



## Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos

### **Francisco Ganga Contreras**

Administrador Público. Magíster en Administración de Empresas. Doctor © en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas. Académico de la Universidad de Los Lagos-Chile.  
E-mail: fganga@mail.ulagos.cl

### **José Vera Garnica**

Administrador Público. Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Doctor © en Estudios Empresariales. Académico de la Universidad de Los Lagos-Chile.

### **Justo Eduardo Araya Moreno**

Administrador Público. Magíster en Ciencia Política. Diplomado en Gestión de Instituciones de Salud. Doctor © en Sociedad de la Información y el Conocimiento. Académico de la Universidad de Chile.

### **Resumen**

Estamos transitando por nuevas autopistas organizacionales, donde la mundialización de la economía, el cambio permanente, la profusa tecnología disponible y la enorme importancia que se le da al conocimiento, están afectando la forma como se hacen las cosas en la empresas. La administración de personal<sup>1</sup> no está ajena a estas tendencias, las cuales son el resultado de una serie de etapas y aportes realizados por diversos autores y estudiosos, que van desde Owen, Babage, Taylor, Fayol y Mayo; pasando por Bertanffy, De-

- 1 Para efectos de este trabajo, se usan como sinónimos los conceptos de administración de personal, administración de recursos humanos, gestión de personal, dirección de recursos humanos, gestión de recursos humanos, dirección de personas, gestión del talento humano, gestión con personas y dirección estratégica del capital humano.

Recibido: 04-09-08 . Aceptado: 09-10-09

ming e Ishikawa; hasta llegar a contemporáneos como Hammer, Champy, Jensen, Meckling y Wernerfelt; por citar los más relevantes. Sin embargo, los análisis demuestran que junto a las megatendencias del hogaño, se han gestado una serie de desafíos que deben ser abordados tanto desde una perspectiva investigativa como pragmática. En la presente investigación documental se analizan algunos de dichos retos, entre los que destacan: cambios paradigmáticos en la gestión de personas, visión estratégica de los recursos humanos, cambios en la fuerza laboral, globalización en la función de los recursos humanos, nuevas competencias de las áreas encargadas de los recursos humanos, reposicionamiento del rol que cumple la cultura organizacional en las empresas, aprovechamiento apropiado de las oportunidades que ofrece Internet y estructuración de una teoría moderna propia de la administración de recursos humanos. Se concluye, que entender y asumir estos retos progresivamente crecientes, será la clave al momento de determinar el fracaso o la viabilidad de una determinada organización.

**Palabras clave:** Administración de personal, globalización, empresas.

## Diagnostic and prospectus for human resource administration

### **Abstract**

We are traveling new organizational highways where economic globalization, permanent change, profuse, available technology and the enormous importance given to knowledge are affecting the way things are done in business. Personnel administration is not foreign to these tendencies, which result from a series of stages and contributions made by diverse authors and scholars, from Owen, Babage, Taylor, Fayol and Mayo, through Bertanffy, Deming and Ishikawa, until reaching contemporaries such as Hammer, Champy, Jensen, Meckling and Wernerfelt, to quote the most relevant. Nevertheless, analyses show that together with the mega-tendencies of today a series of challenges have been forming that should be approached from both an investigative as well as a pragmatic perspective. This documentary study analyzes some of the aforementioned challenges, highlighting: paradigmatic changes in people management, a strategic vision of human resources, changes in the labor force, globalization in the function of human resources, new competences for areas in charge of human resources, repositioning the role that organizational culture fulfils in companies, appropriate

exploitation of opportunities offered by the Internet and structuring a modern theory belonging to human resource administration. Conclusions are that understanding and taking on these progressively increasing challenges will be key in determining the failure or viability of a certain organization.

**Key words:** Personnel administration, globalization, companies.

### **Introducción**

Cuando se reflexiona en torno a los acontecimientos ocurridos en el desarrollo de los estilos de gestión de personal, necesariamente se debe recordar al Sr. Robert Owen, considerado por muchos estudiosos del ámbito de la administración como el auténtico padre de la administración moderna de personal. Owen entendía que el mayor nivel de producción estaba asociado al grado de satisfacción que las personas tenían de sus respectivos trabajos, y es por ello que cuando se hizo cargo de un grupo de empresas textiles, entre los años 1800 y 1828, implementó una serie de medidas orientadas a mejorar las condiciones ambientales de sus trabajadores. Se podría señalar que probablemente todo lo que él hizo no se debía a que fuese un hombre con pensamiento socialista o extremadamente altruista, sino que su filosofía afirmaba que la buena administración de personal produce dividendos al patrón y es parte esencial del trabajo de cualquier administrador (Koontz et al., 2003).

Este planteamiento fue debilitándose debido a una aplicación extrema de los conceptos desarrollados por clásicos como el norteamericano Frederick Taylor y el francés Henry Fayol, a partir de los años 1900. El gran ejem-

plo de lo indicado anteriormente lo constituye el método de trabajo utilizado por la empresa automotriz Ford, el cual constituye la génesis del denominado enfoque fordista.

Lo anterior dio origen a una superespecialización en el trabajo, sistema que demostró en la práctica ser extremadamente desmotivante, por la monotonía de las actividades y por el poco margen que se dejaba al uso de la iniciativa a los trabajadores.

Como este enfoque se transformó en un esquema de trabajo excesivamente mecanicista, surge con el sociólogo Elton Mayo, un modelo que buscaba reubicar en su justa dimensión el ámbito de las relaciones humanas.

Ante el excesivo romanticismo del enfoque humanorelacionista, aparecen "a posteriori" diversas ideas administrativas que intentan asumir una posición ecléctica entre el enfoque clásico y el enfoque de las relaciones humanas. Estos autores, conocidos como neoclásicos, intentan rescatar las fortalezas de ambas teorías y descartar sus vulnerabilidades. Es así como surgen los enfoques burocráticos, estructuralistas, de administración por objetivos, del desarrollo organizacional, de los roles administrativos y contingencial, por citar los más relevantes.

Después de la segunda guerra mundial, se empieza a gestar un mo-

delo que cambiaría radicalmente los estilos de gestión vigentes hasta la época. La cuna de este nuevo paradigma organizacional se encuentra en Japón, país que no tiene recursos naturales y para sobrevivir económicamente, tuvo que desarrollar la capacidad de exportar productos con valor agregado. Para alcanzar el desafío planteado, los nipones desarrollaron múltiples estrategias tendientes a mejorar cualitativa y cuantitativamente su nivel de productividad, sentando de esta forma las bases de lo que se conoce hoy como empresa flexible o empresa orientada al cliente. Tal como ocurrió con cada uno de los paradigmas anteriores, los principios del nuevo paradigma de administración flexible o “sin grasa” comenzaron a difundirse en las empresas del mundo tan pronto los éxitos de las nuevas prácticas empezaron a ser conocidos (Suárez, 1996; Antunes, 2003).

Tomando estas bases, se debe reconocer que las organizaciones occidentales debieron reaccionar y generar nuevas formas de gestión, las cuales han estado orientadas a desarrollar conceptos que permitan alcanzar la maximización de dos pilares fundamentales de las unidades productivas: las personas y la productividad.

Además de la amenaza japonesa, la eliminación de las fronteras entre los países ha llevado a que las empresas, sin darse cuenta, se vean enfrentadas a un nuevo escenario mucho más competitivo, al punto que muchos autores del ámbito de la gestión se han convencido que las organizaciones están inmersas en una verdadera guerra, tal como lo señala Franklin y Torres

(1994), esta guerra se desarrolla en combates sin tregua, los campos de batalla están sembrados de aquellos que fueron vencidos por la competencia, por el cambio, por el mercado y las expectativas de los consumidores (Gutiérrez, 2005).

La situación descrita, ha llevado a las empresas a observar nuevos principios, a asumir nuevos métodos y a respetar nuevos imperativos. Dada esta nueva modalidad, se dice que la competitividad de una empresa depende hoy de su posición en cuatro parámetros básicos: eficiencia, calidad, flexibilidad y medio ambiente (Suárez, 1996). Es en esta realidad donde cobran especial trascendencia y vitalidad los recursos humanos, las políticas y las estrategias que le afecten.

Cualquier empresario puede entender estos conceptos pero además, resulta necesario lograr entender que estos imperativos sólo pueden alcanzarse si el recurso humano se encuentra lo suficientemente motivado e involucrado con el quehacer organizacional.

En la actualidad, se podría hacer un listado bastante extenso, si se pretendiera dar una receta, acerca de las características que deberían tener las organizaciones que quieren ser exitosas. Sin embargo, se piensa que si se logran optimizar los procedimientos internos se pueden alcanzar niveles de desburocratización, simplicidad en los trámites, rapidez y prontitud en los plazos, aspectos que si son bien gestionados, pueden resultar altamente motivadores y efectivos al momento de tener que “buscar el voto” o la aprobación de nuestro usuario o cliente, quien, exige más rapidez, me-

nos precios, más valor por su dinero, tiene más oportunidades, es menos leal y cada día espera algo mejor de lo que ya ha recibido (Morrás y Volenski, 1997; Rowh, 2007).

Es por ello que este trabajo, considerando las bases que se han presentado, pretende entregar una visión sinóptica de los principales enfoques que han afectado y siguen afectando el desarrollo de la dirección de recursos humanos, de modo que el lector pueda formarse una idea de la evolución de este ámbito organizacional y proyectarse respecto de los desafíos futuros.

## **1. Investigación en la administración de personas**

### **1.1. Antecedentes generales**

Antes de emitir opiniones de lo que está pasando con la investigación dentro del perímetro de la administración de personas, se estima útil hacer algunas reflexiones respecto de la investigación en su generalidad.

En términos amplios se podría señalar que la actividad de efectuar investigación resulta absolutamente necesaria en la medida que ella aporte positivamente al conocimiento de la verdad y de la realidad, pero además, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos.

En la perspectiva de lo planteado previamente, es posible señalar que la investigación puede definirse como el uso de procedimientos estandarizados (sistemáticos y ordenados) o generalizados para la búsqueda del conocimiento. Esta estandarización permite que tales procedimientos puedan ser repetidos por otros investigadores, es

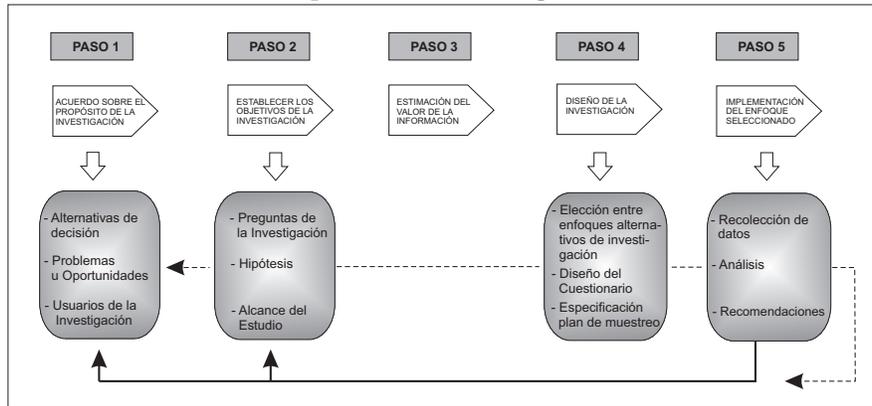
decir se convierten en “uso general” (Cazau, 2006).

Ahora, la búsqueda del conocimiento no se debe realizar de manera espontánea o irracional, sino que requiere de algunos pasos o etapas, los cuales le dan orden y sistematización. En la perspectiva de Aaker y Day (1989), es posible reconocer los siguientes:

- **Logro de consensos:** en primera instancia, se requiere llegar a un acuerdo, sobre el propósito de la investigación. Esto implica determinar decisiones que deben ser apoyadas, los problemas u oportunidades que deben estudiarse.
- **Interrelación de los propósitos y objetivos:** esta etapa consiste básicamente en transformar la misión o propósitos u objetivos generales de la investigación, en metas específicas o particulares.
- **Valoración:** este paso involucra la necesidad de estimar el valor de la información que será o es utilizada en una determinada investigación.
- **Diseñar el estudio de la investigación:** el diseño de investigación implica, generalmente, la selección de un enfoque de investigación (V. gr. confección de una encuesta v/s un experimento v/s el uso de datos secundarios) y la especificación de los aspectos del estudio, como el cuestionario y el plan de muestreo.
- **Implantación del diseño:** básicamente en esta etapa se realiza la operacionalización de un diseño, lo que comprende a su vez, la recolección y análisis de los datos y junto a ello, la preparación de un reporte.

Los pasos presentados previamente, pueden ser observados en la Figura 1.

**Figura 1**  
**El proceso de investigación**



Fuente: Diseño propio basado en Aaker y Day (1996).

Otro de los aspectos interesantes de revisar, tiene que ver con la forma como se gestan las investigaciones, y la verdad sea dicha, su origen lo encontramos en el mundo de las ideas. En este sentido, se debe plantear que existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se pueden mencionar las experiencias individuales, materiales escritos (libros, revistas, periódicos, tesis, documentos electrónicos), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias y aún presentimientos (Hernández et al., 2007).

### 1.2. La Administración de Personas y la Investigación

Como en cualquier otra área del conocimiento, investigar en el ámbito de la administración de personas representa hoy un verdadero desafío para las empresas, Universidades y Centros de Investigación.

La administración y, evidentemente, la administración de personal son disciplinas que aún no sobrepasan la adolescencia, no olvidemos que recién a finales de los años setenta surgen los primeros estudios que comenzaron a efectuar aportes concretos en esta materia.

Esta situación obliga a los actuales y potenciales administradores de personal a que estudien, aprendan y dominen con soltura y eficiencia herramientas básicas y por qué no decirlo, técnicas avanzadas de investigación. Junto a lo anterior, se deben considerar, además, los efectos pragmáticos que se puedan gestar, pues, ello crea los fundamentos para alcanzar un crecimiento sostenido de esta disciplina. Pero probablemente estos no sean los únicos beneficios factibles de lograr, se piensa, por ejemplo, en un incremento sustantivo de la capacidad que pueden tener los gestores de recursos humanos para analizar y evaluar las investigaciones ya realizadas y publicadas en esta área. También se puede mencio-

nar el mayor conocimiento del proceso de investigación, en el cual pueden estar involucrados los clientes, sean estos internos o externos.

La idea final es que se pueda entender nítidamente que la aplicación de la investigación al campo de los recursos humanos posibilita el acceso a información fidedigna, la cual sirve para fundamentar las decisiones operativas inmediatas y además provocar otros conocimientos que sirvan de base para seguir progresando en este vasto ámbito organizacional.

Por su parte, Hoadley (1991) ha señalado que la formación de profesionales en técnicas de investigación, reporta múltiples beneficios, destacando los siguientes:

- Pueden determinar con mayor exactitud si es viable o no la introducción de nuevos servicios o productos.
- Pueden decidir si un nuevo producto o servicio es mejor que otro existente.
- Pueden también tener acceso a un mejoramiento de la calidad del entorno en el que se prestan los servicios y se ejecutan las operaciones.
- Pueden examinar con mayor precisión las operaciones con las que intentan mejorar la eficacia y eficiencia de sus ámbitos de influencia.

Este mismo autor continúa argumentando que muchos profesionales no hacen investigación, porque carecen de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias.

Todos estos elementos nos permiten deducir que es imperioso fomentar en las diversas instancias laborales y estudiantiles un fortalecimiento

y preocupación especial por el desarrollo que debe tener la investigación en el campo de la administración de personas, más aún, si consideramos que la mayoría de los teóricos del ámbito de la gestión, coinciden en indicar que la generación de ventajas competitivas está determinada en gran parte por el talento o capital humano que la organización disponga.

Obviamente, el nivel de investigación restrictivo y letal, ha tenido un crecimiento relevante en el último tiempo, primordialmente en los países desarrollados. Pero si se trata de dar una opinión en relación a lo que se está discutiendo, en los diversos países, se podría señalar que se deben considerar, por lo menos cuatro pilares:

**a) Desarrollo del capital humano:** estamos viviendo en una sociedad donde el conocimiento tiene una enorme trascendencia y donde además las relaciones e interrelaciones entre los diversos actores organizacionales se ha complejizado profusamente.

Hoy se necesitan personas con conocimientos amplios en distintas materias, pero además con competencias específicas sobre los roles que desempeñarán. Para hacer frente a esta realidad, la capacitación surge como una herramienta potente, y en este sentido, se debiera investigar respecto de las necesidades de capacitación que tienen las empresas y de los conocimientos, habilidades, intereses y aptitudes que debiera poseer el recurso humano que se incorporará como insumo al proceso productivo.

**b) Selección de personal:** el proceso de selección de personal, se reali-

za en muchas empresas en forma espontánea y “artesanal” circunscribiéndose en muchos casos a una entrevista con él que será el Jefe directo.

La investigación en recursos humanos debiera validar esta conjetura y proceder a demostrar técnicamente la importancia que tiene para la empresa llevar a cabo un proceso profesional de selección de personal que comprende entrevistas estructuradas, pruebas de conocimientos técnicos, exámenes médicos y psicológicos, etc. Estas herramientas reducen la variabilidad de la información y posibilitan tomar decisiones con menor grado de incertidumbre.

**c) Relaciones humanas:** aún existen empresas donde las buenas relaciones no tienen mayor importancia, y se orientan primordialmente a la productividad. Se necesita, por lo tanto, de estudios profundos que demuestren en todos los niveles organizacionales que esforzarse por tener un clima laboral no sólo favorece al personal, sino que genera dividendos tangibles a la empresa que le permitirán disfrutar de beneficios en el corto plazo y viabilidad en el tiempo.

Las buenas relaciones humanas en una organización generan compromiso, lealtad y motivación en el recurso humano, pues las personas se sentirán bien, con anhelos de contribuir tanto cualitativa como cuantitativamente al logro de los objetivos de la empresa que lo cobija.

En esta misma línea se pueden incorporar las relaciones que deben existir con los sindicatos o agrupaciones de trabajadores.

**d) Sistemas de remuneraciones e incentivos:** la globalización ha traído consigo una serie de posibilidades, pero junto con ello, una serie de inconvenientes. En el campo de los recursos humanos, se habla que se está produciendo una presurización del empleo debido a que en muchos casos, las remuneraciones y sistemas de incentivos no se han nivelado con los ingresos que reciben los trabajadores de las economías desarrolladas sino que se han asimilado a las remuneraciones de economías más pequeñas.

Frente a esta realidad, se requiere fomentar estudios que determinen una política de remuneraciones e incentivos globalizados, en la cual prime la racionalidad y equidad en las distribuciones.

En todas las líneas indicadas de forma a priori se deberían utilizar, en la medida de lo posible, los diversos métodos que son parte de la investigación científica, tales como: el estudio de casos, el método de retroalimentación de encuestas o cuestionarios, los diversos tipos de entrevistas, la observación directa y el experimento propiamente tal. Además, incorporar algunos métodos cuantitativos, tales como el análisis de correlación, el análisis de regresión, el análisis discriminatorio, etc.

Siguiendo este mismo contexto de la investigación, se podría añadir que de los enfoques o teorías que se han desarrollado con fuerza en los últimos años, la teoría de agencia y la teoría basada en los recursos, representan un referente significativo para el ámbito de la administración de personal. De hecho, en ellas se están realizando

investigaciones empíricas y pragmáticas que han posibilitado la obtención de resultados bastante contundentes y sólidos. Lo anterior implica que efectivamente se han logrado generar conocimientos, que junto con su sustentación teórica, han permitido explicar problemáticas reales de las organizaciones.

Entre los temas que se han estudiado con mayor profundidad y recurrencia se podrían citar los siguientes:

*a) Motivación Laboral:* es decir, estudios tendientes a determinar fórmulas para conducir al personal a superar obstáculos y mantener un movimiento hacia el logro de objetivos tanto personales como organizacionales.

*b) Sistemas Remuneracionales:* estos estudios se han orientado primordialmente al tema de los incentivos en los distintos niveles de la organización. Como ejemplo tenemos los sistemas de incentivos destinados a lograr que el agente se comporte de acuerdo a las expectativas del principal; y también aquellos esquemas de pago flexible, basados en la mayor o menor productividad.

*c) Sistemas de Gestión:* en esta línea, la idea es destacar los estudios que se realizan, tanto a nivel de estructura, como a nivel de estilos de liderazgo, todos los cuales tienen como orientación final el logro de la eficiencia y eficacia organizacional.

### **1.3. Obstáculos para Investigar en Recursos Humanos**

Como en toda labor investigativa, el área de personal o de los recursos humanos no ha estado ajena a una serie de barreras que impiden que esta

importante tarea se ejecute con soltura. Al respecto podríamos señalar las siguientes:

*a) Problemas de bases de datos:* en Chile, y da la impresión que esto también ocurre a nivel mundial, existen serios inconvenientes cuando se trata de confeccionar bases de datos que sirvan de plataforma para poder materializar trabajos investigativos de carácter empírico.

*b) Poca colaboración de las empresas:* para realizar buenas investigaciones se necesitan datos, los cuales se tornan muy escasos al momento de recurrir a las organizaciones, pues éstas son reacias a entregar información relevante, básicamente porque se considera estratégica y tienen miedo a que sea conocida eventualmente por la competencia.

*c) Heterogeneidad de los datos:* hacer análisis comparativos entre empresas, en lo que a una gestión de recursos humanos se refiere, resulta hoy muy difícil, pues los datos que se obtienen de las organizaciones no son homogéneos, debido a que utilizan o se basan en diferentes teorías, enfoques o criterios organizacionales.

*d) Carencia de instrumental técnico:* esta barrera tiene que ver fundamentalmente con un déficit de instrumentos o herramientas para poder realizar y validar investigaciones en el campo de las percepciones.

*e) Falta de preparación del personal:* por lo menos en Chile, se visualizan niveles de formación muy limitados en lo que a metodología de investigación se refiere, tanto a nivel de directivos, como de personal ejecutivo y operativo. Esta

carencia, impide materializar investigaciones, pues a ellos les resulta difícil entender e internalizar la forma de llevar a cabo estudios y las ventajas que pueden obtenerse de estos.

#### **1.4. Fórmulas para superar los obstáculos en investigación de personal**

Probablemente una de las cuestiones más difíciles cuando se evalúa un problema tiene que ver con la búsqueda de posibles soluciones.

En general, es factible que los profusos avances tecnológicos que se están produciendo día a día, contribuyan con solidez a la materialización de estudios más consistentes. Es más, el surgimiento de software o sistemas computacionales en las diferentes áreas del conocimiento están ayudando y continuarán colaborando en la realización de estudios más científicos, sobre todo cuando se trate de hacer investigaciones comparativas en las diferentes empresas o industrias.

Respecto de la poca información que hacen disponibles las empresas, se estima que debieran dictarse disposiciones legales que las obliguen a entregar anualmente datos relacionados con el personal. En otras palabras, junto con el balance contable y presupuestario, se debería confeccionar un balance social.

Finalmente se reinsiste en la necesidad de generar en los administradores, plena conciencia de lo que significa invertir en investigación, en desarrollo y, en forma especial, en capacitación y programas de formación permanente.

En esta línea, algunas universidades en Chile, han desarrollado e implementado programas de formación

profesional, orientados exclusivamente a personas que trabajan. Sin duda esto posibilitará contar en el mediano plazo con una fuerza laboral más intelectualizada, que podrá comprender de mejor forma los nuevos escenarios organizacionales y además podrá diseñar fórmulas que permitan a las empresas ser más competitivas.

## **2. Desafíos de la gestión de recursos humanos**

### **2.1. Desafíos a nivel general**

La orientación hacia los nuevos desafíos organizacionales, ha generado cambios en roles tradicionales de las personas, otorgando nuevas responsabilidades a la gestión de personal, llegándose a señalar que el nuevo papel incluye imput estratégico y desarrollo continuo del sistema de recursos humanos, a fin de incrementar la satisfacción del cliente ahora y en el futuro (Petrick y Furr, 2003; Saracco, 2009).

Todos estos elementos configuran un escenario altamente desafiante para la gestión de recursos humanos. Es así como Werther y Davis (2001) distinguen cinco grandes retos, a saber: históricos, internacionales, sociales, corporativos y profesionales. Éstos están estrechamente vinculados con las distintas actividades y objetivos de la gestión de personal, tales como la preparación y selección, el desarrollo y la evaluación, la compensación y la protección, y las relaciones que se producen con el personal y los correspondientes sistemas de evaluación final. Estos aspectos son afectados fuertemente por un entorno dinámico y altamente exigente.

Con todos los componentes presentados, es perfectamente factible listar aquellos aspectos que pudiesen considerarse como faltantes o categorizarse como desafíos en el campo de los recursos humanos. Gráficamente los podemos visualizar en la Figura 2.

Cada componente del octágono presentado previamente, se explica en detalle a continuación:

**2.1.1. Cambios paradigmáticos en la gestión de personas:** lamentablemente persiste aún en muchos sectores de las organizaciones una perspectiva netamente operativa de la gestión con personas. Esta visión limitada, instrumental y codificada, circunscribe esta función de la empresa, a cuestiones de menor trascendencia e impacto, el cual corresponde a un punto de vista propio de la administración de personal tradicional. Es por

ello que el desafío que se debe enfrentar tiene relación con la imperiosa necesidad de sobreponerse y romper este paradigma, de modo que se pueda promover una mirada ontológica, estratégica transversal e interdisciplinaria de la gestión de recursos humanos. Si se logran alcanzar estos anhelos, estaremos ad portas de edificar y consolidar una neopráctica de la gestión de personal, la cual se debe fundamentar en la idea de sujetos históricos inmersos en procesos sociales, políticos, económicos e institucionales intrincados, que involucren multidimensionalmente los aspectos técnicos, sociales, culturales, económicos y políticos.

**2.1.2. Visión estratégica de las personas:** en concordancia con el punto anterior, se puede señalar que analizar las organizaciones desde una pers-

**Figura 2**  
**El octágono de los desafíos de los recursos humanos**



Fuente: Diseño propio.

pectiva estratégica, implica desarrollar capacidad en las empresas para que estas reflexionen anticipadamente ante las oportunidades y amenazas de su entorno industrial, de sus fortalezas y vulnerabilidades internas. En otras palabras, este desafío requiere considerar a la administración de personal de manera muy disímil a la forma clásica o cotidiana, debiendo por lo tanto, asumir una reflexión completa que incorpore a todas las personas y usuarios involucrados. Esto les permitirá percibir adelantadamente los escenarios competitivos, generando espacios para diseñar acciones que aseguren la viabilidad organizacional. Como son las personas las que en definitiva constituyen las organizaciones, se debe reconocer que ellas tienen la responsabilidad de focalizar su atención en la misión de la empresa, en los ejes estratégicos definidos para alcanzar la misión y en los procesos genéricos de recursos humanos. El desafío planteado implica incorporar a las personas para que asuman roles protagónicos en la definición de estos factores y no sólo una posición restrictiva, caracterizada por la receptividad y operatividad.

**2.1.3. Considerar en las estrategias de administración de personal el cambio en la fuerza laboral:** uno de los grandes cambios que se puede observar en las economías mundiales tiene que ver con la incorporación masiva del sector femenino al ámbito laboral. Hoy día es habitual encontrar mujeres desempeñándose en diversos cargos de la empresa, llegando incluso a asumir labores que

desde siempre estaban reservadas para el sector masculino.

Otro de los sectores que se están incorporando con mucha fuerza a la vida laboral son las personas con discapacidad. Ellos con mucho esfuerzo y dedicación han ido ganando espacio en diversos cargos de la empresa, donde han demostrado compromiso, eficiencia y mucha capacidad.

Dada esta evidente realidad, las nuevas estrategias de personal deben considerar a estos nuevos participantes en la fuerza laboral y desarrollar perspectivas y postulados que apoyen y faciliten su incorporación y de la mujer en la nueva configuración laboral de las organizaciones.

**2.1.4. Integrar la globalización en la función de personal:** la desaparición de las fronteras entre los países o internacionalización de la economía, ha traído consigo una serie de ventajas, desventajas y desafíos.

Para los autores Werther y Davis (2001), el grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global depende por completo de la manera en que funcionen sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y el bienestar de toda sociedad son el producto de sus organizaciones, pues, estas proporcionan los empleos, los productos y servicios necesarios para enfrentar los desafíos del nuevo siglo. Al vender más bienes y servicios, en los mercados globales las organizaciones aportan nuevos recursos a sus sociedades respectivas y contribuyen de manera definitiva al mejoramiento del nivel de vida de la población.

Según Mora y Schupnik (2002) la globalización<sup>2</sup> ha sido establecida como uno de los conceptos que organizan la discusión económica-política contemporánea. Esta a su vez se ha constituido en una transformación cualitativa del capitalismo y se ha desarrollado una nueva relación de interdependencia más allá de los estados nacionales, estructurándose por lo menos cuatro elementos posibles de citar:

- a) El dominio de las finanzas sobre la producción, debido a la creciente importancia de la estructura financiera y de la creación global de crédito, lleva al dominio de las finanzas sobre la producción.
- b) La importancia en el aumento de la estructura del saber, pues se dice que el conocimiento ha llegado a ser un importante factor de la producción.
- c) El aumento en la rapidez de la redundancia de ciertas tecnologías y el crecimiento en la transnacionalización de la tecnología, aquí el énfasis se coloca en las industrias basadas en el conocimiento, la creciente dependencia de la innovación tecnológica y el riesgo creciente de la obsolescencia tecnológica.
- d) El ascenso de corporaciones multinacionales, señalándose que las corporaciones no tienen más alternativa que transformarse en corporaciones globales y transnacio-

nales, junto con los bancos transnacionales, que se han transformado en los poderes más influyentes, mucho más influyentes que los estados nacionales y sus propias economías.

Además es útil conocer algunas desventajas que trae consigo la globalización. En esta dirección, Yip (1997), establece que puede causar gastos administrativos cuantiosos, por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar e incluso, por el aumento de personal. La globalización también puede reducir la eficacia de la administración en cada país, si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Además cada uno de los impulsores de la estrategia global tiene sus desventajas particulares (Contzen y Parada, 2005).

La administración de personas no puede estar al margen de esta realidad, y debe por lo tanto asumir estrategias que posibiliten formar personas con competencias transnacionales y con la habilidad para desenvolverse en distintos escenarios, especialmente en los mercados desarrollados y modernos, como el de Europa, Asia y Estados Unidos. Esto significa que es imprescindible asumir acciones tendientes a potenciar el manejo de la información, la capacitación, educación y motivación funcionaria, de modo que se transforme a las personas en individuos globalizados y en

2 Otros puntos relacionados con los efectos de la globalización en los recursos humanos los aporta: Soto, M. (2008) en su trabajo "*El papel de la empresa en la formación de capital humano en el siglo 21*".

el centro organizacional, alrededor del cual, debe girar todo el proceso productivo y la respectiva creación de valor de la empresa.

**2.1.5. Potenciar las competencias de las áreas encargadas de los recursos humanos:** este desafío implica básicamente expandir el ámbito de influencia que tienen en las organizaciones, las unidades encargadas de dirigir y administrar personas (Melián y Verano, 2008). En este orden de cosas, se podría afirmar que las unidades mencionadas deben abordar estratégicamente los tópicos vinculados con la gestión empresarial y cambio organizacional, con la finalidad de analizar y evaluar los temas relacionados con los recursos humanos insertos en los negocios, con un fortalecimiento del proceso de cambio planeado (Fitz-Enz, 1992).

**2.1.6. Reposicionar el rol que cumple la cultura organizacional en las empresas:** este es un tema que no ha sido abordado profundamente y requiere, por lo tanto, de una preocupación muy especial. Esto es entendible, debido a que es un concepto bastante “joven” en la jerga de la Administración de Empresas. De hecho, es posterior a los años 80, cuando este vocablo comienza a tener auge, principalmente por el gran potencial que encierra para ayudar a mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

Evidentemente, si queremos reposicionar este concepto, es útil tener claridad respecto a su nivel de alcance. Chiavenato (2007), sostiene que la única manera posible de cambiar es transformar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales

trabajan y viven las personas. Ello demuestra la importancia de este concepto para los nuevos escenarios organizacionales. Se debe reconocer que la cultura expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Esto significa, que es imposible encontrar dos culturas organizacionales idénticas, debido a que éstas son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunos presentan un ambiente de mucho dinamismo y laboriosidad, otros tienen un entorno de tranquilidad y parsimonia, algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías e higienizadas, etc.

Por lo tanto, las diversas variables que involucran la cultura organizacional, requieren de una preocupación especial, debiéndose analizar en forma continua, detallada y sistemática. Esta situación demanda un gran desafío para los administradores, quienes deben ser capaces de desarrollar una filosofía y un estilo de trabajo que guíe estratégica y visionariamente a cada persona que presta servicios en la organización (Pérez, 2009).

**2.1.7. Aprovechar apropiadamente las oportunidades que ofrece internet:** probablemente una de las cuestiones que más influencia e impacto está provocando en las orga-

nizaciones tiene relación con la utilización de internet. Esta herramienta está transformando al personal, en un protagonista directo de su gestión, pues le está posibilitando el acceso sin restricciones a la información y al conocimiento tanto exógeno como endógeno a la empresa.

Lo planteado es de extrema relevancia en la neosociedad, debido a que la era de información va ligada inexorablemente a las nuevas tecnologías de la información, de las cuales Internet es la más representativa. Sin embargo, Internet no es meramente una tecnología, sino que, como muchos expertos señalan, inaugura una nueva filosofía, una nueva cultura y una nueva forma de vivir. En un mundo interconectado, donde cualquier tipo de información (sea ésta comercial, lúdica, académica o periodística) está accesible de modo inmediato, sin importar las barreras de tiempo y espacio, las viejas formas de pensar se vuelven obsoletas de un plumazo (Grandío, 1998).

Este contexto trae aparejados enormes desafíos para la Gestión de Recursos Humanos, pues estamos frente a una inevitable mutación cultural, producto de la no intermediación que implica el uso de Internet, el cambio desde un modelo vertical y paternalista de la entrega de valor a otro horizontal y multidireccional que potencia la confianza mutua e incentiva al trabajador a tomar decisiones. Esto significa que los vetustos tópicos relacionados con la división del trabajo, jerarquía, límites, diagramas de estructura, etc., han perdido terreno, para dar paso a una configuración organi-

zativa abierta e innovadora, donde los conceptos predominantes son conectividad, algoritmos, flexibilidad, baudio, bit, byte, browser, buscador, virus, caché, workflow, archivos, intranet, extranet, etc. (González, 2005).

Lo expresado significa que se requiere asumir estrategias que sensibilicen a los niveles superiores de la empresa, debido a que la utilización de las nuevas tecnologías que nos inundan y en forma específica la Internet, trae consigo procesos de administración de recursos humanos más dinámicos, compartidos e independientes. Esto provocará una revolución en los roles y tareas tradicionales, requiriéndose de nuevas competencias laborales.

**2.1.8. Estructurar una teoría moderna propia de la administración del talento humano:** a pesar de que existe bastante información en el ámbito de la gestión de RR.HH., surgiendo una serie de enfoques o modelos que tratan de explicar el rol que cumplen las personas en los nuevos contextos organizacionales, sigue siendo un gran desafío desarrollar una teoría basada en una fuerte investigación en esta área.

Hoy más que nunca, se visualiza como realmente necesario, vigorizar la interdisciplinariedad de la administración de personal y desarrollar una teoría universal transdisciplinaria que reconozca las realidades de cada país, pero que se dedique a indagar científicamente los fenómenos que se están produciendo, de manera que se pueda explicar con nitidez que es lo que está pasando con el trabajo y

con las relaciones que se han gestado con el rol del Estado, la economía, la cultura y la sociedad en particular.

En este amplio campo por explorar, analizar y concretizar, se revela como una cuestión no menor, el problema del poder y sus diversas ramificaciones hacia la estructuración del trabajo. No se debe pasar por alto, que el contemporáneo análisis de las organizaciones, en un marco de cambio permanente, se fundamenta precisamente en la necesidad de tener un mayor desarrollo cognoscitivo del problema que involucra el poder.

Por lo tanto, una nueva teoría de gestión estratégica de RR.HH. requiere aglutinar todas estas problemáticas y responder a otros problemas como el predominio en algunas empresas de teorías clásicas de la administración, la hegemonía de ciertas especialidades y profesiones, la cuestión del género, etc. Si se toman decisiones en este sentido, se podrá estructurar un corpus sistematizado de conceptos y categorías de conocimientos específicos, de instrumentos metodológicos, y de técnicas para intervenir de manera estructural los subsistemas y resultados del trabajo de cada persona.

## **2.2. Desafíos en el contexto chileno**

Si a nivel mundial se aprecian múltiples desafíos en el ámbito de la investigación en recursos humanos, en Chile este panorama es todavía más crítico y preocupante. Por ejemplo, en los años ochenta, el sistema de educación superior en Chile operaba sobre la base de sólo ocho universidades. A partir de esa fecha, se desarrolló un

profuso crecimiento en el número de las instituciones de Educación Superior. La mayor cantidad de instituciones que se gestan a partir de los años ochenta, ha traído consigo un incremento de la cobertura prácticamente insospechado. Esto se ha traducido en un notable aumento del número de matriculados, tanto a nivel de pregrado, como también en lo referente a los post-títulos y post-gradados. Sin embargo, a pesar de las cifras observadas, junto con los importantes niveles de crecimiento experimentados en las últimas décadas, la baja inversión en educación, ciencia y tecnología constituyen un problema que no ha podido ser solucionado y que rebota indefectiblemente en la gestión de los recursos humanos.

El reto que nos impone esta realidad implica asumir estrategias agresivas en capacitación y desarrollo, pues el conocimiento constituye la fuente de la sabiduría y ésta a su vez genera libertad en los individuos, quienes pueden llegar a tener mayores posibilidades de elección de sus fuentes laborales.

Además de lo anterior, es imperioso entender que la investigación científica básica produce la mayor parte del conocimiento en todas las áreas, y es la piedra angular sobre la cual se edifica y sostiene el desarrollo tecnológico. De esto se desprende que no es factible alcanzar un desarrollo tecnológico sin investigación básica, pero teniendo como condición indispensable personas preparadas, con capacidad para resolver problemas de diversas índoles organizacionales.

De lo expresado se puede deducir que es urgente invertir en investigación de los recursos humanos, con una adecuada planificación estratégica, pues sólo de esta forma generaremos conocimiento, bienestar, calidad de vida y obviamente nuevas fuentes de trabajo.

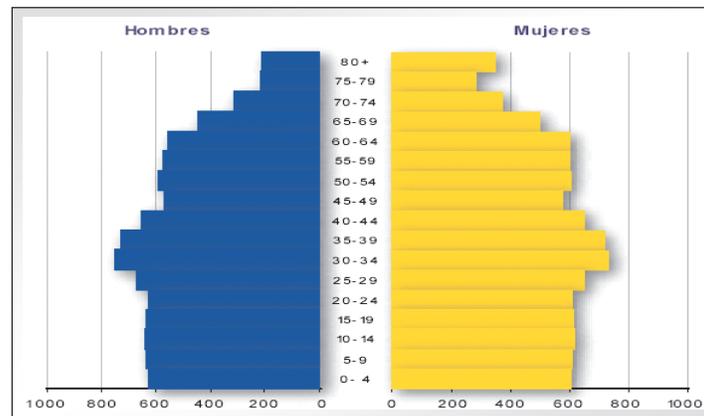
El desafío debe ser planteado con fuerza a los diversos sectores sociales. Por ejemplo, las Universidades y centros de investigación con su diversidad y ámbitos de orientación pueden hacer grandes aportes para alcanzar objetivos nacionales en ciencia y tecnología, capacitación y formación de personas. Pero para realizar esta labor se requiere de recursos económicos, materiales, humanos, normativos y filosóficos que estén básicamente orientados a esta labor. En este escenario es ineluctable que entre en juego un segundo factor, que probablemente puede ocupar el rol de protago-

nista, este corresponde al Estado, el cual debe desarrollar políticas que incluyan estrategias metas, objetivos y sistemas de financiamiento orientados precisamente incrementar el valor agregado del factor más relevante de los procesos productivos, es decir, el capital intelectual.

Otro de los desafíos relevantes a enfrentar en el ámbito de los recursos humanos, tiene que ver con el cambio demográfico que se está experimentando en Chile, el cual se acerca al comportamiento observado en los países desarrollados, es decir, baja tasa de natalidad y aumento de la esperanza de vida, hecho que según estudios poblacionales, hará que la pirámide demográfica se transforme prácticamente en un rectángulo al año 2025 (Ver Figura 3).

Toda esta situación obligará a las organizaciones a replantearse su relación con los trabajadores y a buscar

**Figura 3**  
Pirámide de la población en Chile, año 2025



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas 2005.

estrategias que posibiliten el buen desempeño de una fuerza laboral más envejecida.

Finalmente y no por ello menos importante, esta el fenómeno de la vertiginosa incorporación de la mujer al mundo del trabajo, que se ha incrementando desde el año 1990 y hasta el año 2003 en más del 40%, cifra que contrasta con el apenas 18% de aumento que se ha producido en la fuerza laboral masculina en el mismo periodo (Ver Figura 4). Esta realidad le impone nuevos desafíos a las organizaciones, las cuales deben modificar sus estructuras y sus formas de pensamiento, para incorporar con toda naturalidad esta creciente fuerza laboral.

### Conclusiones

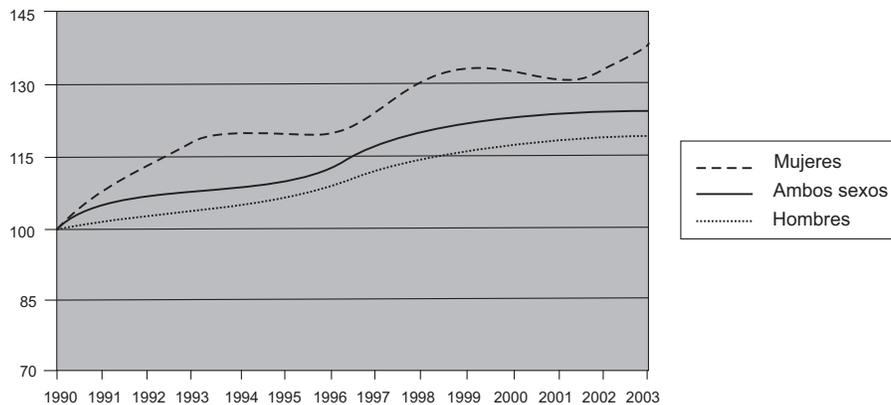
En este trabajo se ha dado un barniz respecto del rol que ha cumplido la función encargada de la fuerza labo-

ral en las empresas, presentándolo tanto desde la perspectiva de la evolución, como desde el punto de vista de los principales enfoques o tendencias que han sido desarrolladas por múltiples estudiosos o autores del ámbito de la gestión. Además se proporcionaron antecedentes relacionados con la investigación y su vínculo con la administración de personal.

Fue importante la cantidad de información que se recopiló y sistematizó, para dar a luz este documento, y frente a ello, se estima que es necesario remarcar algunas cuestiones de interés a modo de epílogo.

Hoy estamos viviendo en un mundo, donde todos coinciden, y así lo demuestran los enfoques o teorías analizadas, que el factor estratégico o generador de ventajas competitivas es el talento humano. Sin embargo, a pesar de este asenso, aún es factible observar organi-

**Figura 4**  
**Índice de crecimiento de la fuerza de trabajo en Chile, según sexo, años 1990 a 2003 (1990=100)**



Fuente: Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios. 2004.

zaciones con estilos de liderazgo autoritarios y sistemas de gestión verticales, clásicos o tradicionales.

Al parecer, existen empresas que no han percibido a cabalidad que los nuevos escenarios organizacionales, donde destaca la internacional económica y la irrupción de nuevas tecnologías, traen consigo cambios permanentes y en muchos casos agresivos.

La investigación en el campo de la dirección de personas no puede estar al margen de esta realidad. Esta debe considerar que este nuevo contexto ha implicado implementar nuevas maneras de ejecutar las tareas y eso requiere nuevas fórmulas o formas de planificar, organizar y operacionalizar el trabajo.

Cuando se observa lo que está ocurriendo en las organizaciones, se puede percibir que muchos puestos de trabajo se están convirtiendo en autónomos y descentralizados, esto significa que las megaorganizaciones piramidales, con una gran cantidad de niveles jerárquicos y procesos intrincados, están dando paso a organizaciones más simples y achataadas, es decir, desaparecen ciertos niveles jerárquicos, delegándose en cada persona, múltiples competencias y consecuentemente, muchas responsabilidades. Esto le reporta al trabajador la obligación de aplicar un acervo de habilidades, experiencias, conocimientos y actitudes; pero también investigar, estudiar y capacitarse, con el propósito de obtener

información relevante para poder desempeñarse apropiadamente y a posteriori, tomar las decisiones más apropiadas y pertinentes.

Otra de las cuestiones relevantes que se observan, dicen relación con un cambio en la medición del desempeño funcionario. Lo que importa en la actualidad es el cumplimiento de objetivos, es decir, los resultados de su accionar y no las actividades que realiza.

También se puede destacar la obsolescencia de las actividades únicas y rutinarias. Hoy se requiere desarrollar polifuncionalidad y multivalencia, lo cual implica grandes retos para las personas, quienes necesariamente deben “subirse al tren” de la formación continua, en diversas áreas del conocimiento<sup>3</sup>.

Es por ello que gestionar el conocimiento y las competencias laborales, constituye per se, un imperativo estratégico para las empresas y para todas aquellas que se encuentran inmersas en el ámbito laboral.

Por lo tanto, se requiere dotar de una preparación especial, continua y sistemática a la fuerza laboral, pero junto con ello se debe fomentar y potenciar la investigación en el área del capital humano, de modo de contar con los instrumentos y herramientas necesarias para hacer frente a las exigencias que nos impone la nueva realidad organizacional.

3 Este exceso de obligaciones, probablemente sea la razón del surgimiento de nuevas patologías, como es el caso de estrés laboral.

### Referencias Bibliográficas

- AAKER, D. y DAY, G. (1996). **Investigación de mercados**. 3era. Edición. México. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A.
- ANTUNES, R. (2003). **¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo**. 2da. Edición. Buenos Aires. Ediciones Herramienta.
- CAZAU, P. (2006). **Introducción a la investigación en ciencias sociales**. Lima. Editorial Universidad Ricardo Palma.
- CHIAVENATO, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá. Editorial McGraw-Hill Interamericana. S.A.
- CONTZEN, P. y PARADA, J. (2005). "Regresión conceptual de globalización y dirección de empresas". En: **Trendmanagement**. Santiago de Chile. Vol. 7. Edición Especial No. 3. Mayo.
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL TRABAJO (2004). "Género y trabajo: compendio de estadísticas según sexo". Santiago de Chile. Gobierno de Chile.
- FRANKLIN, J. y TORRES, R. (1994). "Reingeniería y Calidad total: ¿Recetas Mágicas? Programa de Productividad y Calidad total en la empresa Procal". Santiago de Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- FITZ – ENZ, J. (1992). **El valor añadido por la Dirección de Recursos Humanos: una nueva estrategia para los 90**. Barcelona. Ediciones Deusto.
- GRANDIO, A. (1998). "El futuro de los Recursos Humanos". Disponible en: [www.virtualeidos.com/antonio/discurso.htm](http://www.virtualeidos.com/antonio/discurso.htm). Fecha de Consulta: septiembre 2009.
- GONZÁLEZ, R. (2005). **Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de los Recursos Humanos**. Ideas Propias Editorial. Disponible en: <http://www.agapea.com/libros/Nuevas-Tecnologias-Aplicadas-a-la-Gestion-de-los-Recursos-Humanos-isbn-8493454753-i.htm>. Fecha de Consulta: octubre 2009.
- GUTIÉRREZ, L. (2005). "Gerencia avanzada: un blanco cada vez más móvil". En: **Revista Negotium**. Volumen 1, No. 2. Disponible en: [http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S1856-18102005000200002&script=sci\\_arttext](http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S1856-18102005000200002&script=sci_arttext). Fecha de consulta: octubre 2009.
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (2007). **Metodología de la investigación**. 4ta. Edición. México. Editorial McGraw – Hill.
- HOADLEY, I. (1991). The role of practicing in LIS professionals. En: McCLURE, CR. & HERNON, P. **Library and information science research: perspectives and strategies for improvement**. New Jersey.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (2005a). "Chile hacia el 2050: proyecciones de población". Santiago de Chile.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (2005b). "Estadísticas institucionales". Disponible en: <http://www.ine.cl/03-empleo/i-empleo.htm>. Fecha de Consulta: agosto 2005.
- KOONTZ, H., ODDONNELL, C. y WEIHRICH, H. (2003). **Administración**. México. Traducido de la 12ª Edic. por Edit. Mc Graw-Hill. Americana de México, S.A. de C.V.

MELIAN, S., VERANO, D. (2008). "Estilos de dirección de Recursos Humanos dentro de las empresas: Una cuestión de Intensidad". En: **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**. Núm. 36, septiembre 2008. Disponible en: [http://www.acede.org/fotos/pdf/art15\\_36\\_06.pdf](http://www.acede.org/fotos/pdf/art15_36_06.pdf). Fecha de Consulta: octubre 2009.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. "Estadísticas institucionales". Disponible en: <http://www.mineduc.cl/>. Fecha de Consulta: octubre 2004.

MORA, F. y SCHUPNIK, W. (2002). "La globalización y los recursos humanos". Disponible en: <http://www.masterdiseny.com/master-net/estudios/0005/index.php3>. Fecha de Consulta: marzo 2009.

MORRAS, R.; VOLENSKI, G. (1997). **Rol de las personas en la era de las organizaciones orientadas al Servicio. Dirección y Liderazgo**. Buenos Aires. Ediciones Granica.

PEREZ, A. (2009). "Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos". En: **Revista Venezolana de Gerencia**. Maracaibo. Universidad del Zulia. Vol. 14, N° 46.

PETRICK, J y FURR, D. (2003). **Calidad total en la Dirección de Recursos Humanos**. Barcelona. Editorial Gestión.

ROWH, M. (2007). "Redescubriendo a la gente. Human Resource Executive". En: **Trendmanagement**. Santiago de Chile. Volumen 10, N° 5.

SARACCO, C. (2009). "Inspirados para ganar". En: **Trendmanagement**. Volumen 11, N° 1, Dic. 2008/Enero 2009.

SOTO, M. (2008). "El papel de la empresa en la formación de capital humano en el siglo 21". Asociación latinoamericana de Facultades de Contaduría y Administración. Disponible en: [http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/Recursos\\_Humanos/rechuman02.swf](http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/Recursos_Humanos/rechuman02.swf). Fecha de Consulta: octubre 2009.

SUAREZ, F. (1996). "La competitividad de las empresas". En: PAUL, L. y SUAREZ, F. (Editores). **La competitividad el gran desafío de las empresas chilenas**. Santiago de Chile. Andros Productores Gráfica.

WAYNE, R. y NOE, R. (1997). **Administración de recursos humanos**. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

WERTHER, W. y DAVIS, K. (2001). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

YIP, G. (1997). **Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional**. Bogotá. Editorial Norma S.A.