal y la influencia de las mismas, en los pensamientos y valoraciones de los individuos

En base a este marco de referencia, su propósito es estimular una nueva forma de captación, apreciación del hombre considerando el ámbito social en donde se desarrolla

La corriente estructuralista parte de los componentes empíricos, por ejemplo, las palabras para intentar explicar las relaciones existentes entre los objetos (formas) y posteriormente analizar las diferencias entre las relaciones (conformaciones)

Para Balestrini, el Estructuralismo es el método que emplea el autor, para el estudio de la organización social de las comunidades primitivas, partiendo de la afirmación de que es una

actividad formal, en lo relativo a los medios mentales que el hombre primitivo pone en acción durante su vida social.

Esto permite definir a la Antropología, como el estudio de la diversidad de las obras humanas, a partir de la afirmación de la identidad de las operaciones.

Definida de una manera general, la estructura evoca directamente al modelo siempre y cuando se tome conciencia con Lévi-Strauss, de las condiciones que debe satisfacer

Un modelo ofrece un carácter de *sistema*. Consiste en elementos tales que una modificación cualquiera de uno de ellos, acarrea una modificación de todos los otros

Todo modelo pertenece a un *grupo de transformaciones*, cada una de las cuales corresponde a un modelo de la misma familia, de tal manera que el conjunto de estas transformaciones constituye un grupo de modelos

Las propiedades indicadas arriba, permiten prever de qué *modo reaccionará el modelo*, en caso en que uno de esos elementos se modifique.

El modelo debe ser construido en forma tal, que su funcionamiento puede dar cuenta de *todos los hechos observables*.

Chiavenato (1997), señala en la introducción a la teoría General de la Administración, que ante el agotamiento del enfoque clásico y la teoría de las Relaciones Humanas en el desarrollo de las Ciencias Administrativas, la burocracia con los aportes de Weber, pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional que pudiera aplicarse a la empresa. Posteriormente Merton, Selznick y otros teóricos de la organización, comprobaron una serie de distorsiones que complicaban su aplicación.

Chiavenato (1997), indica que el estructuralismo vino a representar una derivación de la burocracia y una ligera aproximación a las relaciones humanas.

Destaca el autor esta clasificación como influencia de las Ciencias Sociales:

Lévi-Strauss con *Estructuralismo Abstracto*: basada en la construcción abstracta de modelos, para representar la realidad empírica.

Gurwitch, Radcliff-Brown con *Estructuralismo Concreto*_caracterizado por un conjunto de relaciones sociales en un momento dado.

Karl Marx con el *Estructuralismo Dialéctico*, fundamentado por la estructura constituida por partes que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian y de

una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras, manteniendo la totalidad sin sumarse ni reunirse entre sí, sino por la reciprocidad instituida entre ellas.

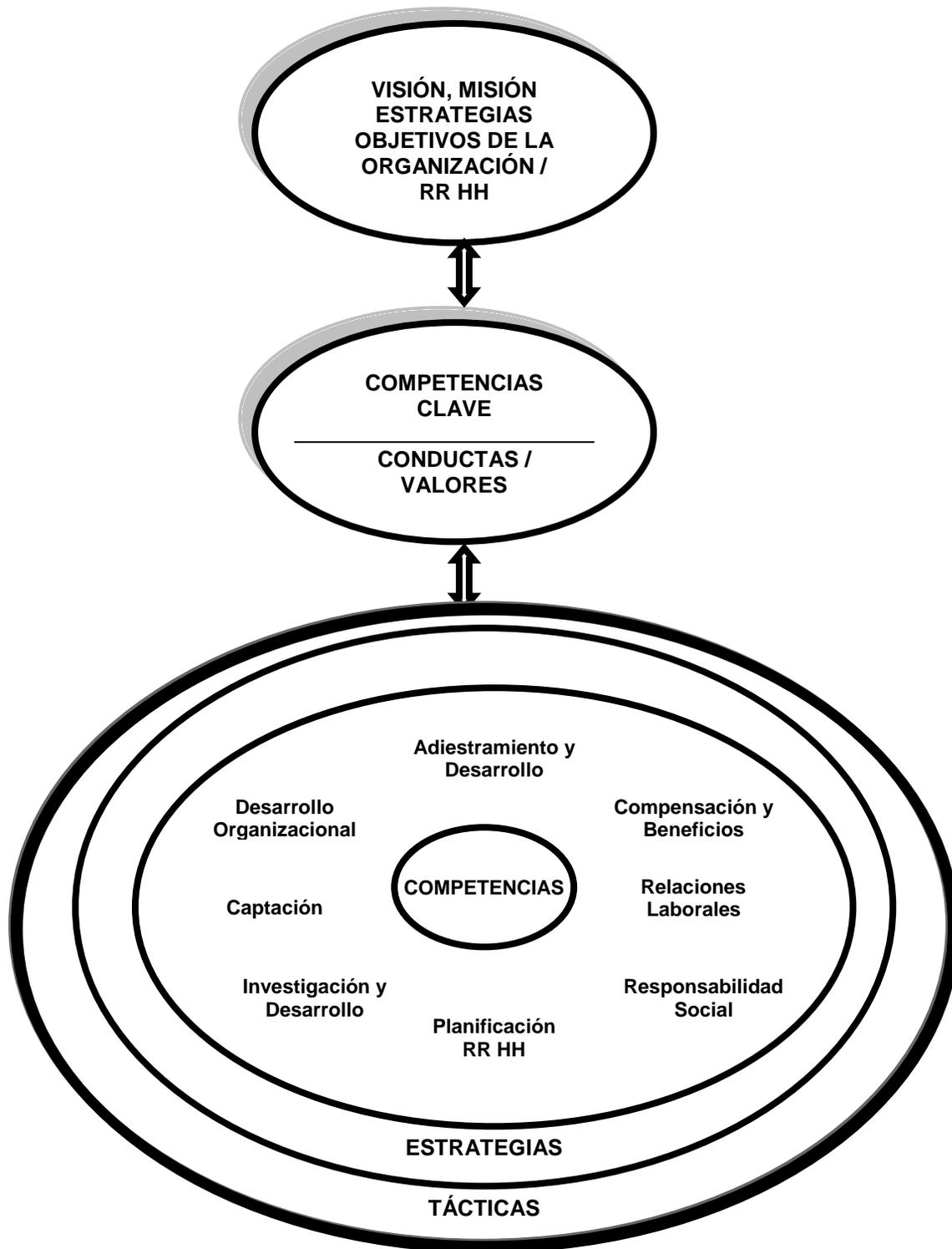
Max Weber, con *Estructuralismo Fenomenológico*. La estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera, teniendo sus elementos una cierta relación, lo que impide el tipo ideal de estructura, retratar fiel e íntegramente la diversidad del fenómeno ideal.

Esta diversidad de corrientes a manera de síntesis, nos da una noción de la amplitud del Estructuralismo.

Estos planteamientos teóricos orientan en el diseño de - en mi opinión - la aplicación de un modelo que sustente las políticas, estrategias y acciones para lograr en forma coherente los objetivos y metas acorde a los retos y oportunidades de la gestión de recursos humanos en situaciones de gran complejidad.

Siempre en esta perspectiva, tomaré el Modelo de integración de RR.HH con la organización de Ralph Christensen, adaptándose a nuestra propia visión y experiencia.

MODELO DE INTEGRACIÓN DE RR HH CON LA ORGANIZACIÓN



Adaptación propia
Fuente: ¿Dónde están los Recursos Humanos? Christensen. (2003).

Para explicar brevemente este Modelo, se comenta a continuación cada una de sus partes:

Un primer nivel superior que vincula estrechamente la visión, misión, estrategias y objetivos de las organizaciones con los recursos humanos. De esta manera, la gestión de recursos humanos adquiere en teoría y a nivel estratégico, el involucramiento con la dirección y orientación del negocio. Así:

- Se hablará un mismo lenguaje y a nivel de pares con los otros stakeholders
- Los asuntos medulares de la organización, con la autoridad que da el manejo de la información y el conocimiento de los asuntos clave como lo tecnológico, financiero, entorno, mercados, clima organizacional cultura, etc.

A nivel intermedio, aspectos como competencias clave, conductas, comportamientos y valores requeridos para fortalecer el rol del nuevo paradigma en la gestión de RR.HH en el paradigma del pensamiento complejo, de esta manera competencias definida por Benavides Espíndola, Olga (2002):

Como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben como y si pueden estimar consecuencias de los resultados de sus acciones. Con esta afirmación se observa la integración cognitivos y afectivos asociados al comportamiento laboral. (p. 34).

Las competencias seleccionadas o requeridas por las organizaciones, deberán ser ordenadas o agrupadas para su mejor empleo o aplicación, por lo cual se cita a manera de ejemplo el siguiente:

MODELO DE AGRUPACIÓN POR COMPETENCIAS



Elaboración propia.

Fuente: Ulrich (2003) "Júzgame más por mi futuro que por mi pasado". (p. 161)

Entonces el modelo descansa en este eje de competencias que comprende aspectos individuales, grupales y organizacionales, como motivacionales que trabajadas estratégicamente, se pueden lograr las transformaciones necesarias para hacer competitiva la gestión de recursos humanos, incorporando en un plan estratégico – con este propósito – con objetivos claros el fortalecimiento teórico y disposición o voluntad al cambio, sin perder la perspectiva de los resultados a corto, mediano y largo plazo, que adquieren un sentido en un espacio y tiempo determinado, las cuales son críticas para asumir los retos planteados.

Es importante por consiguiente, la determinación de las competencias genéricas y específicas en el campo cognitivo y afectivo, a manera de ejemplo se comentará la siguiente:

Según Benavides (ob. cit.):

- Liderazgo
- Cooperación para trabajar en equipo
- Orientación para conseguir Objetivos a largo plazo
- Racionamiento para encontrar alternativas

De acuerdo a mi experiencia en la Gerencia Ejecutiva de Recursos Humanos de la Electricidad de Caracas, en la década de los años 90 y en una de las ediciones del Diccionario de Competencias, se destaca:

- Autodesarrollo
- Entendimiento organizacional
- Uso de recursos
- Autocontrol

Según las competencias contenidas en la publicación de Venezuela Competitiva: 10 Años de Venezuela Competitiva, se resalta:

- Gerenciarse a sí mismo
- Conformar un buen sueño
- Interactuar con otros
- Concretar
- Conciencia emocional
- Visión estratégica
- Ser empático

Conductas y valores que sustentan el modelo de integración negocio - RR.HH., los cuales indican mucho de la complejidad del modelo y de los retos a asumir por Recursos Humanos, por cuanto no hay un consenso en las competencias, sino por las circunstancias y propósitos organizacionales.

Los niveles I y II están relacionados verticalmente, por muy aplanada que sea la organización, excepto en aquellos casos de estructuras, como la circular citada en La Organización del Futuro por Hesselbein, (1998), cuya característica detallamos a continuación, para ser aplicado como diseño experimental, asumiendo los riesgos necesarios en esta época de grandes cambios, en el interior de los departamentos de recursos humanos:

“...el hombre organizado desarrollo la práctica del management construyendo un mundo propio de cuadrados, cubos y pirámides. Ese mundo adopto un lenguaje acorde con su estructura: el léxico del mando y el control, del orden y el pronóstico, del ascenso por la escala, techo y piso, arriba y abajo..“(p.123)

Hesselbein (1998), con la convicción de que las viejas estructuras no eran las mejores para este siglo, experimentó como Chief Executive Officer (CEO), máximo ejecutivo de la empresa, con las Girl Scout - niñas exploradoras de Estados Unidos con un sistema de gerencia plano, circular y flexible, donde las personas y los procesos organizativos atravesaban 3 círculos concéntricos.

En el centro estaba la gerente y miraba hacia fuera, a diferencia de ver hacia abajo y desde la cúspide de la pirámide como tradicionalmente se ve.

En el tercer nivel del modelo integral de Christensen (2003), pueden estar organizados circularmente los departamentos de la gestión de Recursos Humanos, operando a nivel estratégico y táctico. De esta forma: Captación, Adiestramiento y Desarrollo, Planificación Estratégica, Compensación y Beneficios, Investigación y Desarrollo, funcionarían con personal en forma rotativa, en la medida que indiquen las competencias.

De esta manera, el modelo propuesto está diseñado para funcionar en doble dirección:

Dirección vertical (Primer y segundo nivel)

1. Debe haber una integración de planes del negocio con los de RR.HH y no como un apéndice.

2. Deben estar definidas las competencias, conductas y valores clave, organizacionales y de Recursos Humanos como un todo coherente
3. La plataforma de procesos en su totalidad debe estar conectada con los anteriores subsistemas.

Dirección Horizontal (Tercer nivel)

1. Dinámica de interacción de procesos horizontalizados de manera de mantener la unidad, dentro de la diversidad de los procesos, caracterizada por la cooperación y el trabajo en equipo a nivel humano.
2. Cooperación funcional para lograr efectividad en las estrategias, tácticas y acciones.

Aspectos a Considerar para Asumir el Cambio

Entre los aspectos a considerar para asumir el cambio, tenemos:

1. Facilitar el manejo de la cultura organizacional, a través de una herramienta de Cooper & Quinn citado por Lake, Dave, (2003), que representa la cultura que oscilan entre valores que confluyen entre flexibilidad y orden por un lado, y entre lo interno y externo, que da lugar a cuatro (4) culturas distintas:
 - (a) Cultura de las Relaciones Humanas, se enfoca en la cohesión, el compromiso y la participación.
 - (b) Cultura de Sistemas Abiertos, identificada con la supervivencia, la intuición, la innovación y la adaptación.
 - (c) Cultura Burocrática, caracterizada por la estabilidad, la medición y la documentación.
 - (d) Cultura Racional, enfocada en la productividad, los beneficios y la fijación por objetivos.

Esta herramienta según sus autores, puede ayudar al diagnóstico cuando por ejemplo, hay una fusión de organizaciones con diferentes culturas.

2. La transformación de la gestión de los recursos humanos, se enfrenta a muchos obstáculos, valdría la pena destacar dos (2) de ellos: La capacitación de los profesionales de recursos humanos en roles estratégicos, que hace difícil la captación de ellos en organizaciones en procesos de cambios. Beer, Michael (2003), en su artículo La

Transformación de la Función de los RR HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico, recomienda en caso de no tener los profesionales preparados, pasar a los directores o gerentes de otras áreas, que hayan demostrado talento para dirigir el cambio y que posean conocimiento empresarial. El otro obstáculo, serían los estereotipos de la alta gerencia con los profesionales de recursos humanos en la propia organización. Aquellos exigen una gestión más estratégica pero a menudo no entienden lo que esto significa, restringiéndole o dificultándole la libertad y el poder de hacer cuestiones profundas, relacionadas con cultura, valores y comportamientos.

CONCLUSIONES

1. El modelo de Integración de RRHH con la Organización como estructura debe responder a:
 - Una realidad espacio-temporal.
 - Una totalidad de sus elementos constitutivos.
 - Sus interrelaciones, su disposición y su cultura, desde las cuatro (4) perspectivas:
 - a) Relaciones Humanas que comprende la integración en equipos de trabajo con objetivos comunes y roles específicos, administrando estratégicamente el compromiso y la participación, logrando así progresivamente la identificación de la gente con el modelo y los cambios.
 - b) Sistemas abiertos caracterizados por la flexibilidad, al desarrollo de la intuición innovación y al equilibrio constante.
 - c) Burocrática imbuida en la eficiencia, productividad, establecimiento de metas objetivos y planes.

Perspectivas que desde un todo en la complejidad y la paradoja, le da equilibrio a las organizaciones y a la gestión R.R.H.H.
2. En el modelo citado, el involucramiento a dos niveles de relaciones: Primero, con la participación de la Alta Dirección con las directrices, la definición del plan estratégico, objetivos y metas, y

Segundo, con la participación de la Gerencia media, profesionales y personal operativo, según las necesidades particulares en la organización, con la incorporación de ideas, iniciativas, comunicación de la evaluación del modelo, en búsqueda de su efectividad y satisfacción de la comunidad organizacional (Stake – Holders).

3. En el diseño del modelo se sugiere incorporar asesores internos y externos de diversas áreas de conocimiento, de manera de fortalecer y enriquecer el proceso con la diversidad de criterios, opiniones y valores.
4. Elaborar un Plan Estratégico con planes de acción asignados a responsables indicando tiempos específicos con resultados esperados, a fin de ganar la credibilidad generalmente perdida, producto de muchos proyectos iniciados y no terminados en muchas organizaciones.
5. Trabajar profunda y convincentemente, en el plan estratégico en cuanto al desarrollo de competencias, aspecto crítico para lograr los cambios, en el eje crítico de este modelo.
6. La comunicación en los procesos de cambio es fundamental. El diseño, la aplicación y la evaluación del modelo, va a exigir una estrategia definida, de acuerdo a objetivos y metas así como a políticas y planes. La comunicación debe ser dinámica y propiciada en varias direcciones, por lo que es recomendable cuidar, el diseño determinado, de arriba para abajo y viceversa, así como horizontal y vertical, a fin de depurar las desviaciones e incorporar nuevos elementos.
7. Asignar las tareas, actividades y responsabilidades a equipos e individuos en forma coordinada, especificando a quien se le rinde cuentas, por su impacto en comportamientos, toma de decisiones y rendimiento laboral.
8. Concentrarse en el funcionamiento total del modelo y sus vínculos con el resto de la Organización, aspecto que requerirá ser muy cuidadosos con las Stake- Holders.
9. La preparación, el adiestramiento, la capacitación, las competencias serán importantes en los profesionales y directivos de la gestión de Recursos Humanos, no solamente por las actividades y tareas, toma de decisiones, liderazgo, el fortalecimiento teórico-epistemológico, como agente de cambio, sino por el desarrollo de habilidades, destrezas en el manejo del lenguaje, argumentos ideas iniciativas y creatividad y comportamientos para vencer prejuicios, estereotipos provenientes especialmente de la Alta Dirección, en cuanto a la capacidad a servir y al rol estratégico de recursos humanos asociados al negocio.

- 10 Es recomendable definir rigurosamente, el proceso de control de la transición del cambio, en la aplicación del modelo a fin de tomar todas decisiones oportunamente.
- 11 Establecer en la planificación del cambio, en relación al diseño, implantación y evaluación del mismo, un espacio prudencial de tiempo para que empiece a dar resultados, y se convierta en una oportunidad de aprendizaje para toda la organización dada la complejidad del momento.
- 12 Propiciar en el nivel tres (3) dado el aplanamiento estructural del modelo:
Internamente en la gestión de RRHH, la comunicación, la rotación del personal de acuerdo a las competencias, la integración del personal, el compartir planes, lineamientos, en búsqueda de un compartir en común. Externamente el conocimiento de las mejores prácticas, analizarlas, adaptarlas y aplicar, si así se decide organizacionalmente.
- 13 Darle mucha importancia a Investigación y Desarrollo como departamento que se encargará del estudio e indagación del diseño del modelo, de los estudios técnicos, por consiguiente del análisis de teorías, definición de conceptos del diseño de modelos, utilización de métodos, técnicas y herramientas que van a sustentar las acciones para enfrentar los retos y aprovechamiento de oportunidades en Venezuela.

BIBLIOGRAFÍA

- Balestrini, Miriam; Lares, Armando. (1992). *La Construcción del Conocimiento y la Cuantificación en las Ciencias Sociales*. B. L. Consultores Asociados, C. A.: Venezuela.
- Balestrini, Miriam. (2005). *Seminario de Epistemología de las Ciencias Sociales*. Tema VIII – El Paradigma de la Complejidad y la Nueva Racionalidad. Doctorado en Ciencias Sociales – CEAP – FACES, UCV: marzo / julio, 2005).
- Beer, Michael. (2003). “La Transformación de la Función de los Recursos Humanos. *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. España: Editorial Gestión 2000, pp. 97-108.
- Benavides E., Olga. (2002). *Competencias y Competitividad*. Mc Graw Hill: Colombia.
- Chiavenato, Adalberto. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc. Graw-Hill, Interamericana: Colombia.

- Christensen, Ralph. (2003). "Dónde están los Recursos Humanos". *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. España: Editorial Gestión 2000, pp. 28-47
- Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard. (1998). *La Organización del Futuro*. Editorial Granica: Argentina.
- La Electricidad de Caracas, C.A. (1995). *Diccionario de Competencias*. [Documento]: Caracas, Venezuela
- Lake, Dave. (2003) " Demarcaciones para los profesionales de recursos humanos que participan en las relaciones empresariales" *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. España: Editorial Gestión 2000, pp.58-66
- Lévi-Strauss, Claude. (1967). *Antropología Estructural*. Editorial: Argentina.
- Mckee, Kathryn D. (2003). "La Profesión de los Recursos Humanos: ¿Insurrección o Resurrección?" *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. España: Editorial Gestión 2000, pp. 200-208
- Morín, Edgar. (2004). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa Mexicana, S.A.: México
- Poviña, Alfredo. (1976). *Diccionario de Sociología a través de los Sociólogos*. Editorial Astrea: Argentina.
- Ulrich, Dave, (1997). *Recursos Humanos Champions*. Editorial Granica: España.
- Ulrich, Dave (2003). "Júzgame más por mi futuro que por mi pasado". *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. España: Editorial Gestión 2000, pp.
- Ulrich, Dave; Losey, Michael R, Lake, Gerry. (2003). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Editorial Gestión 2000.com: España.
- Venezuela Competitiva (2004). *Competitividad contra Viento y Marea. 10 años de Venezuela Competitiva*.
- Viet, Jean. (1965). *Los Métodos Estructuralistas en las Ciencias Sociales*. Amorrortu Editores: Argentina.