

Ejes conceptuales

Dirección y gestión

Nombre de la Unidad

dirección participativa y liderazgo

1. Gestión y Pensamiento Relacional

Gestionar es un proceso o un conjunto de procesos que tiene como resultado la transformación de una situación deseada en una situación real. Gestionar es construir realidades a partir de deseos, metas, propósitos u objetivos. Es materializar una idea y garantizar la continuidad de las situaciones alcanzadas. Gestionar un proyecto, ya se trate de una radio en su totalidad o de un proyecto más acotado, es pensarlo de manera global. Significa analizarlo en todas sus dimensiones para poder articularlas en una dirección.

La acción de gestionar atraviesa todos los aspectos de una organización: las relaciones entre las personas y las relaciones externas con otras organizaciones, la coordinación interna, las relaciones de trabajo que se establecen. Concebir a la gestión no como un instrumento sino como un conjunto de procesos, implica que gestionar no es aplicar fórmulas para solucionar problemas puntuales ni tampoco “tapar agujeros”.

Por el contrario, gestionar es construir una organización. Tapar agujeros puede solucionar inconvenientes circunstanciales pero no conduce a solucionar los problemas de fondo ni a generar mejores condiciones para desarrollar las metas colectivas, en esto se basa el pensamiento relacional, en aplicar soluciones efectivas a los conflictos que se presentan.

Como lo señala Washington Uranga, “gestionar no es meramente una tarea técnica; es sí, una manera de implementar, con sentido práctico, con una creatividad que sólo se apoya en la libertad, pero que se construye con obsesiva sujeción a los principios y los sueños acuñados con paciente tarea de artesanos.” (URANGA, 2000)

La gestión es la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta fuerzas, recursos humanos, técnicos y económicos. **En síntesis**, es el proceso que articula los objetivos institucionales con un modo organizativo, es la adecuación de los medios con los fines. Pensar y llevar adelante la gestión de las radios es una tarea constante. No es un esquema ni un modelo que se traza de una vez para siempre sino un ejercicio permanente porque se producen modificaciones en el entorno, en las actividades y en las personas de la organización.

Las maneras en las que un grupo se organiza para alcanzar los objetivos que se propone configuran las distintas formas o modelos de gestión de una emisora. Las decisiones que se tomen en este terreno conducirán a radios con organizaciones más democráticas que otras, a colectivos de trabajo más sólidos o más débiles, a mayores o menores posibilidades de responder a las circunstancias externas, a radios en las que todos quieren participar o a emisoras que se aíslan cada vez más.

No hay una forma única de gestionar ni un solo modo de gestión. La gestión toma formas diferentes en las distintas experiencias porque cada radio se define a partir de su propia cultura, con las marcas de su propia historia y de las identidades de las personas que la conforman.

Gestionar es una acción integral, un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas, pensamiento relacional y esfuerzos. Las acciones integradoras se organizan sobre la base de la dinámica que se produce entre los procesos y los resultados: se inician

acciones con el objetivo de cumplir con ciertas metas. Transcurridos los tiempos que se establecieron, se realiza una evaluación que permite analizar si los resultados fueron los esperados o si las acciones deben ser revisadas porque los resultados no fueron los buscados.

La gestión se relaciona con las formas más o menos organizadas en las que circula el poder dentro de una institución determinada. En este sentido, la gestión no es meramente conducción o dirección, aunque las implique centralmente, es la coordinación de procesos en los que se involucran los sujetos de una organización; es un juego de consensos, disensos y transformaciones.

Los procesos de gestión pueden tener momentos de fuerte conflicto y crisis: desacuerdos en los objetivos, dificultades económicas, desorganización generalizada.

Poder resolver los conflictos encontrando salidas y soluciones profundas a las crisis implica que estamos frente a una gestión consolidada y comprometida con el proyecto general.

Ejemplo

Gestionar el Patio de los Muchachos: “un juego de consensos y disensos”

Desde la coordinación de Radio Fe y Alegría Maracaibo surgió la idea de crear una red de voceros escolares, articulados desde los colegios de Fe y Alegría-Zona Zulia. Hoy día, después de un (1) año la radio cuenta con un programa juvenil “El Patio de los Muchachos” y cinco (5) corresponsales de cinco (5) colegios de Fe y Alegría que conforman la red. Entre la idea principal y la realidad transcurrió un (1) año en el que se formó un equipo que asumió la tarea.

El equipo coordinador tuvo que armar el proyecto, definir puntualmente los objetivos, conseguir financiamiento para realizarlo, capacitar a los niños y adolescentes, conseguir los recursos tecnológicos necesarios y repartirse todas estas tareas entre ellos, entre otras muchas actividades. Lo que este equipo hizo fue gestionar, el mismo debe seguir trabajando para garantizar su continuidad o bien generar condiciones para que la red de voceros escolares pueda organizarse sin su ayuda. Esto último también es gestionar.

2. Gerencia Social

En organizaciones como las radios nos encontramos con una estrecha relación entre la comunicación y la transformación de la sociedad. En este sentido, estas emisoras son parte de un proyecto que se propone modificar las relaciones sociales existentes. Uno de los aspectos más importantes de la programación de las radios es la medida en la que dicha programación se inserta en la realidad para modificarla. Todas las radios comparten un objetivo general que es la transformación de la realidad social para dar lugar a sociedades justas e igualitarias.

Pero las características concretas de su accionar (el tipo de programación, las relaciones con sus audiencias, las actividades no radiofónicas que realizan) dependen de los contextos en los que se encuentran.

Las diferencias también están dadas por el campo que cada proyecto elige para trabajar. Algunas radios son un medio educativo y otras trabajan sobre la agenda informativa. Algunas están vinculadas con los intereses de los sectores que sufren la desigualdad económica y viven en la pobreza. Otras ponen el acento en las desigualdades producto de las diferencias de género y trabajan para que las mujeres tengan condiciones de vida equitativas a las de los hombres.

En todos los casos el objetivo final de los proyectos comunicacionales como proceso de gestión social es la alteración de condiciones sociales injustas ya sea en el ámbito de lo económico, lo político o lo cultural.

La comunicación en la democratización del espacio público

Antonio Pasquali señala que basta “apelar al sentido genuino de comunicación, como relación biunívoca entre interlocutores con igual derecho de palabra, para recordar que Comunicación es Democracia”.

La democratización de la palabra pública implica en un primer término generar condiciones que garanticen el acceso y la participación de todos los ciudadanos y sectores sociales a los medios de comunicación. Democratizar las comunicaciones supone construir espacios en los que los lugares de la emisión y la recepción sean intercambiables. En este sentido, no hablamos únicamente de abrir los micrófonos para que todos puedan hablar. El verdadero desafío es la generación de espacios en los que los intercambios permitan desencadenar procesos de transformación social.

Relacionar a los medios de comunicación con la construcción de sociedades democráticas supone considerarlos más allá del medio en sí y concebirlos en su articulación con los movimientos sociales que son los que les otorgan sentido. La misión de las radios no se limita a garantizar el acceso a los medios de comunicación. No se trata únicamente de “dar voz a los que no tienen voz”.

Las radios se insertan en los procesos de consolidación de los espacios de poder de la sociedad civil. Sus objetivos están relacionados con el trabajo en el campo de la comunicación para incidir en los procesos de cambio de la sociedad.

La gestión de la dimensión organizacional

Podríamos llenar enormes bibliotecas con libros y manuales con títulos del tipo “cómo gestionar con éxito su organización” o “comunicación interna para una empresa eficiente”. Incluso es probable que algunas de las cosas que dicen pudieran servirnos para pensar mejor nuestras organizaciones. Pero antes de empezar cualquier proceso que modifique las relaciones internas de una organización o de aplicar alguna idea que nos pareció buena, hay que tener en cuenta un elemento que puede parecer obvio pero que la historia de algunas organizaciones demuestra que no lo es.

Una organización, es un grupo de personas con algunas características particulares como la adecuación de medios a fines y el hecho de poner condiciones a la pertenencia de sus integrantes. Pero, más allá de estas características, nunca deja de ser un grupo de personas: mujeres, hombres, adultos, jóvenes, profesionales, religiosos, laicos, campesinos, estudiantes, artistas y permanecen juntos porque comparten un proyecto.

Si partimos de esto, es claro que ningún manual podrá darnos recetas que podamos aplicar exactamente a nuestra organización. Sobre todo porque las personas no son objetos que se puedan acomodar a gusto de cada cual. Todos tenemos intereses, preferencias, gustos, simpatías, antipatías, deseos personales y hábitos.

Todos estos elementos están en juego en una organización. Es inevitable que las personalidades y las historias de cada uno de los integrantes tengan peso en el funcionamiento y como consecuencia, no todo lo que sucede en el equipo de la radio se puede controlar ni con la mejor de las técnicas enunciada por el mejor de los manuales.

Por otra parte, tampoco sería coherente con nuestros principios intentar tomar decisiones sobre las formas organizativas si nuestros compañeros se oponen y tienen sus razones para hacerlo. Los modos de organización impuestos pueden funcionar en las empresas en las que los trabajadores están obligados a acatar. Pero difícilmente esto sea posible en una radio con visión de gestión social. Primero, porque estaríamos haciendo en nuestra radio aquello que criticamos en otros y, segundo, porque a la larga aparecen conflictos en el equipo que llevan sino a una crisis general por lo menos a que algún compañero lo abandone.

Por eso, antes de empezar a pensar en la mejor manera de organizarnos es bueno recordar que antes que nada una radio es un grupo de personas, un equipo o un colectivo que comparte un proyecto y un conjunto de deseos que se propone realizar. Lo primero, entonces, es la unión de ese grupo. Antes que nada debemos tener claro lo que compartimos, lo que deseamos conjuntamente, la razón por la que trabajamos juntos. Recién después, podemos pensar en cuál es la mejor manera de repartirnos las tareas o de comunicarnos entre nosotros.

Podemos tener colgado en la pared de la oficina el organigrama más prolijo y un manual de funciones impecable pero si no somos un equipo sólido de personas que se respetan entre sí, los conflictos no tardarán en aparecer.

3. Para dirigir y gestionar una radio, es necesario liderazgo

El liderazgo no es necesariamente una característica innata sino algo que puede aprenderse. No existe una receta con los ingredientes para una dirección eficaz solo algunas pistas: ser creíble, crear buenas relaciones, afirmar valores compartidos, desarrollar aptitudes, servir a una finalidad, mantener la esperanza. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

La dirección es un rol central en todas las organizaciones y una de las condiciones para un buen equipo de trabajo. Cuando nos referimos a la dirección no nos referimos necesariamente a una persona. Muchas radios cuentan con valiosas experiencias de equipos de dirección colectivos. Estas iniciativas nos muestran que los proyectos se enriquecen por la corresponsabilidad en la toma de decisiones. En estos equipos colectivos de dirección participan los responsables de cada área o departamento. Este ámbito se constituye en un espacio de dirección colectiva donde se toman las decisiones más importantes. De todas maneras, siempre existe un espacio para las decisiones ejecutivas.

Siempre hay decisiones que no pueden esperar a una reunión de todos para ser tomadas y para ello es necesario contar con un director o una directora general. El reconocimiento de estos roles no implica centralización ni autoritarismo sino que forma parte de un acuerdo grupal por el cual algunos resultan los encargados de adoptar ciertas determinaciones respetando el espíritu del grupo.

Pero más allá de la opción elegida, todas las radios cuentan con una dirección, ya sea individual o colectiva, que tiene la responsabilidad política última en la toma de decisiones.

Una buena dirección es la que puede integrar todas las partes de equipo para lograr los objetivos políticos culturales y comunicacionales del proyecto de la radio. Algunas de sus características son:

- *Una visión global del proyecto. Si los directores de un proyecto no tienen claros cuáles son los objetivos de la radio, ¿quién puede tenerlos?*
- *Capacidad para integrar todas las partes de la radio y evitar la fragmentación.*

- *Sus decisiones deben estar enmarcadas en las iniciativas grupales y en el respeto a los acuerdos colectivos y a las miradas de los demás participantes del proyecto.*
- *Una de sus tareas es supervisar y garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos por todos, es decir, que se respeten las decisiones tomadas y que cada uno cumpla con las responsabilidades que asumió o le fueron asignadas por el grupo.*
- *Capacidad para proponer salidas y caminos alternativos a las dificultades.*
- *Capacidad de previsión.*
- *Capacidad para crear condiciones para la toma de decisiones de manera participativa. La participación necesita ámbitos propicios para desarrollarse: reuniones planificadas, criterios de decisión claros, tiempos establecidos.*

Ejemplo

“Te Toca y te Prende”

Radio Fe y Alegría 850 AM

El modelo de liderazgo que prevalece en Radio Fe y Alegría 850 AM es el democrático. El director es visto como un líder que goza de respeto y admiración. No sólo consulta a los empleados, sino que trabaja en equipo y anima al grupo en un cuerpo colegiado que se traduce en el equipo coordinador general, generando ambientes de participación y madurez profesional con alta capacidad de visión. Al mismo tiempo, comienza a sentirse el liderazgo de las coordinaciones de ejecución.

El Equipo Coordinador General (ECOR-G) funciona en distintas modalidades, desde reuniones informales hasta jornadas de trabajo, inclusive de carácter ampliado donde pueden participar otras personas influyentes del quehacer radial. Las reuniones del equipo coordinador general durante un largo tiempo fueron de una frecuencia semanal cuasi-religiosa. En otros momentos, de crisis organizativa y de personal, el espacio de reunión desapareció para dar paso a una dirección mucho más incisiva y personalizada por parte del director. Semanalmente, se hacía seguimiento a los compromisos previamente establecidos con el personal en una reunión cara a cara del director con un determinado coordinador de área. Desde 2002, el ECOR-G se retoma y se amplía a los coordinadores de áreas, de departamentos y zonales. Los encuentros son mensuales y más metódicos, con actas y a veces con temas de formación.

Hoy día, esta instancia de coordinación puede considerarse la clave de la gestión participativa y democrática. Sirve para congregarse la información del funcionamiento de la radio, para evaluar y hacer seguimiento. Es una instancia asesora, consultora, de interpelación y debate sobre las principales políticas de funcionamiento de la radio y sobre la propuesta comunicacional. En ella, se han diseñado las estrategias radiofónicas, se ha logrado la integralidad del proyecto radiofónico y se ha constituido en un canal abierto para la información y la comunicación.

Rogelio Suárez

Director de Radio Fe y Alegría 850 AM

4. Dirección y gestión con liderazgo basado en la Inteligencia Emocional

Daniel Goleman en su libro “La inteligencia emocional en la empresa (1998)” ha definido: la *"inteligencia emocional"* como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. *Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.*

Existen cinco aptitudes emocionales consideradas por Goleman, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud personal: Aquellas que son determinadas por el dominio de uno mismo y comprenden las siguientes aptitudes: autoconocimiento, autorregulación y motivación.

Aptitud social: determinan el manejo de las relaciones y comprenden las siguientes aptitudes: empatía y habilidades sociales.

La persona o equipos que hayan asumido el compromiso de dirigir y gestionar una radio, deben asumir con más competencia, dedicación y vocación su papel de comunicador, motivador y capacitador en su trabajo del día a día. Debe también comprender que en el mundo del mañana, que en realidad viene siendo el mundo del presente, ya no es suficiente el cociente intelectual y la pericia para el logro del éxito sino que también es imprescindible el dominio de ese complejo psicológico al que se denomina inteligencia emocional.

En este contexto es muy necesario señalar la extraordinaria importancia que tiene la conducta ética en todos los ámbitos de actuación de la persona. Destacaríamos la ética como la más importante dentro de tres dimensiones, ellas son:

- Conducta ética que refleja la calidad de los valores humanos y que no puede olvidarse en la compleja realidad de las organizaciones y comunidades.

- Conducta ética que retrata el patrimonio de humanidad de los actores sociales en un mundo esperanzador y convulsionado.

Conducta ética que necesita expresarse en el desarrollo humano por cuanto sin esta base de principios no podría sostenerse con solidez la efectividad personal y organizacional.

La inteligencia emocional significa también, entre muchas otras cosas, la capacidad para expresar a plenitud la conducta ética, rica en valores humanos y esencia de nuestra propia humanidad.

5. La motivación pieza fundamental en la gestión en una radio

La motivación se define como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida. A pesar de su atracción intuitiva, el concepto de motivación ha resultado problemático. Una razón para ello es que la motivación no es observable directamente. Es un proceso intuitivo que puede ser inferido solo observando a través de la conducta de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas.

Un equipo no se crea por el hecho de repetir que “trabajar en equipo es importante”. Y tampoco el hecho de compartir un proyecto hace que un grupo de personas sea eficaz en relación con los objetivos. Muchas veces el compromiso no alcanza para garantizar que la radio esté al aire de la mejor manera posible.

Alguna vez ha pasado que una vecina se acercó a la radio para ofrecerse como voluntaria y no supimos qué tarea darle o que algún estudiante de periodismo llegó entusiasmado a la emisora y se fue decepcionado porque no encontró un lugar desde el que colaborar.

Además del compromiso, la voluntad y la buena predisposición tenemos que encontrar maneras eficaces de trabajar y gestionar el talento humano, es decir, las personas que colaboran para hacer realidad nuestro proyecto radiofónico y poderlo sostener.

José de Souza Silva, Gerente de Red Nuevo Paradigma para la innovación institucional para América Latina, realizó una investigación sobre las visiones del mundo en conflicto en un contexto de cambio de época, definiendo para ello tres visiones y las maneras de concebir a los trabajadores. De las tres visiones: Visión cibernética, Visión mercadológica y Visión contextual, esta última la que detallamos, porque es la que se acopla al modo de funcionamiento de nuestras radios comunitarias.

Visión contextual

El mundo es una trama de relaciones entre diferentes formas de vida [realidad caótica (caos y orden) con dimensiones objetivas y simbólicas, hoy comprometidas por problemas antropogénicos-creados por la acción humana-, cuya solución depende de que la sostenibilidad sea percibida como una propiedad emergente de la interacción humana para superar nuestra vulnerabilidad]

Los seres humanos son “**talentos humanos**”; el mundo tiene potencialidades naturales, humanas, etc. Nuestra *imaginación* nos permite crear más allá de la experiencia actual y del conocimiento previo.

El hecho de tener claro que los trabajador/as de nuestras radios comunitarias son talento humano que deben y pueden ser puestos al servicio de nuestro proyecto comunicativo, es lo que permite que nuestras radios funcionen con trabajadores no solo asalariados sino también con trabajadores voluntarios y rentados, siendo esta dinámica la riqueza principal con la que la radio comunitaria cuenta.

Trabajadores rentados y trabajadores voluntarios

Los equipos de las radios comunitarias, educativas y populares están integrados por compañeros y compañeras que no tienen una única manera de vincularse desde el punto de vista laboral. Hay algunos que realizan su tarea y cumplen con sus responsabilidades de manera voluntaria y otros que reciben un salario por su trabajo.

Esta no es una diferencia menor. Todo lo contrario, requiere que las decisiones que afectan a unos y a otros sean diferentes.

Los criterios que se tienen para tomar decisiones con relación a las remuneraciones salariales de los participantes de la emisora son diferentes en cada radio y responden a una o más de las siguientes variables:

- El grado de pertenencia al proyecto.
- Los niveles de ingreso de la emisora.
- El grado de desarrollo organizativo y de proyección económica de la radio.
- Los roles y las tareas de sus trabajadores.
- Los tiempos de dedicación.
- Los derechos y obligaciones establecidos.

Muchas radios consideran que hay roles que deben estar garantizados por un salario y entonces establecen escalas de prioridades. A medida que la emisora vaya teniendo condiciones económicas pagará salarios a estas personas.

Los trabajadores voluntarios son los que no perciben un salario. Pero de alguna manera reciben un beneficio social tales como: formación y capacitación vinculaciones.

Criterios de selección de trabajadores rentados y voluntarios

La radio crece, aparecen nuevas necesidades, más programas al aire, más actividades con la comunidad, más talleres para coordinar, más cuñas que editar.

Tenemos la necesidad y la voluntad de sumar nuevos integrantes. Si tenemos buenos vínculos con la comunidad seguramente no faltarán quienes se acerquen a la radio queriendo participar. La pregunta del millón es: ¿cómo elegimos a nuestros futuros compañeros o compañeras de trabajo?

Aquí encontraremos algunos elementos que conviene tener en cuenta, pero de acuerdo a la identidad de cada radio se pueden desechar algunos y sumar otros.

- Las experiencias y los saberes previos.

Hay algunas tareas que necesitan capacitación previa para poder realizarse como por ejemplo la edición digital o la operación técnica. Si no conocemos a nadie formado en la tarea que necesitamos, tendremos que tomarnos un tiempo para capacitarlo.

- Las aptitudes personales.

Este punto no tiene que ver con los saberes técnicos necesarios para cumplir una tarea específica sino con otras cualidades como la capacidad para trabajar en equipo, la predisposición a aprender de los compañeros o la capacidad para relacionarse con otros.

- Sus motivaciones y gustos personales.

Alguna vez nos ha pasado que alguna persona se acerca a participar en nuestra radio sin saber mucho de qué se trata una radio comunitaria, educativa y popular o pensando que es como una radio comercial pero “pequeña”. No tiene mucho sentido, e incluso puede ser muy perjudicial, sumar a nuestros proyectos a personas que no están interesadas en un proyecto comunitario, educativo y popular.

- Lo que necesita la radio.

Por supuesto, uno de los principales criterios es tener en cuenta las necesidades del proyecto en función de las actividades, los tiempos, los recursos y la situación del equipo de trabajo actual.

Para cerrar este capítulo podemos decir que, no debemos olvidar que el trabajo de los integrantes de la radio es lo que la hace posible. Es prácticamente el único elemento imprescindible para que una radio exista. Por lo tanto, es una de las cosas que más debemos cuidar y respetar.

En general, este tipo de problemas aparece cuando hay aspectos pocos claros en la organización del trabajo. Además de las consideraciones relativas al organigrama, la distribución de roles y tareas y la conformación de las áreas. Existen algunos elementos necesarios a tomar en cuenta para evitar situaciones confusas en la radio y son las siguientes:

- Los criterios salariales tienen que ser claros y transparentes.

Es decir, tiene que estar claro por qué algunos son rentados y otros voluntarios y cómo y en base a qué criterios se decide el monto de los salarios.

También, si existen planes o posibilidades concretas de que los voluntarios pasen a ser rentados.

- También deben estar claros los tiempos de trabajo.

¿Cuántas horas por día se debe trabajar en cada caso?, ¿cuántos días a la semana? No importa que después todos trabajen más de lo que establece el criterio, lo importante es tener establecido un mínimo necesario para evitar descontentos.

- Horizontes de desarrollo personal claros para todos.

Algún compañero puede preguntarse internamente “¿hasta cuándo tendré que hacer esta aburrida tarea?, ¿cuándo podré hacer otras cosas que me interesan? ¿cuál es el proceso de crecimiento de cada integrante de la radio? es decir, cuál es el momento en el que es mejor que rote de rol antes de que se estanque en la tarea que hace demasiado tiempo que viene realizando.

Pero también es importante no generar falsas expectativas en las personas que se suman a la radio y ser lo más sinceros posibles con relación a las condiciones del proyecto.

Lo mismo que en relación con el crecimiento en torno a las tareas que se desarrollan, deben estar claros los criterios por los cuales se accede a los espacios de participación. Es decir, ¿cuál es el momento en el que un nuevo compañero se suma a los espacios de discusión y toma de decisiones? Para esto no hay criterios generales, cada radio tiene sus propios tiempos y mecanismos para sumar a los nuevos integrantes. Pero sea cual sea el criterio es muy importante que dentro de la emisora esté claro y compartido.

Ejemplo

Recursos o Talentos

La visión del recurso humano, es un término que viene del enfoque capitalista, del enfoque gerencial, de la gerencia moderna, que entiende que un hombre o una mujer un joven cuando prestan un servicio dentro de una organización forman parte de lo que llaman los recursos humanos, pero cuando ese recurso lo ponen en igualdad de condiciones que una computadora, un equipo, una pala, un sistema, un material, quiere decir que dicho recurso humano se le puede obtener en el mercado y desechar si no me sirve; en cambio cuando hablamos de talento humano, precisamente, en el IRFA hemos pensado que va mucho más allá del recurso, es decir, en primer lugar, el talento humano es muy distinto al recurso material y segundo, se valora lo que llamaríamos las competencias, las habilidades, las destrezas esa visión ese sentido humanista. Es el sentido de contenido político, social, espiritual de los hombres o mujeres que trabajan en el IRFA; cuando hablamos de talento, es toda esa fuerza, toda esa energía, toda esa pasión, todo ese nivel de compromiso que se puede entregar a cualquier proyecto, no sólo al IRFA; el mundo moderno de la gerencia, de lo que llamaríamos una gerencia alternativa, que también esta adoptando esta visión de talento humano, visión que se ha gestado de la experiencia de los grandes deportes, cuando se van identificando capacidades, habilidades y competencia de los deportistas en el manejo de ciertas estrategias y habilidades deportivas. Igual pasa en las organizaciones en las que se supera el tema de los recursos humanos.

Creo que una de las diferencias es que precisamente vamos a tratar a nuestra gente no como recurso sino como humano, como seres humanos, como hombres, como mujeres, como viejos, como niños, como jóvenes, que están incorporados a un proyecto, mas que una relación laboral están incorporados a un proyecto de transformación social a través de la educación y la comunicación.

Lic. Javier Barrios
IRFA- Venezuela

