



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera de Psicología

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS HACIA FINES
DEL SEGUNDO DECENIO

Memoria para optar al Título de Psicólogo
2013

Lic. Ps. Paulo Díaz Villavicencio / Lic. Ps. Andrés Urra Neira
Profesor Patrocinante: Rogelio Díaz
Profesionales Colaboradores:
Ps. y Mag. Elisabeth Wenk Wehmeyer

Tabla de Contenidos

	Página
Resumen	3
I. Introducción	4
II. Objetivos	8
III. Marco Teórico	9
Gestión del Talento	9
Cambio Organizacional	13
Balance Vida Trabajo	16
Gestión del Conocimiento	19
Liderazgo	22
Transformar Recurso Humano como socio Estratégico	25
Sistemas de Recompensa	28
Compromiso Organizacional	33
Manejo de la Globalización	36
Evaluación de Desempeño	40
Manejo de la Diversidad	43
Responsabilidad Social Empresarial	47
Outsourcing de Recursos Humanos	52
Reclutamiento y Selección de Personal	57
Reestructuración Organizacional	62
IV. Metodología	68
V. Resultados	74
VI. Conclusiones	82
Bibliografía	86
Anexo I	90

Resumen

El objetivo del siguiente trabajo es hacer una revisión de las principales y nuevas tendencias en la administración y gestión de los recursos humanos que, en las opiniones de profesionales del área, señalarán las mejores prácticas que las empresas deben adoptar para el manejo de las personas dentro de las organizaciones. Para poder determinar lo recién señalado, se consideraron 15 variables que tienen incidencia actual en la gestión de recursos humanos, y se consultó la opinión de diversos profesionales sobre su importancia y viabilidad de implementación en un futuro cercano para las organizaciones. Este trabajo así desarrollado brinda aportes para la consideración de algunas prácticas que pueden significar un aporte y diferenciación en la estrategia que adoptan las empresas desde la perspectiva de los Recursos Humanos.

I. Introducción

Hoy en día los profesionales de recursos humanos se enfrentan al reto de ver cómo su papel cobra cada vez una perspectiva más importante y estratégica en una empresa. Los dinámicos fenómenos de la organización, el cambio, los sistemas de información y otros con igual importancia, han impulsado nuevas maneras de realizar la gestión de personas, lo cual incita a visualizar a la gestión de R.R.H.H. como uno de los retos más relevantes al que se enfrentarán las organizaciones en la próxima década de este siglo.

Durante los últimos años han surgido una gran cantidad de modelos para gestionar la organización de forma eficaz y eficiente, por lo que todos los gerentes tendrían que proyectarse hacia el futuro, debiéndose introducir en nuevas herramientas y metodologías que les permitan ser cada vez más competitivos en el mercado. Sin embargo, en ocasiones se descuida y deja al margen el recurso más importante: "*las personas*". En este sentido, sólo aquellas empresas que capitalicen en este recurso podrán hacer frente en buena medida a este mundo empresarial tan cambiante y competitivo. Como antecedente, en las últimas décadas el recurso humano ha focalizado su función en ámbitos operativos clásicos como las liquidaciones de sueldos, selección de personal, licencias médicas, entre otras. Sin embargo, el constante cambio de los modelos de negocios y la orientación cada vez más acentuada en la competitividad, ha generado que todas las áreas de la empresa deban contribuir en el margen y la rentabilidad, quedando el recurso humano no exento de este enfoque.

De este modo y, de acuerdo con los autores de la presente investigación, es que el papel del Recurso Humano comienza a adquirir un rol cada vez más protagónico, pues sin olvidar su esencia, ha emprendido un rumbo que lo convierte en aliado estratégico del negocio y los resultados globales de la compañía. Las empresas deberán diagnosticar y evaluar constantemente las nuevas demandas del entorno, modificar sus estrategias y objetivos del negocio en general. Las organizaciones deben estar preparadas para la optimización y la competitividad de la función del capital humano, para así poder proyectar las decisiones de hoy en perspectivas del mañana.

En este contexto, el éxito de una empresa está directamente relacionado con sus personas, siendo el recurso humano el activo más valioso que poseen las organizaciones. Le corresponde a la empresa pensar en el bienestar de éstas y desplegar todo su potencial; y al recurso humano desarrollarse como aliado permanente de su organización para contribuir a la obtención de los resultados esperados.

De esta manera, nos surge la interrogante respecto de cuáles van a ser las tendencias en la gestión de recursos humanos en el mediano plazo y hacia dónde se orientarán los esfuerzos de las empresas en dicho ámbito en el futuro inmediato dentro de las proyecciones de las organizaciones.

En la siguiente investigación se abordarán, de forma teórica, quince variables que han sido mencionadas por otros estudios, y que tienen relación con el futuro cercano para la gestión de Recursos Humanos y cómo agregan valor a la organización. Se recogen reportes provenientes tanto de América Latina como de Europa y Estados Unidos, provenientes de revistas especializadas en gestión e informes emanados de distintas casas de estudios e instituciones relacionadas con la administración. Además, se consideran las apreciaciones de los textos más consultados en lo relativo a la gestión empresarial y de ciencias sociales conexas, seleccionándose textos y reportes que en su mayoría no datan de más allá de los últimos diez años, con excepción de algunos clásicos que aún siguen vigentes y forman parte del acervo empresarial actual o aportaron en su creación.

Se ha considerado, a su vez, un estudio realizado por Boston Consulting Group BCG (2008), que en Europa consultó a ejecutivos de Recursos Humanos sobre tendencias que las organizaciones deben tener en consideración a la hora de plantear sus estrategias a mediano y largo plazo para la gestión de personas.¹

Las variables que se desarrollan a continuación han sido contrastadas con las opiniones de distintos profesionales del área de Recursos Humanos en Chile, con distintos cargos, niveles jerárquicos, y con experiencia en la misma; el objetivo es poder

¹ Böhm, H. y otros (2007) *The Future of HR in Europe*, Boston Consulting Group.

entregar información que pueda señalar directrices para la gestión de personas en el próximo decenio; qué opinan estos profesionales respecto de estas variables y cómo ven la actualidad organizacional para hacer frente a los cambios y necesidades del área.

Además, y de acuerdo con la investigación realizada por los autores de este trabajo, muchos de los estudios, informes, y textos de los cuales se extraen argumentos para los modelos relacionados con la administración de los Recursos Humanos, provienen de realidades extranjeras. Esta investigación centra sus conclusiones en la realidad nacional, con lo que significará un aporte valioso para quien se desempeñe en esta área, de manera tal que podrá conocer cuáles son las opiniones de personas que cumplen funciones similares a las suyas respecto del futuro cercano en su ámbito laboral.

En este sentido, nos parece relevante para el campo de la psicología organizacional, comprender e identificar las principales tendencias que se emplearán o desarrollarán en el mediano plazo en el ámbito de la gestión de recursos humanos para mejorar las condiciones laborales y adaptar los procesos de una organización en función del comportamiento de las personas. Como psicólogos, el interés en este tema se centra particularmente en la importancia que adquiere el mundo del trabajo para el ser humano, ya que es reconocido que el puesto de trabajo es una de las instituciones más importantes en la vida humana. Sólo ahí se pueden satisfacer una serie de necesidades, objetivos y expectativas esenciales; sólo en él pueden emplearse plenamente muchos talentos, capacidades y tendencias; sólo ahí pueden llevarse a la práctica la formación, los conocimientos adquiridos durante la formación académica y los de carácter técnico, y alcanzarse una cierta forma de satisfacción humana en la vida, así como hacer realidad la aspiración a aquello que, en general, designamos como autorrealización y como desarrollo psíquico intelectual.

Además, la investigación adquiere relevancia, pues será una herramienta importante para validar el pensamiento estratégico de los principales gestores de recursos humanos ante un cuerpo profesional importante o ampliar y fortalecer las ideas a las cuales le otorgan importancia hoy en día en sus respectivos campos laborales, pudiendo

prepararse de mejor manera ante los cambios vertiginosos que implica el impacto de la globalización en nuestro país.

Desde el punto de vista metodológico, la utilidad del presente estudio permitirá validar una encuesta orientada a identificar las principales tendencias de la gestión de recursos humanos, consensuando las opiniones de diversos actores de dicha área en el mercado laboral nacional.

Es de suponer que este reporte pueda entregar algunas ideas sobre las variables a las cuales se debe poner atención, pero también dejará más de alguna duda que en si misma, puede significar la inspiración de otras investigaciones que puedan afinar la comprensión de los fenómenos sociales que se suscitan en lo laboral.

Asimismo, permitirá revisar las mallas curriculares y planes de estudio que guían la formación académica de los futuros profesionales de la disciplina, e incorporar cambios en las teorías y herramientas enseñadas, con la finalidad de generar una preparación más actualizada y enfocada en la inserción de tales profesionales en el contexto laboral.

Por otra parte, las conclusiones encontradas a través del presente estudio permitirán comparar la realidad y el enfoque de la gestión de recursos humanos que existe en la actualidad en Chile con las tendencias dominantes en el mercado laboral europeo o norteamericano.

En lo referente a la metodología que se utiliza, esta investigación aplicada cumple con las características propias de las investigaciones descriptivas sobre una muestra intencionada, orientada a indagar en las tendencias de recursos humanos que orientarán su gestión hacia el próximo decenio, por medio de un diseño no experimental transversal.

II. Objetivos

Objetivo General:

- Describir y determinar la importancia otorgada a las tendencias en la gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones en Chile y su proyección hacia el próximo decenio, a través de la opinión de profesionales que se desempeñen o se hayan desempeñado en el ámbito de la gestión de personas.

Objetivos Específicos:

- Identificar y describir las tendencias en la gestión de Recursos Humanos hacia fines del próximo decenio en el área empresarial de acuerdo con la visión expresada por la muestra en estudio.
- Establecer la importancia concedida por los profesionales a las tendencias en la gestión de Recursos Humanos de cara al próximo decenio.
- Explorar en la comprensión de la problemática actual de la gestión de Recursos Humanos en las empresas nacionales.
- Explorar en los cambios que las tecnologías de la comunicación y la información han producido en la gestión de recursos humanos.

III. Marco Teórico

Gestión del Talento

Una de las preocupaciones que según el estudio realizado por BCG debe ocupar las acciones de la gestión de personas es la Gestión del Talento, considerando para esto que se deben tomar acciones sistematizadas tanto para atraer talentos como para mantenerlos en las organizaciones.

En palabras de Chiavenato² las personas reportan a las organizaciones conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo de inteligencia. Sin querer hacer un análisis de los tipos de inteligencia ni mucho menos, podemos decir que éste es el elemento diferenciador de los talentos que deben procurar las empresas en la actualidad, donde la globalización y los medios de comunicación hacen que los productos sean rápidamente conocidos por los clientes, y a la vez son muy fáciles de imitar por cualquier compañía que desee hacerlo. Una persona talentosa podría entonces ser capaz de inyectar creatividad a la organización³ (entre otros elementos) proponiendo entonces, nuevos productos; mejorando otros; o agradando valor a los ya creados; replantear procesos, y reconsiderar proveedores. Todo esto significa un aporte importantísimo a las empresas que quieran mantenerse en el mercado, permitiéndoles evolucionar de manera rápida o por lo menos de acuerdo con los cambios que puedan suscitarse en el entorno o dentro de la misma organización.

Ese es, según Jericó,⁴ el primer elemento que aportan los talentos a las organizaciones: la capacidad de innovar. Esta capacidad para las empresas pasa a ser vital, tomando en consideración lo vertiginoso de los mercados y lo agresivo que pueden resultar las estrategias de la competencia por captar nuevos clientes y nuevos mercados. La capacidad de innovar surge como salvaguarda presente y futura, como una cuenta de activos intangibles a la que se puede recurrir en momentos de crisis.

² Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*, p 8. Bogotá: Ed. McGraw Hill.

³ Ob.cit.

⁴ Jericó, P. (2008). *La Nueva gestión del Talento*, p,40. Madrid: Ed. Prentice Hall.

El manejo de los talentos pasará a ser un gran elemento diferenciador de cualquier organización, aunque debe provocar como producto intencionado una mejora continua que permita realizar acciones estratégicas que aumenten la competitividad de la organización⁵; como bien lo dice un artículo fechado en noviembre de 2008 por Harvard-Deusto Business Review “El talento actúa como filtro de otros factores productivos: la tecnología por sí misma no es una ventaja competitiva, sino que la hace competitiva el talento”⁶.

Otra característica de los talentos, según Jericó, es que éste puede generar y consolidar la visión organizacional que se plantee. Las empresas que han podido mantenerse por largos años en el mercado, no siempre lo han hecho con un solo producto o siendo fieles a los mercados en los que se desenvolvían, sino que han tenido la valentía de optar por otros mercados y que a la larga es lo que les permite mantenerse. Tenemos casos como Nokia, que comienza como una industria papelera, o Western Union que tiene su génesis en el en ese entonces novedoso mercado de los telégrafos, y como queda claro, han llegado a distanciarse tremendamente de sus orígenes; esto es causa no de otra cosa que de los aportes que han generado sus talentos en detectar nuevos horizontes a los cuales migrar toda vez que se entiende que éstos son más fértiles que los que en los que se encontraban. Así, Nokia tiene una historia de alrededor de 130 años y Western más de 150, cada una de ellas no exenta de declives, pero que han podido sortear con éxito.

Escasez de Talentos.

En la actualidad, con las ya conocidas, releídas y estudiadas características de vertiginosidad y cambios en los entornos económicos y sociales, resulta vital para las organizaciones captar talentos que les provean de los conocimientos y capacidades ya descritas, y que más aún, son cada vez más específicas para cada mercado.

⁵ William & Keith (2005). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p.9; Ed. McGraw Hill, 5ª edición

⁶ Jiménez, A., Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008). *Gestión del Talento: Una Estrategia Diferenciada Para un Entorno Global*. Harvard Deusto Business Review, Noviembre, p 3.

En Chile la oferta de mano de obra especializada y profesional ha aumentado en los últimos años, producto de la proliferación de instituciones de educación superior, la facilitación de créditos para estos tipos de estudio, y de las políticas de gobierno para facilitar el acceso a estudios superiores, con lo que se ha generado una población de profesionales y técnicos que va en aumento. Este mayor número de personas especialistas en distintas áreas también ha causado que algunas especialidades se sobrepoblarán, por lo que el desafío para el manejo del talento es poder captar a talentos en áreas estratégicas para la organización y que, en muchas ocasiones, son justamente las áreas que han tenido un menor número de personas inscritas y egresadas en las casas de estudio; provocándose con esto un problema estructural a raíz de una falta de talento técnico en el mercado.

Frente a la escasez de talento, la autora Hillier-Fry⁷ señala que una conducta que deben adoptar las organizaciones es la de retener al talento, no sólo como una estrategia de supervivencia de las funciones operativas claves del negocio, sino también como un aporte en los períodos donde el crecimiento sea bajo. En esa misma publicación del año 2009, la autora presenta evidencia referente a los beneficios en los costos de capacitación que significa generar planes de actualización para los trabajadores con experiencia en la organización versus los planes de capacitación para nuevas incorporaciones; los datos son elocuentes, un trabajador con experiencia demora en promedio un 50% menos en alcanzar niveles aceptables de productividad que un trabajador recién incorporado.

Otra situación que llama al manejo de talento es el crecimiento demográfico negativo que en buena parte de los países se está dando. En Chile, según informa la Revista Chilena de Ginecología y Obstetricia⁸, se ha mantenido un ritmo decreciente en la tasa de natalidad nacional, lo que a la larga causará una reducción en la población activa, con la consiguiente escasez de talentos (entre otras problemáticas que este tipo de crecimiento genera, por ejemplo con el desfinanciamiento de los programas de

⁷ Hillier-Fry, Hillier-Fry, C. (2009). *Los Nuevos Retos de la Gestión del Talento*. Harvard Deusto Business Review. Octubre. 35-47.

⁸ Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología 2007 versión on line; ISSN 0717-7526

pensión). Esta situación ya la están viviendo en Europa, Estados Unidos y Japón⁹, y como respuesta se han creado estrategias empresariales y políticas gubernamentales para la búsqueda de talentos y mano de obra fuera de sus fronteras, facilitándose y regularizando el ingreso de trabajadores calificados y con características culturales similares o en el entorno geográfico cercano; así lo hace Japón con Filipinas e Indonesia, España con Latino América, Reino Unido con India, etc. En este escenario resulta importante considerar lo desarrollado por Jiménez y otros (2008) al manifestar que para las empresas tomará un valor estratégico el generar una imagen de buen empleador en el mercado de la mano de obra. Hoy por hoy tiene una gran importancia la imagen corporativa para captar nuevos clientes o para llamar la atención de los posibles accionistas que inviertan su dinero en las organizaciones, pero no todas se preocupan de perfilar su imagen para atraer talentos. Esta imagen positiva es un subproducto poco trabajado en la actualidad y que en un futuro cercano se muestra como el primer paso que se debe dar para la planificación estratégica de la gestión de personas, porque se reducirían los gastos en el reclutamiento y los procesos de selección, ya que se tendría más de una zancada a su favor, por cuanto el talento habría sido quien puso sus ojos en ellos y no lo contrario como se puede dar ahora. Son las personas, los talentos quienes van al mercado en busca de una posibilidad de vinculación laboral y en la mayoría de los casos con información bastante sesgada de las condiciones que les puedan ofrecer, una especie de ilusión que si no es conocida por el empleador de turno, causará la deserción con el consiguiente gasto asociado de volver a buscar quien pueda ocupar ese puesto.

Tamaño de la organización

Al considerar la estructura organizacional y demográfica de las organizaciones y en el entendido que las grandes organizaciones seleccionan el lugar en el que instalar sus plantas u oficinas considerando las ventajas comparativas que pueda presentar una región o un país, ya sea por su sistema de gobierno, calidad del clima, geografía, etc., las estrategias para el manejo del talento, en este caso, deben enfrentarse con la poca disposición que presentan sus trabajadores para trasladarse e instalarse en esos

⁹ Jimenez, Alfonso; Hillier-Fry, Camila y Díaz, Javier ;“Gestión del Talento: Una Estrategia Diferenciada Para un Entorno Global”, en Harvard-Deusto Business Review; Nov 2008.

lugares, ya sea dentro o fuera del territorio nacional¹⁰, en los casos que el crecimiento de la empresa así lo requiera.

En Chile esta situación se da en la industria salmonera, en la minería, en la industria forestal, en la Construcción, sólo por mencionar algunas industrias que proponen sistemas de turno de permanencia y residencia en el lugar de faena con sus consiguientes días de descanso o “de bajada”; o lisa y llanamente la reubicación permanente en ciudades cercanas a la faena. Si bien para estos rubros, según datos del Ministerio de Educación publicados en su portal www.futurolaboral.cl, las remuneraciones son de las más altas en el mercado, debemos recordar que este elemento, el dinero por sí sólo, no asegura la permanencia en las organizaciones; y si lo hace, no mantiene la motivación alta durante mucho tiempo de quien haya optado por estas condiciones.

Para las pequeñas y medianas empresas, el manejo de los talentos se presenta como una actividad de difícil implementación (Jiménez y otros, 2008), ya sea por los costos asociados o por la cultura organizacional imperante, entre otros factores. Para estos casos la recomendación está dirigida a no adoptar las prácticas relacionadas con el manejo de talentos que resultaron exitosas en empresas de mayor tamaño, sin hacer antes las adaptaciones necesarias y que respondan a la propia realidad y necesidades. Cómo adaptar estos planes considerando las características individuales de estas empresas sin afectar su estructura de costos, es el desafío que se presenta para quien lidere un proceso de manejo de talentos en organizaciones con las características especiales de las PYMES.

Finalmente, cabe mencionar a modo de reflexión, que las nuevas acciones que enfrentará la gestión de personas en las organizaciones durante los próximos años se presenta clara respecto de la consideración especial que se le debe dar al manejo de talentos; y para ello se surgieren algunas reflexiones a considerar, tales como una definición clara de qué se considera talento y cómo este aporta al desarrollo general de

¹⁰ Hillier-Fry, Camila “Los Nuevos Retos de la Gestión del Talento”; en Harvard-Deusto Business Review; Oct 2009

la organización. Cómo llamar la atención de los talentos en el mercado laboral para atraerlos a nuestras organizaciones y cómo mantener, desarrollar y ocupar los talentos resguardando el equilibrio entre las necesidades organizacionales y las consideraciones éticas que supone el dirigir personas. Qué pasa con el talento que permanece latente en las empresas de menor tamaño y de qué manera estas organizaciones pueden detectar, ubicar y valerse de este activo intangible. Son preguntas que surgen a la luz de los datos bibliográficos, que deben ser analizadas con mayor profundidad y crear referentes para nuestra realidad nacional.

Cambio Organizacional

Hoy en día, el entorno de las organizaciones se vuelve cada vez más dinámico y cambiante: las herramientas tecnológicas aparecen cada día, y las características de globalización son indiscutibles y con una tendencia al alza. La gestión del Cambio Organizacional (o Desarrollo Organizacional) se hace cargo de adaptar a las empresas y sus procesos a las tendencias que manifiestan sus entornos sociales, económicos, políticos, etc., y considera para ello las fuerzas internas y externas que impulsen o restrinjan el cambio que se quiere conseguir.

Para provocar el cambio esperado, los procesos de Cambio Organizacional buscan fortalecer y fomentar aquellas fuerzas que impulsen los resultados deseados, o disminuir aquellas fuerzas que pretenden la estabilidad permanente del sistema, o bien un mix de ambas.

Si bien la tecnología y sus cada vez más novedosas aplicaciones, la legislación y su tendencia a modificarse lentamente, son representantes de fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio respectivamente, los procesos de Gestión del Cambio toman a la persona como centro de sus acciones y pilar fundamental del proceso planificado, realizando actividades de capacitación para la adaptación al cambio, mediciones sobre sus respuestas a las nuevas estructuras, y sobre todo consultándole respecto de las necesidades que pueda tener su propia organización, entre otras tantas actividades que contempla. Esto se debe a que será la persona quien lleve a cabo cada una de las

modificaciones que se planteen, y se entiende que sin la cooperación de los trabajadores, todo intento de cambio planificado resulta inocuo. Es por esto que esta disciplina tiene fuertes conceptos filosóficos humanísticos y de las características que McGregor describiera como Teoría Y, por lo que tienen énfasis, por ejemplo, en los procesos de comunicación, procesos de liderazgo y dinámicas de grupo, conflicto, etc. (Guízar, 2008)¹¹

Rafael Guízar¹² argumenta, de manera bastante esclarecedora, la necesidad de las empresas por optar implementar programas de Gestión del Cambio atendiendo a los rápidos cambios que se presentan en la actualidad:

- Indica que en la actualidad existe una suerte de “explosión de conocimientos”, en donde lo aprendido por una persona puede modificarse en un período corto de tiempo, producto de que cada día aparecen nuevos descubrimientos, métodos y herramientas más efectivas; ellas se presentan como fuerzas tanto internas como externas para el cambio, que pueden ser gestionadas a favor del desarrollo estratégico de las organizaciones.
- Se manifiesta también una creciente internacionalización de los negocios, con las consiguientes diferencias culturales entre los trabajadores y las dificultades que se podrían presentar a la hora de llevar a cabo algunos procesos.
- Existe una rápida obsolescencia de productos, lo que obliga a una igualmente rápida respuesta por parte de las empresas a rediseñar varios de ellos.
- Las características de los trabajadores, sus necesidades, sus competencias, su comportamiento, son siempre dinámicos.

Uno de los grandes problemas que este tipo de acciones presenta es la resistencia natural al cambio que manifiestan los trabajadores, lo que si no es controlado, genera incertidumbre en las personas que son afectadas por esto. Las necesidades de comunicación y los requerimientos de información, las descripciones de clima a modo de evaluación y el hacer partícipe a quienes sean aludidos, se hacen

¹¹ Guízar, Rafael (2008). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*, p.196. México: McGraw Hill; 3° Ed.

¹² Ob.cit. p.9.

imprescindibles para llevar a cabo la gestión del cambio planificado, como herramientas a las cuales se recurre para disminuir la resistencia a las modificaciones planteadas y para internalizarlas de manera efectiva. La autora Jeanie Daniel Duck (2002)¹³ es una consultora de reconocida trayectoria en llevar a cabo procesos de gestión de cambio a nivel mundial, y describe a este proceso como un “monstruo” que si no es dominado a tiempo, causará resultados diametralmente opuestos a los planteados, pero que al comprenderlo y dominarlo sólo puede significar beneficios para quien lo lleve a cabo.

Frente a lo expuesto, a las condiciones aceleradas y cambiantes que presentan los mercados, las tecnologías en constante evolución, los trabajadores con nuevas y cambiantes características, etc., es que se vislumbra como una necesidad el que existan especialistas en gestión del cambio, o trabajadores que desde las propias filas de la organización puedan hacer evidentes estas necesidades, especialmente el cambio planificado, y no dejar a la suerte de las contingencias a la organización: una especie de evolución natural, una evolución reactiva y no un cambio proactivo, atento a las situaciones contingentes y que sea capaz de proyectarse al futuro.

Balance Vida – Trabajo

Resulta difícil precisar desde cuándo este concepto ha llegado a formar parte del pensamiento empresarial, aunque sí podemos decir que para los especialistas en gestión de personas esto data formalmente desde principios de siglo pasado con las propuestas de E. Mayo, quien proponía una manera de gestionar la empresa con fundamentos basados en la persona, incluyendo en su propuesta temas como los descansos, pagos individuales versus grupales, etc.¹⁴, ideas que en ese entonces encuentran su génesis y que poco a poco fueron ganando terreno en las ideas administrativas y estratégicas.

Los avances realizados por Mayo y sus colaboradores, allá por 1930, aparecen como una temprana introducción de los elementos propios de las ciencias del

¹³ Duck, J. (2002). *El Monstruo del Cambio*. Madrid: Ediciones Urano.

¹⁴ En Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*, p. 30. México: McGraw Hill.

comportamiento a la administración, pero con muy poca (o nula) integración de temas relacionados con la vida cotidiana y familiar de los trabajadores; no obstante, y a partir de los nuevos avances y descubrimientos de la psicología y otras ciencias humanas, fueron ganado terreno en las prácticas empresariales y en sus políticas relacionadas con la gestión de personas y, ya esbozaban la necesidad de contemplar otras dimensiones fuera de la meramente laboral.

Legislación

La legislación laboral ha hecho lo propio dictando normas que buscan conciliar cada vez más la vida familiar con la vida laboral; por ejemplo podemos mencionar que el Código Laboral chileno en su Título II trata de manera exclusiva los temas relacionados con la protección de la maternidad, indicando derechos tales como los permisos para la lactancia, fuero maternal, licencias; así como la ley impulsada por la presidencia para la extensión y flexibilización en lo permisos de pre y postnatal aprobada durante el año 2011¹⁵, entre otros, dando cada vez más la posibilidad para que las madres puedan atender a sus hijos recién nacidos. En este sentido, resulta interesante destacar que, según lo reporta la OIT¹⁶, Chile se encuentra entre los países de América Latina que otorga licencias por natalidad (pre y post natal) de más largo aliento; además, se han hecho avances en la concepción de paternidad en el mismo cuerpo legal, incluyéndolo en estas consideraciones. De este modo, las empresas entonces se ven obligadas a cumplir con los requerimientos así establecidos; pero la legislación laboral, hasta aquí, solo cumple con su rol protector, por lo que corresponde a la empresa idear políticas internas que concilien de manera más estrecha las funciones laborales con los requerimientos familiares de sus trabajadores.

La conciliación de la vida familiar y laboral no sólo considera el cuidado de los hijos, y en este sentido, la legislación laboral chilena ha mostrado una orientación por

¹⁵ Gobierno de Chile (2011). *Puesta en vigencia de postnatal extendido*.
<http://www.gob.cl/especiales/puesta-en-vigencia-de-ley-de-postnatal-extendido/>

¹⁶ OIT (Organización internacional del Trabajo) y PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo); “Trabajo y Familia: Hacia Nuevas Formas de Conciliación con Responsabilidad Social”; 2009; p. 89.

estar siempre perfeccionándose. Las responsabilidades familiares también deben incluir a los ancianos que puedan necesitar de cuidados especiales, y tampoco se dice nada con relación a familiares adultos que puedan requerir de cuidados similares. Actualmente las consideraciones laborales se agotan con la lactancia y el cuidado de los hijos menores.

En la empresa

Como se dijo, la legislación laboral es fundamentalmente tuitiva: ella expresa las conductas mínimas que se deben tener en una vinculación laboral para que ésta sea considerada como regular (o ajustada a derecho). Con esto queda como tarea para los empleadores no sólo cumplir con sus deberes legales para con los trabajadores, sino que deben buscar las maneras en que la vinculación empleador – trabajador sea a su vez compatible con las necesidades familiares que no contempla el cuerpo legal mencionado. Para ello, las empresas y los trabajadores cuentan con una serie de instituciones que otorgan beneficios que incluyen la dimensión familiar, entre las que se encuentran las Cajas de Compensación y Asignación Familiar, que contemplan no sólo la administración de las cuentas previsionales de los trabajadores afiliados (o de los jubilados), si no que también proveen de servicios relacionados con el esparcimiento, por ejemplo, cuentan con instalaciones turísticas para uso de sus afiliados y familias a precios preferenciales. También las compañías de seguros hacen lo propio, entregando importantes beneficios a las empresas y sus trabajadores en el formato de seguros colectivos o complementarios de salud, beneficios que en ocasiones son extensibles también a los integrantes del grupo familiar del afiliado. Además se debe considerar las múltiples opciones que ofrece el mercado para realizar actividades de esparcimiento familiar y personal, sólo por mencionar algunas.

El desafío radica entonces, en cómo la empresa adquiere, gestiona y comunica estos beneficios a los que el trabajador puede optar, o con cuáles organizaciones la empresa debe crear lazos contractuales que aporten al desarrollo integral de su fuerza laboral y el de sus familias, tarea nada sencilla, producto de la complejidad de las necesidades de las personas. Además, como dato importante podemos considerar que en el informe de la OIT (2009), se hace referencia a las nuevas estructuras familiares.

Rápidamente las formas tradicionales de las familias han ido modificándose y surgiendo configuraciones familiares con una amplia variación. La manera clásica de comprender a la familia desde las empresas ya no responde a las condiciones sociales actuales, y se hace urgente una actualización en este ámbito.

El balance entre la vida familiar y el trabajo con las condiciones de mercado tan competitivas debe también ser un aporte estratégico, un aporte que aumente la competitividad y agregue valor a la organización y a sus productos. Los departamentos de bienestar deben estar dispuestos a responder a estos retos y aportar al desarrollo integral de sus beneficiarios y buscar la manera de vincular su actuar con los requerimientos organizacionales, con lo que la empresa también debe estar preparada para incluir estas dimensiones dentro de sus planes de desarrollo. Debe pensar a la empresa como un organismo simbiótico para con sus trabajadores y lograr un vínculo estrecho entre sus componentes humanos, su conducta organizacional y el enfrentamiento al mercado.

La deferencia que puedan manifestar las empresas en lo relativo a la conciliación entre la vida familiar y el trabajo está dejando de ser una alerta para convertirse en una necesidad actual. Los horarios de clases de los hijos no siempre son compatibles con las jornadas laborales; no existe una norma que regule la atención de los adultos mayores y su compatibilidad con la jornada laboral de la familia que pueda hacerse cargo; el aumento en el número de mujeres que ingresan al escenario laboral y otras muchas condiciones que no han sido consideradas en este documento, son argumentos para reflexionar que la vida familiar y los requerimientos laborales deben ser considerados en el corto plazo.

Gestión Del Conocimiento

La idea de que el conocimiento se puede gestionar al interior de las organizaciones ha significado un gran avance para la planificación de los sistemas de información y de capacitación de las organizaciones en la actualidad. Este concepto ha venido a manifestar otra de las tantas variables propias de las ciencias sociales y su inclusión necesaria en las ciencias de la Administración, posibilitando la creación de

nuevas ideas y técnicas al interior de las empresas que dan los esperados frutos de eficiencia y calidad.

La Gestión del Conocimiento sugiere una interconexión y transferencia del conocimiento que tiene cada uno de los miembros de la organización, de manera tal de hacer llegar la información necesaria a la persona adecuada en el momento que se requiera (Robbins. 2004). Esto vuelve a la empresa mucho más eficiente, reduce las redundancias, y como resultado, agrega una ventaja competitiva a la organización de la cual se puede valer en el mercado. Algunos autores, durante la década de 1990, señalaban que el conocimiento se convertiría en el activo¹⁷ más importante de las empresas, incluso de las naciones. Al respecto, Thomas Davenport en su libro “Capital Humano” muestra evidencias que afirman tal aseveración, y señala que las empresas que invierten en formación obtienen como resultado mayores incrementos en productividad que las empresas que optan por realizar inversiones en capitalización.¹⁸

Conocimiento Compartido

El conocimiento que posee la empresa no sólo se circunscribe a las acciones de capacitación por las que han pasado sus trabajadores o la experiencia en las funciones operativas que ellos puedan tener: se debe considerar también el conocimiento que puedan tener ellos respecto del comportamiento de los clientes y los proveedores o de su competencia. Lo anterior genera información relevante que se debe gestionar, y que sitúa a la empresa en un mercado en particular con actores particulares y con los que constantemente se mantiene un diálogo. Este tipo de conocimiento es el que aumenta la competitividad de la organización, por lo que se deben sondear los canales a través de los cuales puede ingresar la información que entregará insumos para la Gestión del Conocimiento.

Resulta importante en este punto destacar la relación de interdependencia que existe entre el conocimiento que puedan poseer cada uno de los subsistemas de la

¹⁷ Hindle, T; (2009); entre los autores que se refieren a esto, el autor señala a Charles Handy y Peter Drucker.

¹⁸ Davenport, Tomas; “Capital Humano”; Ed. Deusto; 2006; p.169

empresa y el contexto organizacional en el que se encuentren. Los conocimientos pueden ser considerados y divididos en conocimientos individuales, tácitos, explícitos, de un departamento o una división, etc.,¹⁹ y será tarea de quienes encabezen el proceso de Gestión del Conocimiento volver este activo, que se encuentra difuminado por todos los niveles de la estructura de la empresa, en uno que sea propiedad de la organización completa y no sólo de quienes lo posean, con lo que las características del contexto cultural en el que se lleve a cabo nos dará las pistas necesarias para lograr de mejor manera el objetivo planteado.

Gestión de Información y Gestión del Conocimiento

Debemos ser capaces de poder diferenciar una gestión basada en la información y otra basada en el conocimiento. Una interesante descripción de este fenómeno es tratado en el informe de la serie “Manuales” de 2002, de Naciones Unidas, donde se señala que las economías basadas en la gestión de la información centran su accionar en las comunicaciones y la difusión de la información existente, pretenden un uso generalizado de la información a bajo costo y el almacenamiento de los datos; en cambio las economías que se centran en la gestión del conocimiento buscan crear valor de manera más rápida y con capacidad de innovar, además de una permanente y pronta actualización²⁰. Si bien este informe, recién citado, trata el tema a un nivel macro social, creemos que su homologación al comportamiento en las organizaciones aporta una conceptualización de valor para la comprensión del fenómeno en entornos mucho más reducidos, como lo son las empresas.

En cuanto a la puesta en práctica de este modelo, todos los autores consultados para la confección de este apartado proponen maneras distintas para su implementación y mantención, pero concuerdan en algunos puntos clave:

¹⁹ Capó-Vicedo, Josep, y otros: “La Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministros. Análisis de la Influencia en el Contexto Organizativo”, en: *Información Tecnológica*; Vol. 18, N° 1; 2007

²⁰ Peluffo, Martha; Catan, Edith; “Introducción a la Gestión de Conocimiento y su Aplicación al Sector Público” en serie “Manuales” N° 22; Naciones Unidas, 2002; p.8

- A modo de diagnóstico, antes de comenzar con la Gestión de Conocimiento, se debe determinar cuáles son las prácticas y el conocimiento existente en la organización, además de determinar cuáles de ellas serán consideradas de valor estratégico para la empresa en su totalidad.
- La información que posee la organización debe ser capaz de ser distribuida entre sus miembros y subsistemas, para que ellos sean capaces de generar conocimiento, aspecto que no sólo debe ser responsabilidad de algunos departamentos, sino que se debe incentivar a todos los trabajadores a realizar aportes o generar ideas.
- La información y el conocimiento deben ser almacenados, para lo que se elaboran bases de datos a los cuales los trabajadores puedan acceder.

Junto con estos puntos es importante considerar el cuidado que se debe tener de no saturar a los receptores de la información. Una organización puede generar una gran cantidad de flujos comunicacionales, los que si se envían y distribuyen de manera indiscriminada, puedan causar efectos contrarios a la intención que tiene este modelo.

Se debe también resguardar que la información, si bien debe ser distribuida de manera controlada, puede causar un efecto de brecha del conocimiento: la concentración de la información en unos pocos receptores, o dañar el clima laboral, entre los que tienen o no acceso a determinada información. En este sentido, se debe establecer un sistema estratégico para la distribución de la información de manera tal que esta pueda efectivamente ser un elemento de utilidad a la hora de agregar valor a la empresa.

Las organizaciones que basan su comportamiento organizacional en la Gestión del Conocimiento tienen la facultad de poder desarrollar de manera bastante provechosa planes motivacionales de reconocimiento para todos sus trabajadores, o planes de carrera y formación que detectan de manera prematura los intereses y habilidades de cada uno de los miembros. El conocimiento desarrollado por la propia organización también puede resultar en insumos para la gestión de personas en general, aportando información para la creación o ajuste de los planes de liderazgo, etc., es decir el conocimiento no solo será útil para agregar valor a los productos de manera tal de

hacerlos más atractivos en el mercado - por el hecho de que se hubiera podido captar los requerimientos de los clientes o el comportamiento de los proveedores - sino que puede y debe ser utilizado para los objetivos y planes internos relacionados con las personas.

Liderazgo

Muchos han sido los autores que directa o indirectamente han elaborado aportes teóricos y prácticos referentes al liderazgo. Se ha pasado también por distintas etapas en la comprensión sobre el tema, se han escrito artículos a favor y en contra, existen modelos que lo describen como una característica personal y otros proponen que el líder surge según el tipo de seguidores, o según las condiciones ambientales en las que se debe desenvolver. Pero lo que es una constante es que el liderazgo se mantiene como un tema importante para las organizaciones, debido a que éste puede tener incidencias en los resultados que espera la empresa.

Si bien podemos encontrar una variada gama de definiciones, en términos generales el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que éste alcance sus metas²¹; adicionalmente, aporta a esta definición lo considerado en Palomo²², quien indica que se debe diferenciar “dirigir” de “liderar”, siendo lo primero más relacionado con las actividades estructuradas de una organización versus las actividades de liderazgo, que tienen mayor cercanía con la comunicación y credibilidad que maneja y posee el líder.

La comprensión del liderazgo ha pasado, a su vez, por varias etapas. En un primer momento se consideró éste como una serie de características y cualidades que debía poseer una persona para ser considerada como líder, además estos rasgos podrían también distinguir a los buenos líderes de los no tanto²³, con lo que se podría aplicar remediales o proponer acciones de capacitación para evitar conductas no deseadas en el líder o incluso formarlo desde cero. Si bien esta forma de comprender el

²¹ Robbins, Stephen: “Comportamiento Organizacional”. Ed. Pearson; 10º edición; 2004. p.314

²² Palomo, Ma. Teresa: “Liderazgo y Motivación en Equipos de Trabajo”; 5º Edición; 2005; p.17 y ss.

²³ Robbins; 2005; p. 314

liderazgo aun mantiene cierta popularidad, ha demostrado ser ineficaz en sus objetivos, ya que no existen rasgos (o no se han identificado aún), que pronostiquen un liderazgo en todas las oportunidades, a lo sumo solo en algunas²⁴.

Existe otra corriente que busca explicar el fenómeno del liderazgo desde las conductas que se realizan; o sea, qué es lo que los líderes hacen que los vuelve líderes. De este modo, esta tendencia busca describir las conductas cotidianas, la forma de tomar decisiones, y en definitiva cómo el comportamiento del líder aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas teorías conductuales han dado pasos importantes para la comprensión del fenómeno, pero no han sido capaces de describir cómo interactúa el entorno con las conductas del líder ni cómo esta interacción influye en el desempeño laboral del grupo de seguidores.

En respuesta a lo anterior surge otro grupo de teorías, denominadas “de la contingencia”, que pretenden describir de qué manera los grupos eficaces surgen de una correspondencia entre el estilo de trato que tiene el líder para con sus seguidores e incluye el grado en que la situación le da el control al mismo²⁵.

Hasta ahora se han descrito las teorías que han sido las más influyentes a la hora de hablar de liderazgo. Pero, ¿por qué el liderazgo pasa a ser importante para las organizaciones? Kouzes y Posner²⁶ en su texto “El Desafío del Liderazgo” describen diversas situaciones en que organizaciones han sorteado dificultades extremas y salido airoso producto de las gestiones y actividades que han impulsado sus respectivos líderes; cómo ellos han sido ejemplo para los grupos que lideran, y cómo con ideas novedosas y un importante involucramiento con los objetivos provocaron resultados exitosos.

Ahora bien, ya se hizo una descripción de las distintas teorías que han influido en la comprensión del liderazgo: todas ellas han realizado avances importantes, han

²⁴ Ob.cit.

²⁵ Ob.cit.; p. 320

²⁶ Kouzes y Posner: “El desafío del Liderazgo, Cómo Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios”; 2005

producido modelos que se aplican en las organizaciones actualmente y han reportado resultados positivos (unas más que otras), pero ¿qué nos exige el futuro para la comprensión del liderazgo como un elemento estratégico y que genere valor en las organizaciones?

En la actualidad, según lo reporta Palomo²⁷ (2005), existe una serie de instituciones a nivel internacional que premian la excelencia en la calidad de la gestión empresarial y que proponen sistemas de evaluación y mejora de procesos; y, con relación al tema que nos convoca, lo que es común a estas propuestas de mejoramiento es que tienen, dentro de una serie de indicadores, algunos que están específicamente diseñados para evaluar el liderazgo. Además, dentro de los criterios para la evaluación de la calidad de la empresa, se manifiesta como requerimiento a líderes mucho más cercanos a las personas de lo que se podría esperar; criterios como líderes que desarrollan una visión, misión, valores, y principios éticos para sus organizaciones; o líderes que se involucran con, y desarrollan, una cultura de excelencia, son sólo algunos de los criterios solicitados por estas instituciones internacionales.

Robbins (2004) por su parte determina una serie de elementos que se deben considerar para llevar a cabo este proceso de influencia de una mejor manera, explicando y señalando con ejemplos cómo es que la confianza, el carisma, la inteligencia emocional, la manera en que se acompaña a los miembros de un equipo, influyen positivamente en el desempeño general.

Lo que resultará interesante para las empresas en los próximos años (y a la luz de lo expuesto), es contar con personas en sus filas que cuenten con estas características, integrar en las organizaciones culturas organizacionales y no dejar que estas aparezcan por arte de magia, ni mucho menos desconocer que éstas existen. Cómo los líderes pueden hacer que estas culturas generen valor a la empresa y a sus productos. La dificultad recae en determinar de manera precisa qué es un líder, diferenciar las actividades de un director con las de un líder, y divulgar este conocimiento de manera tal que no quede solo en las esferas académicas.

²⁷ Palomo. M. (2005). *Liderazgo y Motivación en Equipos de Trabajo*. Madrid: Esic Editorial.

Otra consideración es que hasta ahora se habla mucho de las características de los liderazgos, como surge este fenómeno, etc., pero poco se dice de las restricciones que tiene. Investigaciones señalan (Robbins, 2004, p.354) que existen condiciones propias de las organizaciones, su nivel de madurez, la madurez de sus trabajadores, su estructura (entre otras) que podrían incidir en una neutralización del liderazgo, lo cual resultaría nefasto si no es considerado antes de querer llevar a cabo procesos de liderazgo como se describieron.

El liderazgo encuentra terreno fértil en las organizaciones de la actualidad y en el mundo académico constantemente preocupado de este tema, presentándose como una herramienta fuerte a la hora de proponer estrategias o políticas organizacionales que agreguen valor a la marca o que pueda ser un apoyo importante en momentos de desidia o vaivenes del mercado, y como un elemento más a la hora de pensar en procesos de selección y reclutamiento.

Transformar el Recurso Humanos en un Socio Estratégico

En el complejo entorno socioeconómico de hoy en día, en donde los productos tienen una rápida obsolescencia y donde cambian rápidamente las condiciones a las que las organizaciones se habían adaptado, ellas deben recurrir a todas las herramientas posibles y que tengan a su alcance, para poder mantener su posición en el mercado; y desde ahí, seguir avanzando según lo declaren sus planes estratégicos.

Para Ulrich,²⁸ el primer paso para poder incluir a los Recursos Humanos dentro de los planes estratégicos de las organizaciones, de manera tal que ellos puedan ser realmente generadores de valor para la organización, es convertir las declaraciones estratégicas en acciones organizativas concretas, declarar planes y acciones en los que Recursos Humanos tenga una participación real, y no sólo una participación nominal. Desde aquí, las acciones propias de la gestión de Recursos Humanos que se diseñen deben tener como finalidad no sólo las acciones que se conocen como de mantención

²⁸ Ulrich, Dave; "Recursos Humanos Champions; Ed. Granica; 1º edición; 5º reimpresión; p. 107; año 2006

de personal, haciendo referencia con esto a las actividades que son las requeridas por la legislación, tales como el pago de remuneraciones, o las relaciones sindicales, o las actividades propias del control horario de ingreso y término de las faenas, todas ellas actividades que, así como tal, no aportan valor a la organización, si no que sólo responden a los requerimiento legales bajo los cuales las empresas deben funcionar. El área de Recursos Humanos debe ser capaz de hacer más que eso, y propiciar actividades que vayan en línea con los requisitos organizacionales en cuanto a la consecución de sus objetivos planteados, de sus acciones estratégicas.

Los autores Cano y Céspedes realizan una interesante recopilación de las posibles estrategias que pueda tener una organizaciones (según los aportes de Miles y Snow)²⁹ atendiendo a su comportamiento organizacional: señalan que existen empresas que tienen más bien una estrategia defensiva, otras que se comportan de manera reactiva, empresas que prefieren explorar los mercados y, finalmente otras que se caracterizan por el desarrollo de análisis de los mercados. Esta manera de establecer las posibles estrategias de una organización, por si solas, pueden representar tema para un estudio particular y señalar las variables que componen cada una de estas estrategias, pero lo que resulta relevante en este documento es el ajuste que deben realizar todas las actividades propias de Recursos Humanos y Gestión de Personas, de manera tal de alinearlas con el sistema general de comportamiento que la organización espera de cada uno de sus sub-sistemas, es decir, que exista un esfuerzo coordinado con premisas comunes en todas las acciones que se realicen para lograr los objetivos de la empresa.

Otro elemento, y que resulta un aporte a la comprensión de cómo incluir en la estrategia organizacional a los Recursos Humanos, es la manera en que las organizaciones entienden y definen al “Ser Humano” en su quehacer laboral y social, en cuanto a persona, en cuanto a trabajador y cuáles son los roles que esta tiene en su vida cotidiana y en su desempeño laboral. Esta comprensión ha sido motor para los cambios de paradigmas administrativos en cuanto al actuar como empresa de frente a los trabajadores, cómo ellos forman parte de la organización y qué se puede esperar de

²⁹ Cano, Carlos y Céspedes, José: “Estrategia de Negocios y Prácticas de Recursos Humano en las Cooperativas” en *Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativas*; Noviembre 2003; pp. 63-94.

ellos; por lo tanto, esta comprensión configura las acciones de capacitación, de selección, de remuneraciones, de bienestar, etc.

Quién es el trabajador y cuál es la estrategia que adopta la empresa son las preguntas que debemos hacernos al momento de diseñar el concepto de Recursos Humanos como socio estratégico; con estas preguntas, que podríamos decir están en el límite de las acciones que se esperan realicen quienes dirigen las organizaciones, son las que tienen la capacidad de entregar respuestas a cómo transformar esta área y pasar de considerarlo un gasto a ser más bien una inversión para las necesidades organizacionales. Por lo demás estas dos preguntas, y siguiendo lo propuesto por Ulrich, son el génesis de las acciones concretas que deben configurar los planes pensados para Recursos Humanos. Es así como esta área podrá diseñar, de manera sostenible, planes de selección, desarrollo de personas, capacitación y formación, configuración de cultura, etc.

Estrategia y Recursos Humanos

Según lo señalan García y Hernández, en el reporte de Liquidano del 2006³⁰, pareciera que las acciones relacionadas con el control de gestión o la mejora continua, entre otras, se presentan como actividades que son de fácil imitación en los entornos en los que se desenvuelven las empresas; no obstante, representan acciones que, si bien significan mejoras, no pueden sostenerse en el tiempo como ventajas competitivas por si solas. Desde esta perspectiva, la misma autora entrega argumentos que proponen el desarrollo del potencial humano en las organizaciones como el cimiento sobre el que se podría dar soporte a las acciones estratégicas que se quieran llevar a cabo.

Con lo recién expuesto podemos decir que la gestión estratégica de recursos Humanos va más allá de las propuestas que puedan venir desde la contabilidad o la administración propiamente tal. Estas propuestas, sin lugar a dudas, representan ventajas para las organizaciones, pero el próximo paso será la incorporación al acervo

³⁰ Liquidano, M^a Del Carmen; “El Administrador de Recursos Humanos Como Gestor del Talento Humano. Sus Competencias y la Relación de las Práctica de Administración de Recursos Humanos”; en *Contaduría y Administración*; año 2006; N^o 220; pp. 145-178

empresarial de un número creciente de variables que son propias de otras áreas no económicas, en su propuesta inicial. Del diálogo que pueda ocurrir entre distintas áreas del conocimiento y puestas a disposición, de manera mancomunada, para la actividad empresarial, deben surgir las variables propias de las ciencias humanas y ser integradas a los conceptos empresariales y estratégicos organizacionales. Con esto se crearán estrategias de Recursos Humanos en un lenguaje propio de las áreas del conocimiento que se especializan en la comprensión de la dimensión humana, pero con la capacidad de darse a entender en el mundo empresarial, además de poder traducirse en indicadores que puedan ser reconocidos para el ojo empresarial.

En la actualidad las acciones estratégicas demandadas a Recursos Humanos tienen una fuerte injerencia en la totalidad de las actividades que realice la empresa. Kaplan y Norton con su *Balanced ScoreCard* (o como es traducido en los distintos textos: Cuadro de Mando Integral) han puesto como primer paso - y sobre lo cual se edificará la totalidad de la estrategia organizacional - a las acciones que se realicen en cuanto a capacitación y formación,³¹ colocando con esto a las personas y sus capacidades presentes y futuras en una posición tal que de ellas depende el éxito en el logro de los objetivos de manera transversal. Esta perspectiva, la de formación y capacitación, puede y debe ser incluida en las capacidades que se esperan de quienes ingresen a la organización a través de la selección externa; es decir, si la organización ya ha planteado sus mapas estratégicos bajo los conceptos del *Balanced ScoreCard*, puede también incluir las necesidades de formación como información relevante a la hora de buscar en el entorno económico a sus trabajadores, de esta manera fomentar y sostener un plan estratégico de Recursos Humanos que parte desde la selección, pasando por el desarrollo de personas, su capacitación, y desempeño esperado, hasta su egreso. Se debe planificar cada momento del ciclo de vida que pueda tener un trabajador en la organización y cada acción entonces reportará a objetivos mayores, a objetivos estratégicos.

³¹ Boada-Grau, Joan y Gil-Ripoll, Carmen: “Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del *Balanced Scorecard*” en *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*; Vol. 25; N° 2; año 2009; pp. 123-134

Sistemas de Recompensa

Los sistemas de recompensas son los que vienen a abultar o aportar elementos monetarios o no a la remuneración percibida por el trabajador, siendo éstos beneficios de salud, seguros, comisiones, etc., y tienen la posibilidad de incidir en factores importantes tanto a nivel organizacional como a nivel individual en los entornos laborales. Un buen plan de recompensas y reconocimientos puede mantener a un grupo humano con altos niveles de motivación y, por el contrario, un plan o sistema de recompensas con un diseño que no alcance a cubrir las necesidades o expectativas de los trabajadores, puede provocar efectos nefastos en el desempeño tanto individual como colectivo de quienes se vean afectados por él, entre otros efectos.

Podríamos considerar que los sistemas de recompensa tienen su origen durante la primera mitad del siglo recién pasado, con el desarrollo inicial de las ciencias administrativas, cuando F. Taylor implementó un plan progresivo del pago que recibirían los trabajadores producto de su labor. La intención de Taylor era aumentar la productividad general y motivar al trabajador a dar lo máximo de sí como contraparte, el cual tenía la posibilidad de adquirir una compensación económica que tenía relación directa con su labor.³²

Los avances así desarrollados e inspirados en las ideas de Taylor, lograron aumentos considerables de la producción en las industrias en las que se llevaron a cabo, pero en un estado inicial, es decir, la intención de fomentar la motivación se relacionaba exclusivamente con actividades operativas o funcionales: se relacionaba a la productividad con la motivación a través de un beneficio monetario, exclusivamente monetario.

Debemos recordar que este sistema de motivación se encontraba en los albores de la historia de la administración moderna, y no existía relación estrecha, en ese momento, con otras ciencias del comportamiento que hoy vienen a nutrir las actividades propias de la gestión empresarial y de gestión de personas. Pronto este hecho se vuelve

³² En Robbins, S; “Administración”. Ed. Pearson; 2005; p. 28

cada vez más evidente y comienzan a surgir nuevas formas de entender la motivación laboral, donde los fenómenos propios del entorno familiar, expectativas, reconocimiento, relaciones sociales, etc., desarrollados por otros tantos autores, comienzan a configurar y a formar parte importante en el diseño de las remuneraciones y beneficios. Pero, de todas maneras, desde un principio, las recompensas se relacionaban estrechamente con las remuneraciones.

Considerando entonces que fueron muchas la organizaciones que instalaron en sus programas o planes de remuneraciones actividades de ese tipo (asociar el trabajo con el pago de manera directamente proporcional) es que la legislación chilena incluye capítulos relacionados con las remuneraciones y su protección; contiene artículos que norman, de manera muy clara y objetiva, no solo el cómo entregar el pago a los trabajadores, cuándo pagar, los elementos que componen la remuneración, los descuentos, las posibilidades de descuentos voluntarios, etc., sino que también la gratificación que le corresponde a cada trabajador sobre las ganancias de la empresa a la que le presta servicios.³³

La legislación laboral chilena con esto no pretende entregar argumentos relacionados con la motivación de los trabajadores, o la retención de talentos, o con las mejoras en el desempeño colectivo o individual, ni mucho menos, sólo se limita a cumplir con su rol tuitivo. Con esto le corresponde a las organizaciones, y específicamente a quienes se encargan de la gestión de personas, gestionar no sólo el pago de las remuneraciones, sino que buscar la manera de entregar beneficios adicionales a los trabajadores de manera tal de lograr mejoras en el desempeño individual y colectivo.

Motivación y recompensas

Una pregunta recurrente y fuertemente discutida tanto desde la práctica administrativa como en las esferas académicas, con argumentos a favor y en contra, es si efectivamente el dinero puede llegar a ser un motivador efectivo para los trabajadores, del cual la administración se pueda valer para lograr resultados positivos en el

³³ Código Del Trabajo; Libro I, Capítulo V.

desempeño y que, además, sean permanentes en el tiempo. La relación entre las recompensas monetarias y la motivación individual, y posteriormente en la retención del talento, ha estado en la palestra desde hace ya un buen tiempo.

La pregunta es cómo definimos la motivación en los entornos laborales, y por qué esta es importante. Diversos autores han elaborado teorías relacionadas con este concepto, además de modelos y métodos para su implementación en las organizaciones. Por lo pronto podemos mencionar (sin querer hacer un desarrollo profundo del concepto) que motivación son “...*procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta*”³⁴, ahora bien, ¿cómo se relaciona esto con la idea de las recompensas?

Las recompensas tienen la facultad de conducir el comportamiento de las personas a un objetivo, y si estas recompensas están diseñadas para cumplir un rol motivador, éstas serán mucho más efectivas. La cuestión está entonces en poder diseñar un sistema de recompensas de manera tal que éste se encuentre alineado con las estrategias de la organización, pero en diálogo constante con los requerimientos de las personas.

No son pocas las organizaciones que han tomado la decisión de continuar con los modelos de recompensa que fueron diseñados a principios del siglo pasado³⁵, asociando el dinero al desempeño individual o grupal. Esto, efectivamente reporta cierto grado de aumento en la producción, pero no se sostiene por mucho tiempo y no genera una motivación efectiva en el trabajador. Según Herzberg, este tipo de acción será útil hasta que la persona que recibe aumentos en su remuneración considere que este sistema de pagos pasa a ser higiénico, o dicho de otra forma, pasa a formar parte de lo cotidiano, con lo que pierde su característica de motivador³⁶, y también la calidad de ser considerado como una recompensa de la cual se puedan esperar respuestas a largo

³⁴ Robbins (2004); p. 155.

³⁵ Publicaciones Vértice; “Motivación de Personal”; 2008; p.2.

³⁶ Herzberg, Frederick: “Una vez más: ¿Cómo Motiva a sus Empleados?; Harvard Business Review, América latina; reimpresión enero año 2003.

plazo de parte de los trabajadores: a lo sumo se puede considerar como un motivador circunstancial o de corto plazo.

En el Código Laboral Chileno se señala que las remuneraciones son “*las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo*”³⁷, esto puede ser considerado como la más básica de las recompensas que recibe el trabajador, es lo mínimo que asegura la ley para una relación laboral en lo referido al pago que éste debe percibir. Si no existe el pago de remuneración ni siquiera podemos decir que existe una vinculación laboral, con lo que este elemento pasa a ser un factor higiénico de la relación laboral y no un motivante.

En función de lo anterior, una recompensa, para que sea sentida como tal, debe aportar a la totalidad de la remuneración sin que sea considerada como parte fundamental de ésta. El Código Laboral distingue entre ellas las llamadas bonificaciones, que son elementos que tienen un tratamiento especial dentro de la remuneración producto de que no son consideradas a la hora de realizar los descuentos obligatorios por ley para toda relación laboral formalmente establecida. Reciben los nombres de bonos por locomoción, colación, desgaste de herramientas, etc., así entonces estos elementos que enteran la remuneración no se los puede considerar como parte de un sistema de recompensas, son lo mínimo que estipula la ley, y lo mínimo que espera el trabajador que se le entregue producto de su trabajo.

Con esto se hace hincapié en que las remuneraciones, desde una perspectiva subjetiva, no corresponden a recompensas, aunque puede suceder que esta remuneración, al principio de la relación laboral, sea considerada como tal para el trabajador, o que suceda lo mismo al momento de recibir un aumento, pero éstas se considerarían como recompensa por un tiempo limitado: rápidamente pasan a ser cotidianas. Por otra parte, los paquetes de beneficios sociales, o no remuneracionales, a los que el trabajador tiene acceso, en su mayoría son de carácter legal; es decir, los beneficios que entregan las Cajas de Compensación no responden a una buena

³⁷ Código del Trabajo, Libro I, Capítulo V, Art. 41.

voluntad del empleador o a una buena voluntad de parte de las mismas Cajas de Compensación, es su deber legal, nada más. La percepción de estos beneficios es igualmente cortoplacista y para que puedan tener una connotación motivadora en los trabajadores se debería aumentar cada vez más estos beneficios, con lo que se provocaría una espiral ascendente de beneficios, aumentos en las remuneraciones, y otros elementos similares que no tendría fin y con el consiguiente aumento en los costos para la organización. La ecuación de costo beneficio, así considerada, tendría un balance negativo en el largo plazo.³⁸

Estos elementos propios de los planes de beneficios que tienen las organizaciones pueden ser útiles a la hora de la atracción de trabajadores y tal vez a su mantención dentro de la empresa, pero su aporte a la hora de retenerlos es bajo, sólo bastaría con que la competencia pueda tentar a un trabajador con una propuesta económica o de beneficios similar y ya nos encontraríamos con un trabajador que por lo menos considere esa opción. ¿Qué tipo de recompensas pueden ser diferenciadoras a ojos de los trabajadores para que opten por quedarse en nuestra empresa? Y más aun, ¿qué características deben tener estas recompensas para que signifiquen una propuesta de valor relacionada con el desempeño?

Es en este punto donde la motivación pasa a tomar un papel preponderante como elemento integral de los planes de recompensa que se puedan pensar. Si un plan de recompensas no considera la variable motivación, probablemente no tenga los efectos esperados. Si bien los planes de beneficios médicos, beneficios farmacéuticos, salas cunas, sistemas de remuneración variable, horarios flexibles, teletrabajo, etc., son elementos importantes a la hora de evaluar las condiciones generales de trabajo, éstas solo reportan a una descripción de los componentes higiénicos del entorno laboral; aportan a la confección y mantención de un estado general de tranquilidad, a una exclusión o reducción de posibles tensiones en la consideración del balance entre vida trabajo, lo que es tremendamente importante; pero, como se dijo, los planes de recompensa tienen la facultad de fomentar o incidir en la motivación de los trabajadores. Si bien es importante la mantención de un clima laboral estable, es mucho más

³⁸ Herzberg, F.; 2003.

beneficioso tender a climas laborales o culturas organizacionales desafiantes, donde cada trabajador sienta que está siendo un real aporte, donde pueda observar sus logros individuales como logros de la organización, donde sea reconocido, etc. Hacia allá es donde deben dirigirse los esfuerzos de los planes de recompensa, a ser un aporte estratégico en las funciones de gestión de las personas.

Compromiso Organizacional

Para las organizaciones, un elemento que no siempre es moderado - producto de que en muchos casos existen necesidades más urgentes a las que atender - y que reviste gran importancia para su comportamiento organizacional, son las actitudes del grupo humano con las que trabaja. Las actitudes son juicios evaluativos favorables o desfavorables referentes a objetos, personas o acontecimientos y, son manifestadas a través de las opiniones que se emiten (Robbins 2004). Las actitudes son relativamente fáciles de modificar o afectar, pero su permanencia en el tiempo y estabilidad merecen más de una duda.

El compromiso organizacional es una actitud que se manifiesta con el grado en que un trabajador se identifica con la empresa para la que trabaja y sus objetivos, además, un trabajador con un alto compromiso organizacional quiere permanecer en ésta (Robbins 2004).

¿Qué hace que un trabajador se identifique con la empresa o la organización para la que trabaja? Incluso personas a las que les gusta sus funciones o su profesión podrían no sentirse identificadas con la organización en la cual las realizan. La actitud de compromiso con la empresa tampoco se compra, es decir, los niveles de ingreso que una persona perciba por cumplir sus labores no bastan para que ella se identifique con los objetivos organizacionales.

Para Harter, Schmidt y Hayes, citado por Peralta y otros³⁹, la explicación para el compromiso organizacional pasa por entender que esto ocurre cuando el trabajador se siente emocionalmente conectado con otros; sabe qué se espera de él, cuenta con los recursos para responder a ello, siente que su labor tiene impacto y posee la capacidad para cumplir sus funciones; además agregan que perciben que son significativos para sus compañeros. Con esto podemos inferir que el compromiso organizacional es un fenómeno que se puede fomentar con diversos factores que la empresa puede controlar e implementar, por ejemplo, un buen clima laboral, diseño del puesto de trabajo y sus recursos, comunicación y retroalimentación, capacitación, etc., todos ellos elementos que se pueden y deben conjugar con la estrategia de la empresa, con lo que el concepto de compromiso organizacional pasaría a formar parte importante de los procesos de gestión de personas.

Además de las acciones que se describieron y que ya son un avance para la organización, el compromiso organizacional está vinculado estrechamente con la reducción en la tasa de rotación y de ausentismo; el compromiso organizacional explica hasta un 34% de la variable rotación (Robbins 2004). Esto puede significar información importante para el subsistema de gestión de personas al momento de diseñar las políticas de reclutamiento, capacitación y desarrollo, plan de carrera y tantos otros que implican para su implementación el hecho que los trabajadores se mantengan en las filas de la organización, con lo que las proyecciones de competencias instaladas pueden ser más acertadas, atendiendo a la progresión de la capacitación de las personas.

Al parecer, y así lo explican los autores estudiados, el compromiso organizacional sería el resultado de un conjunto de actividades que lleva a cabo la organización. El desafío está en poder conjugarlas de manera tal de obtener dos resultados, un resultado esperado de la actividad en particular (capacitación, diseños de puestos, etc.), y un resultado estratégico, en donde cada una de las actividades desarrolladas y planificadas aporten a mejorar la actitud del trabajador con respecto a su empresa. Por lo demás estas actividades, así pensadas, agregarían valor a los productos desarrollados y aumentaría el valor de la marca.

³⁹ Peralta, Santofimio y Segura; en revista *“Psicología Desde el Caribe”* N1 019; Colombia 2007.

Hasta ahora se han comentado las posibilidades que tiene la empresa para fomentar el compromiso organizacional, pero pensando tácitamente en que los trabajadores están en sus filas, están contratados por ella.

La realidad es que esto dista mucho de ser así: con un mercado permeado por la subcontratación y la externalización de servicios, es que nos encontramos con que en las empresas en Chile cuentan con trabajadores de distintas organizaciones, muchas veces en el mismo lugar de faena o local comercial o como debamos llamar al espacio físico donde se desarrolla su actividad. Cada uno de esos trabajadores que conviven y ocupan lugares y puestos comunes, en muchas ocasiones dependen de distintas organizaciones, con distintas culturas, distintos planes de carrera, distintos planes remuneracionales y en fin, una diversidad importante que dificulta la integración tanto hacia atrás como hacia delante. ¿Con qué empresa se deben sentir identificadas estas personas? ¿Cómo integrar las políticas entre las organizaciones coexistentes? ¿Hasta qué punto la empresa mayor debe incidir en las decisiones de las empresas que le prestan servicios? Los límites entre empresas, sus culturas y sus prácticas internas relacionadas con la gestión de personas cada vez son más difusos.

Por otro lado, los trabajos con condiciones no convencionales (trabajo a distancia, trabajos flexibles, etc.) implican dificultades a la hora de establecer relaciones sociales entre los trabajadores, con lo que los procesos comunicacionales deben también tomar formas acorde a las necesidades requeridas para fomentar el compromiso organizacional y a las características de la organización, sus puestos de trabajo y quienes los ocupan.

Manejo de la Globalización

La globalización es un fenómeno descrito desde hace por lo menos 40 años, cuando el canadiense Marshall McLuhan daba los primeros argumentos de un proceso que cambiaría la forma de comprender las relaciones internacionales, y acuñaba el

concepto de “aldea global” a la cual muchos otros autores han recurrido para dar sentido a sus comentarios y observaciones referidas a las dinámicas sociales mundiales.

En lo relativo a los conceptos propios de la economía y negocios, es el autor Theodore Levitt quien, en un artículo publicado en la revista Harvard Business Review en 1983, desarrolla el concepto de “globalización de los mercados”. Desde este momento los conceptos de globalización, empresas internacionales, empresas multinacionales, etc.,⁴⁰ han llamado fuertemente la atención de académicos y empresarios en búsqueda de una nueva conceptualización que pueda describir de mejor manera el fenómeno y diferenciarlos entre sí. Consiguientemente, existe una diversidad en las concepciones de aquellos términos por parte de las organizaciones, lo que devenga en las estrategias que éstas adoptan.

Internacionalización y Globalización

Las relaciones gubernamentales internacionales y entre empresas de distintas nacionalidades, ha provocado que las barreras entre países se vuelvan cada vez más difusas, más difíciles de comprender utilizando los conceptos ortodoxos, debido a que toda empresa que tenga las capacidades necesarias ha dejado de pensar en producciones exclusivamente locales y se han volcado en la búsqueda de nuevos mercados en los que comercializar sus productos o servicios; por lo demás, los tratados entre las economías a nivel mundial ayudan en gran medida a las ventas a escala mundial.

Varios son los autores que se embarcan en la búsqueda de distinciones entre empresas globales y empresas internacionales, incluyendo otros muchos conceptos que pueden ser similares, como empresas multi-plantas, empresas multinacionales, o empresas transnacionales, entre otras. Al respecto, Arrázola⁴¹ hace una diferenciación que resulta interesante, señalando que las empresas internacionales son las que,

⁴⁰ Villarreal, Oskar: “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea” en “*Cuadernos de Gestión*” Vol. 5; n° 2; 2005

⁴¹ Arrázola, Jaime: “Hacia un Nuevo Modelo: La Empresa Global Integrada” en *Universia Business Review – Actualidad Económica*; segundo trimestre 2007

después del período de guerras mundiales, y a raíz de las fuertes restricciones que se establecieron posteriormente, buscaron un método para ingresar a esos mercados, encontrando la solución, no internado los productos, sino que estableciendo sus operaciones productivas dentro del aquel país. De esta manera, no debían pasar por condiciones tales como altos impuestos, cuotas de internación, y otras que hacían poco viable los intercambios entre países, siendo mucho más sencillo producir en el país de destino llevando una pequeña replica de la empresa hasta allá. En cambio, señala el mismo autor, las empresas globales son mucho más complejas en su estructura y en sus objetivos estratégicos que las meras intenciones de sortear dificultades comerciales y aduaneras. Una empresa global piensa en acciones a nivel mundial, no sólo en cuanto a la comercialización, sino que también en lo referido a las operaciones que le permiten seguir en marcha, funciones de mantención interna, etc.

Una empresa con características globales, antes de establecer sus centros de operaciones en algún país determinado, primero toma en consideración una serie de variables que serán de vital importancia para la sustentabilidad de sus operaciones en dicha nación. Es así que se observan y se evalúan variables como la disponibilidad de talentos y la calificación de los trabajadores en el mercado de destino; las condiciones tributarias y financieras; y un entorno sociopolítico que permitirá sus actividades de manera estable y con altas expectativas de crecimiento (Arrazola, 2007).

Por otro lado, y como se dijo, las economías realizan tratados de libre comercio o acuerdos comerciales entre ellas que permiten que las empresas puedan llevar sus productos con mayor facilidad a un número creciente de países. Como dato, Chile hasta el momento ha suscrito alrededor de 21⁴² acuerdos y tratados de libre comercio tanto en América Latina como en el resto del mundo, de modo que hoy como nunca antes las empresas chilenas pueden poner sus productos fuera de nuestras fronteras con una creciente facilidad. Es así como los especialistas en comercialización internacional deben mantenerse actualizados en el creciente número de tratados comerciales que se suscriben y que propician la transferencia de servicios y productos a nivel internacional,

⁴² Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), <http://www.direcon.gob.cl/>. 2011

así como de los requisitos que les permitirían realizar estos negocios de manera expedita.

En Chile

Cuándo hablamos de globalización y de internacionalización, y según esto, ¿hasta qué punto nuestro país está globalizado? Al parecer, y a la luz de los datos aportados por los autores aquí citados, la globalización en Chile se manifiesta mayoritariamente como de receptor de las oportunidades que la globalización presenta, y como internacionalización de nuestros productos. Muchos de los textos consultados presentan la globalización como un fenómeno del que no puede pretender excluirse, no cabe duda de eso: los medios de comunicación en tiempo real, la disminución de la brecha tecnológica con los países que están a la vanguardia de la invención de artefactos y software de uso masivo, las redes sociales de Internet con un alto nivel de penetración en nuestra población, etc., son casos ya analizados, estudiados y comentados. Lo que no se ha analizado con mucha frecuencia es que este fenómeno nos llega, viene a nosotros, no lo creamos mayoritariamente desde Chile. Somos un país depositario y consumidor de productos globalizados e internados aquí, un país donde se instalan plataformas de atención al cliente para otros países, un país donde las empresas globalizadas han encontrado un terreno fértil en cual instalar sus funciones. Es verdad que existen empresas chilenas que han podido llevar sus oficinas fuera de nuestras fronteras, han puesto productos en mercados altamente exigentes, acciones de empresas chilenas se transan en otras bolsas de valores que las exclusivamente nacionales, etc. Pero la globalización, como se ha planteado, implica un pensamiento estratégico a escala mundial. No sólo son oficinas fuera de nuestras fronteras, sino que implica colocar plantas operativas o manufactureras en los lugares donde se presenten las mejores oportunidades para ello a nivel mundial.

¿Para qué tipo de globalización Chile se está preparando? Los textos y la información referida al proceso de globalización de mayor aceptación, o más difundidos, provienen del extranjero, con autores que hablan desde las grandes economías, donde las empresas comentan que sus plantas en el extranjero están desplegadas por varios países y no en un sólo continente; hablan de las posibilidades para la instalación de

centros operativos en China o la India, y cómo estos países se presentan como futuras potencias mundiales. Si bien Chile se ha mostrado frente a la economía mundial como un actor importante con un gran número de tratados internacionales, la mayoría de las empresas nacionales son de mediano y pequeño tamaño y con plantas en Chile. El desafío está en preparar profesionales con capacidades de macro-emprendimiento o emprendimiento global, no sólo considerando las posibilidades que entregan los tratados de libre comercio, sino que con observancia de las condiciones que ofrecen los distintos países para el desarrollo de determinadas actividades.

Como ya se habló en el tema relacionado con el “manejo de talentos”, Chile, bajo estas condiciones de creciente globalización, debe preparar a sus trabajadores no sólo en competencias técnicas, sino que las funciones de gestión de personas deberán considerar, además, el manejo de los talentos provenientes del extranjero, el proceso de transferencia cultural, y en cómo puede trasladarse a un trabajador fuera de su lugar de residencia de manera lo más amigable posible, pensando también en su familia y las expectativas colectivas.

En función de lo planteado, las organizaciones comienzan a tener responsabilidades cada vez mayores en cuanto a su comportamiento y su comunicación con las comunidades con las que se comunican, producto de los mayores alcances que puede tener su gestión. Como tal, las organizaciones deben estar preparadas para asumir estos requerimientos sociales y que en muchas ocasiones van mas allá de respetar una norma de estandarización mundial o normas legales locales o nacionales.

Los departamentos encargados de la gestión de las personas dentro de las organizaciones, deberán tener la capacidad de instalar en sus trabajadores los conceptos y principios claves que representen los valores organizaciones de frente a un entorno global. Las problemáticas éticas que podría representar la globalización para los trabajadores pueden producir los efectos de disonancia cognitiva en la que los valores individuales pueden verse enfrentados a los valores organizacionales, con la consiguiente tensión que se produciría en los entornos laborales (Robbins 2004).

Uno de los efectos que puede traer aparejado el fenómeno de globalización es el de pérdida de identidad, tanto en localidades pequeñas como también en los cuerpos jurídicos nacionales. Así por ejemplo, Ohmae planteó “El Fin del Estado Nación” y la aparición de los Estados Región⁴³; Maynard y Mehrtens comentaron cómo la civilización trascendería a las nacionalidades⁴⁴; Hidalgo, por su parte, hace referencia a cómo los sistemas económicos “casi-mundiales” provocan estragos en la identidad de los sistemas económicos locales⁴⁵. Frente a ello, los sistemas de capacitación deberán preparar sus planes de manera tal de instalar en los trabajadores competencias para un entorno global, considerando el factor “identidad”, cómo este ha sido permeado, y cómo dialoga con los requerimientos de mercado o con el clima laboral.

¿Cómo están preparadas las funciones de gestión de personas para estas contingencias? Son hechos que ya ocurren a niveles globales, y que en las empresas chilenas ya está sucediendo hace un buen tiempo. La dificultad está en la creación de un cuerpo de conocimientos referente a la particularidad del fenómeno en nuestras organizaciones, y en la divulgación del mismo. Además, para las empresas no bastará con hacer referencias a teóricas de este proceso, sino que se debe establecer un modelo de gestión, que, entendiendo la globalización desde una perspectiva nacional, haga de ello un elemento de valor para la organización.

Evaluación de Desempeño

Las evaluaciones de las acciones desarrolladas por las personas dentro de la organización o de los equipos o grupos de trabajo, resultan de importancia para la conducción de las empresas. Estas evaluaciones aportan datos importantes a la hora de pensar en planes de desarrollo, capacitación, desarrollo personal y profesional, etc. Tiene, por tanto, implicancias tanto a nivel organizacional como a nivel individual, y no se puede soslayar la importancia que puede tener esta actividad a nivel motivacional.

⁴³ Ohmae, Kenichi: “El Fin del Estado Nación”; Ed. Andrés Bello; 1997, p. 109

⁴⁴ Maynard, Hernan y Mehrtens, Susan: “La Cuarta Ola”; Ed. Gránica; 1996, p25

⁴⁵ Hidalgo, A.:” Un Enfoque Fenomenológico y Sistémico de la Economía Política Global”; *Cinta de Moebio* 2009; N° 36; pp.158-173

Una evaluación no sólo entrega información referente al comportamiento de los trabajadores y su diligencia frente a las actividades que debe cumplir: es también un referente o una pauta de acción que seguirán los trabajadores en sus labores cotidianas, debido a que su trabajo será medido en función de los elementos evaluados. Las evaluaciones de desempeño definirán las conductas individuales necesarias y esperadas por la organización y para un cargo en particular; por lo tanto, para la organización representa gran importancia la forma en que es institucionalizada esta herramienta. Las evaluaciones de desempeño le dirán al trabajador qué es lo que se espera de él, hacia donde se espera que dirija sus acciones y con qué fin. Si una pauta de evaluación y sus indicadores están diseñados a la ligera, podría significar que las acciones de sus trabajadores busquen objetivos diferentes a los de la organización (Robbins 2004, p.499).

Existe mucha información y muy dispersa de los métodos y modelos por los cuales se pueden realizar evaluaciones de desempeño, cada una de ellas ha demostrado ser más o menos efectiva en relación a los argumentos que sostienen la necesidad de realizar las evaluaciones. El tamaño de la empresa, el mercado en el cual se desenvuelve, la comunicación necesaria que se espera que emita el cargo y la persona que lo ocupa, la cantidad de ventas realizadas, los contactos efectivos, y un muy extenso etcétera pueden ser los argumentos que nutren una pauta de evaluación; con lo que hablar de evaluaciones sobre el desempeño se vuelve una tarea compleja.

Si bien, como se dijo más arriba, existen métodos sistematizados, validados y extendidos en el mercado, cada organización busca aproximar sus evaluaciones a los resultados esperados, es decir, todos los elementos mencionados serán observados en los trabajadores según sea la conveniencia del evaluador. Se espera entonces que el trabajador cumpla con los patrones de comportamiento que más se ajusten a las necesidades de la empresa que lo contiene. En eso no hay duda. Ahora bien, lo crítico de la evaluación de desempeño estará en las expectativas que éstas puedan producir en los trabajadores y en todo el sistema humano de la organización, en cómo una evaluación provoca tensiones en lo laboral, en las relaciones entre evaluadores y evaluados; si se evalúa a equipos de trabajo, en la percepción que se pueda tener de los

componentes de ese equipo. En un artículo publicado por la Universidad del Norte en Colombia⁴⁶, se hace una interesante observación en el nombre con que se nomina esta actividad: “evaluación”, centrando en ella la percepción negativa resultante por parte de los trabajadores, una actividad que más que retroalimentar al trabajador (como lo propone Chiavenato⁴⁷) se muestra como una acción por parte de la organización para descubrir elementos disfuncionales y la aplicación de soluciones que también son temidas. Lo mismo reporta un informe emanado de Eumed⁴⁸ en su revista *Entelequia* del otoño 2008.⁴⁹

La relación existente entre las evaluaciones de desempeño y los objetivos estratégicos de las organizaciones debe ser estrecha, pero además deben considerar el fuerte componente emocional y motivacional que éstas pueden tener. Una evaluación de desempeño genera expectativas; ésta (la evaluación) puede ser considerada, por parte de quien es evaluado, como una oportunidad en la que se evidenciará que tan bien lo está haciendo en su cargo; además, como lo señala Muñoz⁵⁰ existen muchos enfoques de evaluación de desempeño que relacionan esta acción con un incremento en el nivel salarial de quien pueda obtener una evaluación óptima, con lo que las expectativas se materializan muchas veces en un resultado monetario. Y por el contrario, una evaluación negativa, o con la posibilidad de ser negativa, podría entonces elevar los niveles de estrés que pueda sufrir el evaluado.

El punto central que deberían tomar las evaluaciones de desempeño es considerar esta actividad como una oportunidad para mejorar las acciones de toda la organización, y representar oportunidades de crecimiento personal y profesional, no otra cosa; y en esto hay un extendido consenso, pero al parecer a nivel teórico, y poco reproducido en la práctica. Aquí está el desafío de las evaluaciones para el futuro cercano.

⁴⁶ Muñoz, Cesar; “Análisis de Desempeño: Nuevas Tendencias en la Llamada Evaluación de Personal” en *Pensamiento y Gestión*; Universidad del Norte; Colombia; 2004.

⁴⁷ Chiavenato I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. McGraw Hill: Madrid.

⁴⁸ Eumed es un grupo investigador situado en la facultad de Derecho de la Universidad de Málaga en España y que realiza aportes en diversos ámbitos relacionados con economía.

⁴⁹ Camejo, Armando: “El Modelo De Gestión Por Competencias y La Evaluación Del Desempeño En La Gerencia De Los Recursos Humanos” en *Entelequia. Revista Interdisciplinaria*, N° 8, otoño 2008.

⁵⁰ Muñoz, C. (2004)

Con todo lo expuesto podemos decir que las evaluaciones de desempeño, atendiendo a la importancia que ellas representan, deben ser consideradas con la importancia y la seriedad que se merecen; además se deben crear herramientas que incluyan en su aplicación factores propios del comportamiento humano, tales como las emociones que genera el ser evaluado, las expectativas que se crean, la motivación que puede resultar de una evaluación y los planes de desarrollo personales y profesionales que se pueden crear a partir de esta herramienta validada, con las variables ya mencionadas; pero, igual de importante el cómo esta evaluación de desempeño reporta a los objetivos de la organización.

Manejo de la diversidad

¿A qué nos referimos con el concepto de diversidad? Existe un sin número de formas con las que podemos categorizar este término. Se puede hacer referencia a las diversas clases sociales, orígenes nacionales o étnicos, diversidad en la forma de pensar, en la afiliación política o la religión, etc. Al respecto, Dubin⁵¹ realiza una distinción entre diversidad identitaria, que son las diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona y que lo vinculan a una categoría, como por ejemplo el género, la nacionalidad, la etnia, discapacidad, etc.; y la diversidad cognitiva, que tiene relación con diversas formas de pensar o ideas que pueda tener una persona, dentro de la que se pueden mencionar la religión, las ideas políticas, etc.

Como es de suponer, el aporte conceptual entregado por Dubin no es el único que se aventura a definir el concepto de diversidad, por ejemplo podemos mencionar el trabajo realizado por Obando, en el que realiza una pequeña compilación de otros autores que han entregado aportes a este concepto, tales como diferencias físicas, diferencias relacionadas con el rol, diferencias inherentes e inmutables, diferencias culturales, etc.⁵²

⁵¹ Dubin, Kenneth: “Gestión de la Diversidad” en Cuaderno N° 15; *Forética*; 2010; - N° 12345 p. 3

⁵² Obando, Evelyn: “Diversidad del Recurso Humano en la Empresas: Estudio de Casos y Creación de un Modelo Para las Empresas Costarricenses”; en *Revista Rhombus*; N° 2; marzo 2006

Dentro de los fenómenos que han aportado a la diversidad, la globalización ha generado que ésta se esparza de manera sustancial y llegue a ser una constante en la sociedad actual, ayudada de manera no menor por las dinámicas y movimientos migratorios, junto con otros muchos más que han hecho de nuestra sociedad una mucho más diversificada que hace unos años atrás.

Todos estos fenómenos son propios de una sociedad en constante cambio, y actualmente de cambios vertiginosos, a los cuales la empresa debe prestar atención para su gestión presente y futura.

Frente a estas condiciones coyunturales, la UNESCO, en la 31ª reunión de su Conferencia General en el año 2001 ha adoptado la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, y en su artículo primero señala:

*“...Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos.”*⁵³

Esto vino a confirmar la necesidad de resguardar la diversidad producto de las dinámicas de uniformidad que se señalaron en el título de este documento, relacionado con el “Manejo de la Globalización” y que pueden tender peligrosamente a pérdidas de identidad y el consiguiente desmedro de la diversidad cultural.

El resguardo a la diversidad se ve reflejado en los cuerpos normativos de distintos países que han pasado por sendos procesos de actualización. Por ejemplo, la Unión Europea ha dictado Directivas que obligan a sus estados miembros a legislar respecto de la diversidad en sus entornos sociales y laborales⁵⁴, incluyendo normas específicas en casos de discriminación.

⁵³ UNESCO; “Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural”; 2001

⁵⁴ Dubin, (2010).

En Chile, y en el caso de la legislación laboral, específicamente podemos mencionar que sólo el artículo 2º de este cuerpo normativo hace referencia concreta a la discriminación en todas sus formas. Este artículo puede ser el referente legal para la diversidad en las organizaciones, pero la legislación laboral nacional, en comparación con la legislación europea, se encuentra bastante retrasada como para ser un fuerte referente frente a la discriminación en los entornos laborales. Donde sí encontramos argumentos importantes es en materia de igualdad de género, que pretenden resguardar las diferencias y tienden a una consideración más equitativa entre hombres y mujeres en los entornos laborales, aportando así a la inclusión de la mujer al mercado del trabajo.

Nuestro país se encuentra con una legislación laboral en un estado inicial en los temas relacionados con la discriminación. Si consideramos que Chile está pasando por un proceso importante de inmigración, es crucial no sólo una actualización en este respecto, sino que es más importante aún que quienes se encuentren a la cabeza de los procesos de gestión de personas en las organizaciones, cuenten con formación técnica y valórica que tienda al manejo y comprensión de la diversidad, de manera que puedan dar soporte a las modificaciones laborales y sociales que se puedan suscitar en las organizaciones.

Diversidad en la Empresa

En las empresas los temas relacionados con la igualdad o la no discriminación no pueden ser instalados exclusivamente por la sola declaración en los manuales de conducta u otros documentos comunicacionales que éstas pueden manejar⁵⁵. Es una tarea que debe incluir a todos los actores de la organización, involucrándolos y tendiendo a una internalización colectiva de estos elementos en toda la cultura organizacional.

⁵⁵ Marchant, Loreto y Del Río, Aldo: “Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones” en revista “*Ciencias Sociales Online*”, Marzo 2008, Vol. V, No. 1; p. 54.

Algunos autores, según lo reportan Marchant y Del Río⁵⁶, no han podido encontrar relaciones entre la diversidad con aumento en el desempeño o los resultados de los equipos de trabajo que cuentan con estas características. Trabajar en entornos diversos significaría problemas en las comunicaciones entre los integrantes de los equipos, por lo que resultaría más sencillo relacionarse con personas que tengan similitudes entre sí⁵⁷; sin embargo son muchos más quienes declaran lo contrario.

Cuanto más diverso sea el entorno en el que se desempeñen las personas, de mejor calidad y más creativas serán sus soluciones o respuestas a los problemas o actividades que deban enfrentar o desarrollar. La diversidad fomenta la creatividad, al poner a los trabajadores en situaciones novedosas y a generar la posibilidad de abordar de otra forma los problemas, a interactuar con otras culturas con las que se deben acoplar, en fin, la diversidad es fuente de nuevas formas de comprender el trabajo.

El autor Charles Handy, en su texto “La Organización por dentro”, hace más de una referencia a que las diferencias son una constante en las organizaciones, es algo ineludible con lo que se debe tratar día a día; y dedica un capítulo exclusivo para argumentar, de manera muy clara, la necesidad que tienen los equipos de trabajo de ser conformados por distintos tipos de personas;⁵⁸ esto trae consigo un aumento en la productividad del equipo de trabajo y un mayor dinamismo del mismo. Obando⁵⁹ señala, a su vez, que la diversidad en la empresa, además de razones relacionadas con los Derechos Humanos, reporta a la organización una variada gama de beneficios, tanto a nivel operativo como a nivel estratégico. Por mencionar algunos, señala el aumento en las capacidades y competencias de las personas que pueden ocupar un cargo que se haya desocupado, haciendo con esto alusión a planes de carrera interna; una disposición mayor a aceptar los cambios en el entorno o en la propia organización, lo que aportaría a los planes de Desarrollo Organizacional o gestión del Cambio, disminuye el ausentismo laboral y crea un entorno laboral adecuado, entre otras. Todas estas

⁵⁶ Ob.cit.; p 55.

⁵⁷ Dubin; 2010; p.6

⁵⁸ Handy, Charles; “La Organización por Dentro, Ideas Para Directivos”; Deusto; 2006

⁵⁹ Obando, E (2006).

ventajas se logran siempre y cuando la variable de Diversidad sea contemplada en los planes de gestión de personas y alineadas con las directrices estratégicas.

Diversidad No Gestionada

Junto con declarar el hecho que la diversidad se presenta invariablemente en las organizaciones y con diversas formas, es importante recalcar que también el no considerar las variables de diversidad en las organizaciones no es algo que pase sin penas. Por ejemplo, podemos mencionar lo declarado por Marchant y Del Río en cuanto a que las negligencias u omisiones relativas a la consideración de la diversidad en las organizaciones pueden causar efectos adversos en los procesos de grupos relativos a la comunicación, conflictos negativos, rotación y ausentismo. Estos elementos también son considerados en los reportes de Dubbin (2010), Obando (2006) y en el texto de Robbins (2004).

Otro componente que puede incidir en la diversidad es la cultura de la organización. La cultura organizacional tiene la facultad de fomentar o restringir las dinámicas de diversidad. Es así como existen empresas en donde la diversidad es propiciada, son entornos que aceptan las diferencias y pueden fácilmente gestionarlas e integrarlas. Por otro lado existen culturas organizacionales que, en palabras de Robbins (2004), son “culturas fuertes”, con un alto grado de cohesión entre sus integrantes y de aceptación de valores que también son compartidos por todos sus miembros. Como es de suponer, culturas de este tipo se pueden convertir en barreras para la diversidad, generan entornos donde los trabajadores que entren a ellas deberán adaptar su comportamiento al de los demás integrantes.⁶⁰ Esto resulta altamente relevante a la hora de pensar planes estratégicos que incluyan variables relacionadas con la diversidad, ya que producto de la cultura imperante en la organización, la adopción de actividades tendientes, por ejemplo a reclutar y seleccionar a trabajadores con la intención de inyectar diversidad en la organización, resultarían inocuos.

⁶⁰ Robbins; 2004; p. 529.

Por donde se debería iniciar entonces, no es en integrar elementos de diversidad a la organización sin antes realizar la descripción de la cultura organizacional imperante, determinar los elementos que sean críticos para la adopción o no de lo diverso y actuar en conformidad, lo que resulta fácil y coherente decirlo, pero ponerlo en la práctica puede causar más de un problema si quienes pretendan desarrollar este tipo de actividades no cuentan con la información necesaria, y si se pretende un cambio en la organización en el corto plazo. La inclusión de diversidad supone un proceso largo, en el que la empresa se debe poner al tanto. Al parecer, la diversidad se hará cada vez más presente en los entornos sociales, y las organizaciones que no se preparen se verán con más de una complicación, y dejarán de aprovechar toda una gama de beneficios que esta variable trae aparejada.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

¿Cómo podemos definir la responsabilidad y más aun, cómo podemos definir una responsabilidad social, y por qué a la empresa le toca ser responsable? Para poder acercarnos al concepto de Responsabilidad Social Empresarial han sido varios los autores e instituciones que desde bastante tiempo realizan discusión y acción referente al tema: algunos creando pautas de conductas responsables para la empresa, otros llevándolo a la discusión y a la práctica; y no son pocos los que entregan fuertes y profundas críticas operativas y financieras del comportamiento empresarial responsable. Sea como sea, es insoslayable para la empresa actual y futura este concepto y la obliga a, por lo menos, tener una opinión al respecto.

Pero ¿por qué la empresa debe optar por un comportamiento socialmente responsable? ¿Es conveniente para ella considerar los conceptos y pautas propuestas por la RSE? Consideremos lo siguiente: las empresas en la actualidad tienen cada vez una mayor influencia sobre su entorno; además, las empresas han colonizado, por decirlo de alguna manera casi la totalidad de las actividades del comportamiento humano: nos llevan la energía a nuestros hogares, preparan nuestros alimentos, nos proveen de salud y diversión, nos entregan artefactos que hacen cada vez más cómoda

nuestra vida, etc., y todos participamos directa o indirectamente de ellas. Desde este prisma, la irresponsabilidad de las empresas puede tener efectos nefastos.

Sabemos que existe un gran volumen de textos que tratan de manera profunda los temas relacionados con la ética empresarial y la responsabilidad social empresarial. Pero cabe destacar un argumento que surge desde el texto de Yepes⁶¹, al hacer un examen del comportamiento personal y la relación que tiene éste con el actuar social: señala que la responsabilidad desde un punto de vista moral tiene relación con la capacidad de “conocer y aceptar las consecuencias derivadas de sus actos”⁶² que pueda tener una persona. El resultado surge claro si consideramos lo siguiente: las empresas son guiadas y actúan producto que hay personas que así lo permiten sus trabajadores. Éstas tienen responsabilidad sobre sus actos y sus actos serán, en conjunto y de manera ampliada, los actos de las empresas; por lo tanto, a las empresas les compete conocer y aceptar las consecuencias sociales de las que son partícipes. Esta responsabilidad se manifiesta en las conductas empresariales que tienen relación con las actividades económicas, sociales y medioambientales en las que la empresa tenga participación.⁶³ Una empresa entonces, que cumpla estos principios, sería una empresa que aporta a la sociedad y en la cual se puede confiar que nos entregará productos o nos prestará servicios que no dañen a la sociedad.

Ahora bien, ya desde Adam Smith surgen voces que pueden ser tomadas en la actualidad como argumentos para la disidencia frente a la RSE. Smith⁶⁴ indica que el bienestar que los negocios reportan a la sociedad se da de manera natural cuando cada productor busca su propio beneficio y él es quien entrega entonces los productos o servicios de los cuales toda la sociedad se verá a su vez beneficiada. Más recientemente Friedman,⁶⁵ en sucesivas publicaciones en la década de los 70, ha echado mano de los argumentos del capitalismo clásico, señalando que la única responsabilidad que le compete a las empresas es velar por aumentar sus propios

⁶¹ Yepes, 2007

⁶² Ob.cit.; p. 20.

⁶³ Capriotti y Garrido: “Responsabilidad Social Empresarial. Permanente, sustentable y transversal”; 2008

⁶⁴ Smith, Adam. (2002). *Investigación sobre la Naturaleza y Causas de las Riquezas de las Naciones*. México: Alianza Editorial.

⁶⁵ Friedman, en Yepes, 2007

beneficios y los de sus accionistas, y dejar que esa “mano invisible” regule las necesidades y soluciones de lo social.

Arrollo⁶⁶ ha recogido también argumentos que surgen en contra de la RSE como una conducta poco viable en los negocios actuales: cita a la influyente revista *The Economist* en su edición de enero de 2005, en donde un artículo critica esta tendencia y apologiza el beneficio egoísta de la empresa; además, este mismo artículo pregunta si efectivamente la RSE reporta ganancias al largo plazo y si ésta además reporta efectivamente a un bien superior.

Ambas críticas, si son consideradas como válidas, pueden tener un impacto fundante a la hora de pensar los planes estratégicos, en la definición de visión y de misión de cualquier empresa, y por ende, en su comportamiento organizacional, en su forma de plantearse frente a los clientes y frente a sus propios trabajadores.

Frente a estas embestidas, que en su momento tuvieron gran repercusión y gozaron de popularidad, podemos encontrar evidencia que presenta este modelo como sostenible, viable y con grandes dividendos para las empresas y para la sociedad.

Gonzáles, en Capriotti y Garrido⁶⁷ señala que la dimensión social para las empresas está pasando a formar parte integral de la cadena de valor, y además, producto de ello, se la está incluyendo en los indicadores formales que señalan la competitividad que se pueda tener, es decir, la imagen que pueda generar una empresa es considerada cada vez más como un elemento a incluir en las estrategias organizacionales. Para evidenciarlo, pone como ejemplo el caso de IBM y cómo esta compañía ha desplegado una serie de actividades sociales y educacionales que forman parte de su estrategia.

Arrollo (2006), muestra como en el mundo se ha ido ampliando la conciencia de la responsabilidad que le compete a las empresas. Evidencia de ello es la red de instituciones privadas de alcance global existente; además, las normas de

⁶⁶ Arrollo, 2006

⁶⁷ Capriotti y Garrido, 2008, p. 118.

estandarización que cada vez tienen mayor injerencia en la entrada de productos extranjeros en las economías abiertas y que las empresas deben cumplir a cabalidad. El caso más conocido es el de la familia de normas de estandarización internacional ISO 14000, por nombrar solo uno.

En Chile ya son varias las organizaciones privadas que forman parte de las redes dedicadas a la RSE, y que entregan asesorías a las empresas que lo requieran o emitiendo informes, instructivos o material bibliográfico de uso público; muchas empresas además están pasando a formar parte de las redes internacionales.

Queda aún por resolver el cuestionamiento respecto de qué obtiene la empresa a cambio de un comportamiento responsable: hasta ahora hemos visto que ellas cumplen un papel importante en la sociedad y que además podrían formar parte de redes internacionales de empresas e instituciones, pero, ¿la RSE agrega valor a la organización o a sus productos y servicios?

En la actualidad la información contable está cada vez más preocupada de cómo llevar a los balances e informes el valor real de una organización; y las conductas de RSE le han puesto otro elemento en el cual fijar sus miradas. Los comportamientos socialmente responsables de las empresas aportan a un mejoramiento de la imagen de la empresa, puede incluso situarla en el Top Of Mind⁶⁸ o en Top Of Heart⁶⁹ de los clientes y con esto se cumple con los requerimientos que han solicitado las voces desde el neoliberalismo, aquellas que pregonan el aumento del valor para los accionistas. Pues bien, el tener una empresa socialmente responsable reportaría a esta necesidad: el valor de la marca es incrementado, y como producto asociado además aporta a una sociedad más justa.

Interesante resulta en este punto mencionar el aporte de UNIAPAC con su Círculo Virtuoso de la RSE. Este círculo comienza con la consideración de una empresa

⁶⁸ Top Of Mind: Hace referencia a la primera marca que viene a la mente de las personas cuando se les pregunta por un producto de una determinada categoría. Business Bock 2008, Boletín 59.

⁶⁹ Top Of Heart: Es un término para indicar la preferencia que el consumidor tiene por su marca y una forma de medir su grado de aprecio por ella. Business Bock 2008, Boletín 59.

socialmente responsable, lo que genera una empresa más competitiva. Producto de ello, las remuneraciones pueden mejorar a la vez que se fortalece el mercado interno y aumenta el crecimiento económico, se generan más empresas y empleos, hay una mayor recaudación fiscal, el país se vuelve más competitivo y se crea una cultura ciudadana de participación y excelencia.⁷⁰

Si bien este modelo carece de la integración de una serie de variables de carácter macroeconómicas que resultan críticos a la hora de pensar en un modelo de esta envergadura (PIB, Tasa de Interés, etc.), sí comparte lo ya descrito por los autores que han sido mencionados en este documento, cuando plantea que una empresa que es responsable socialmente tiene como resultado una empresa que se vuelve más competitiva. Es en suma, una empresa que está generando valor agregado a sus productos, aumenta su imagen corporativa, y se posiciona como de las primeras en las que una persona piensa cuando se les menciona un producto que ella puede producir.

El desafío ahora se encuentra no en discutir de qué manera la RSE aporta a los resultados financieros de las empresas, sino cómo podemos integrar estos conceptos y elementos a la estrategia empresarial de manera eficiente.

Por lo demás, existe un mayor conocimiento de parte de los egresados de las escuelas de administración, economía y empresa de los temas aquí tratados y su correspondiente sensibilidad frente a la problemática social y ambiental mundial; esto puede significar también que será un elemento importante para las empresas que se embarquen en acciones RSE el contar con trabajadores que compartan estos valores y que estén alineados con los de la cultura organizacional, de tal manera de no provocar un efecto de disonancia cognitiva en ellos.

Le tocará a las funciones de Gestión de Personas el poder ser capaces de reconocer este comportamiento organizacional y alinearlos con las políticas y estrategias organizacionales, determinando cómo es sentido por los trabajadores el comportamiento

⁷⁰ UNIAPAC; “La Rentabilidad de los Valores, Una Visión Cristiana de la RSE, Una Forma de Gestión Para Empresas Que Perduran”; *UNIAPAC Latinoamericana* 2008; p. 18.

responsable de su empresa, cómo este aporta al sentido de pertenencia a la organización y, de captar en el mercado a quiénes, además de entregar aportes técnicos (o los propios de los talentos) a la empresa, comparta también sus valores; o proponer maneras de internalizar éstos en el colectivo.

Outsourcing (Externalización) de Recursos Humanos

Este concepto de Outsourcing es también conocido como externalización, o como descentralización, y es concebido en la legislación laboral chilena bajo el nombre de “subcontratación”. Este sistema de trabajo es normado por la Ley 20.123 con la que se incluyeron modificaciones al Código Laboral, y que vino a regular o, mejor dicho, a perfeccionar tal cuerpo normativo en lo relativo a una práctica que ya se extendía en el mercado laboral nacional hace tiempo, y que resulta especialmente sensible tanto en lo financiero-contable para las organizaciones, como en las apreciaciones particulares y subjetivas que cada trabajador tiene de su relación laboral.

Legislación chilena

La norma que regula este fenómeno de subcontratación en Chile, establece diferencias entre los servicios de subcontratación y los de suministro de personal. Al respecto, Josefina Humeres⁷¹ realiza una interesante aclaración de los conceptos que contempla el Código Laboral, señalando que un servicio de suministro de personal se establece cuando una empresa solicita a otros trabajadores para realizar funciones dentro de la organización demandante del servicio, y de manera transitoria. Además, se establecen limitantes para este tipo de servicio, y sólo se puede contratar bajo esta modalidad en determinadas ocasiones, tales son: reemplazos, eventos extraordinarios, ejecución de nuevos proyectos, aumentos ocasionales de actividad, y trabajos urgentes e impostergables. En cambio las funciones relacionadas con la subcontratación es la que podemos denominar como externalización de servicios propiamente tal, en donde se le solicita a otra organización que realice, bajo su responsabilidad, ciertas funciones: es

⁷¹ Humeres, Josefina; “¿Qué Debe Saber una Empresa Sobre la Subcontratación?” en *Revista City*, N° 41; 2010.

decir, se delega la responsabilidad para el cumplimiento de actividades determinadas; como ejemplo de ello encontramos que se externalizan servicios de seguridad, informática, selección de personas, capacitación, contabilidad, publicidad, alimentación, aseo, etc.

El régimen de subcontratación establece también cuáles son las responsabilidades para con los trabajadores, tanto para la empresa demandante de los servicios, como para la que los entrega, intentando con esto entregar aportes respecto al resguardo de los derechos laborales del trabajador. Recordemos que antes de entrada en vigencia de la ley 20.123, los derechos laborales en un régimen de subcontratación quedaban establecidos de manera tácita en varios artículos del Código Laboral, no otorgando el resguardo necesario a los trabajadores que las nuevas condiciones de mercado solicitaban. Cualquier diferencia era dilucidada mediante presunciones de la determinación del empleador.⁷² Hoy, tales diferencias son esclarecidas, en cierta manera, en el artículo 183 y sucesivos.

Beneficios de la subcontratación

Los sistemas de subcontratación traen beneficios tanto para las empresas que demandan como para las que entregan estos servicios. Los beneficios van desde la mejora en la calidad del producto que se entrega al mercado, hasta los beneficios contables que suponen el cambio de costos fijos a costos variables.

Especialización

Las empresas que prestan servicios de subcontratación por lo general se especializan en actividades que no agregan valor y que pueden ser consideradas como de mantención para la empresa que las demanda, o en actividades que no son de preocupación cotidiana. Con esto las organizaciones que deciden subcontratar servicios pueden destinar recursos financieros, recursos intelectuales y recursos humanos de manera más eficiente a las actividades con las que son reconocidos en el mercado y con

⁷² Caamaño, Eduardo; “La Ley de Subcontratación y la Tutela de los Derechos Fundamentales de los Trabajadores de Servicios Transitorios”; en *Revista Ius Et Praxis*; Año 13, N° 2; Mayo 2007; p. 160.

las que la organización procura sus ingresos financieros, lo que supone mejoras en la calidad de los servicios o productos.

Tal especialización por parte de la empresa que es subcontratada, le permite mantenerse al tanto de los últimos avances que puedan suscitarse en su ámbito de desempeño, lo que naturalmente será transferido a las organizaciones con las que se encuentre vinculada,⁷³ agregando con esto, valor a la organización, que se ve beneficiada del *know-how* (saber cómo, conocimiento) de la empresa subcontratada. Esto resulta especialmente conveniente para las organizaciones que requieren servicios de informática o legales, entre otros, que tienen características de constantes cambios y actualizaciones.

Costos

Sin duda que entre los beneficios que otorga el outsourcing, uno que genera especial interés es el de los costos que se ahorran producto de esta práctica. Al externalizar servicios, las organizaciones se ven beneficiadas en la reducción de los costos fijos, volviendo éstos a costos variables.⁷⁴ Entre ellos podemos mencionar los costos asociados a infraestructura especializada para el desarrollo de las actividades subcontratadas, o las remuneraciones de los trabajadores destinados a tales funciones, etc. Esto resulta atractivo para las empresas de menor tamaño, en las cuales el costo asociado a algunas actividades especializadas no se justifica producto de lo oneroso que éstas puede resultar, y la poca incidencia que pudieran tener en el desarrollo de la actividad principal de la organización. Las acciones de subcontratación, así consideradas, permitirían una mayor competitividad de las empresas pequeñas en su entorno económico.

La conjunción de ambos beneficios recién mencionados, es lo que más se ha argumentado en favor del fenómeno del Outsourcing: ambas entregan importantes

⁷³ Hindle; 2008; p.167

⁷⁴ López, A. y Rosell, J.: “Subcontratación y Teoría de los Costes de Transacción: valoraciones de la incertidumbre para las empresas manufactureras españolas”; en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, N°. 3; año 2007, p. 10.

aportes a las organizaciones y a los mercados en general. El incremento del *Know-how* y las reducciones en los costos son variables importantes a la hora de incrementar valor a las organizaciones, en su competitividad, en su valor de marca, etc. Lo delicado se encuentra en la determinación de los servicios a subcontratar y con quién. Esta decisión subyace en la posibilidad de alinear estratégicamente los servicios subcontratados no sólo con los objetivos financieros de la organización (lo que resulta crucial), sino que también en cómo la cultura de la empresa que presta estos servicios dialoga con la cultura de quien los demanda, en el caso de servicios que se establecen con plazos de largo aliento.

Al respecto, recaería sobre quienes se encuentren desarrollando funciones relacionadas con la gestión de personas entregar información vital a la gerencia a la hora de determinar con qué proveedores se deben celebrar contratos de prestación de servicios, determinar planes conjuntos de inducción a las tareas y a los sistemas sociales con quien presta los servicios, en el caso que la subcontratación demande integrar personas en la organización que los solicita.

Adaptación

En los entornos altamente dinámicos, característicos de los mercados en la actualidad, la subcontratación se manifiesta como una posibilidad cierta de responder al entorno de manera rápida y efectiva.⁷⁵

La especialización de las empresas que prestan servicios de subcontratación otorga a las organizaciones que lo demanden la asesoría, el conocimiento, y las tecnologías que se requieran para realizar actualizaciones en los diferentes subsistemas o funciones que se requieran modificar. O bien, pueden significar una solución a la hora de llevar a cabo proyectos con carácter de urgente, encontrando en estas organizaciones la capacidad de responder con sus propios medios a tales requerimientos.

⁷⁵Ermida, Oscar y Colotuzzo, Natalia: “Descentralización, Tercerización, Subcontratación”; OIT, 2009.

Recursos Humanos

Desde el punto de vista de las dinámicas que los negocios presentan, podemos observar este fenómeno desde dos perspectivas. Una, desde la empresa que procura los servicios de subcontratación o de suministro de personal, como la parte demandante en la relación comercial, o desde la perspectiva de una organización que presta aquellos servicios. En ambos casos, quienes estén a cargo de las funciones de gestión de personas deben tener presente una serie de implicancias éticas y técnicas, sin perjuicio de la posibilidad que ambos enfoques se presenten al mismo tiempo.

En lo relativo a la gestión de personas, y desde la perspectiva de quien demanda los servicios de subcontratación o de suministro de personal, es importante hacer notar lo que sugieren Ermida y Colotuzzo (2009) respecto a que en las relaciones de subcontratación suele presentarse una especie de desprotección que se manifiesta para con los trabajadores subcontratados, en relación con los que son efectivamente contratados por la empresa que demanda los servicios.⁷⁶ Si bien la legislación pretende, como se dijo, establecer los resguardos necesarios, esta es una situación que ciertamente se puede suscitar en este tipo de relaciones laborales, con las consiguientes infracciones legales, además del daño en la percepción, por parte del trabajador subcontratado, de la imagen y prestigio de la organización.

Desde la visión de quien entrega los servicios de subcontratación de Recursos Humanos, resulta de interés desarrollar la idea de las expectativas que se pueden generar en las personas que se desempeñan, tanto en la modalidad de subcontratación de servicios, como para quienes se desempeñen como personal suministrado. Ermida y Colotuzzo (2009) señalan al respecto que el trabajador suele manifestar la idea de ingresar a la organización a la cual presta servicios subcontratados, producto de los mejores beneficios que ello significa.

Sin desmerecer las oportunidades de negocios que la subcontratación representa, y los beneficios mutuos, tanto para los demandantes como para quienes

⁷⁶ Ob.cit.

entregan este tipo de servicios, además de las ventajas que esto signifique para los índices macroeconómicos de empleo; la preocupación de quienes se encarguen de la gestión de personas en unas u otras organizaciones en los próximos años, mas allá de los indicadores financieros y económicos, deberá situarse en las subjetividades que éstas pueden representar para sus trabajadores; cómo dialogan las culturas de las organizaciones que se vinculan bajo este régimen; cómo estas variables y otras, propias del estudio de las ciencias humanas, pueden afectar el desempeño de las empresas (proveedoras o clientes) y cómo desde ahí, generar propuestas de valor para unas y otras.

La subcontratación no sólo afecta a los subsistemas de aprovisionamiento de recursos, cualquiera sea éste, sino que incide fuertemente en la percepción de los trabajadores, ésta en su actitud, y finalmente en la conducta individual y colectiva de ellos. Esto es lo que agregará valor a la organización desde la gestión de personas en regímenes de subcontratación.

Reclutamiento y Selección de Personal

Son las personas las que le dan vida a las organizaciones, ellas hacen que los procesos se lleven a cabo, se comunican con los clientes o con proveedores, son quienes toman las decisiones, y le dan un carisma particular al comportamiento organizacional. Incluso en las empresas con un alto nivel de automatización de sus procesos, son personas las que están detrás de ellos. No cabe duda de ello: son las personas las que ponen en práctica las estrategias organizacionales, y las que en definitiva se encargan que la empresa pueda generar recursos.

Las organizaciones dependen entonces de un buen proceso de reclutamiento de personas y su posterior selección para poder contar con las personas que mejor se ajusten a la cultura organizacional, a los valores y objetivos compartidos entre los integrantes de esta organización, y sobre todo, que cuenten con los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo las funciones que se les encomienden, o que

puedan pasar por un proceso de capacitación de manera tal de realizar estas actividades lo antes posible.

Reclutamiento

El reclutamiento de los candidatos corresponde a las prácticas y métodos mediante los cuales la organización identifica e intenta atraer a los posibles futuros trabajadores. Estas actividades no solo deben buscar objetivo cuantitativo, es decir, procurar una buena cantidad de postulantes, sino que deben también atraer a las personas que cuenten con las cualidades que sean requeridas.⁷⁷ Esto implica un primer desafío para los procesos de reclutamiento, que es el encontrar el nicho donde se encuentran los trabajadores con las características necesarias. Para ello es habitual la publicación de anuncios.

El reclutamiento de personal se manifiesta como la intención de parte de la empresa para ocupar algún puesto dentro de sus filas: es ella la que va al mercado y llama a la atención de los posibles candidatos. Para ello la empresa debe identificar los lugares en donde se desenvuelven los posibles candidatos, cuáles son los medios de comunicación que llegan a ellos, y otras fuentes que sean de utilidad para comunicar el mensaje de manera efectiva para la atracción de estas personas. Pero también este proceso se puede realizar de manera interna: un llamado a los trabajadores que ya están contratados por la organización para ofrecer, entonces, la posibilidad de movilidad laboral dentro de la propia organización. Lo recién descrito es lo que la literatura se da a conocer como fuentes de reclutamiento interno o externo.

Para poder dar inicio a un proceso de reclutamiento de manera ordenada, la organización debe declarar cuáles son sus necesidades de personal.⁷⁸ Estas necesidades son consecuencia de la planificación propia del área de gestión de personas; y esta, a su vez, es contemplada en la planificación general de la

⁷⁷ Gangas, Francisco: “Estudio Sobre el Proceso de reclutamiento y Selección de Personal en la Comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos-Chile” en *Gaceta Laboral*; Año/Vol. 14, N° 002; 2008; p. 278;

⁷⁸ Olleros, Manuel: “El Proceso de Captación y Selección de Personal”; Ed. Gestión 2000; 3° edición; 2005; p. 12.

organización. Para esto se deben proyectar las necesidades de personal que deba ingresar a la empresa (tanto en cantidad como en calidad), indicadores como proyección de producción, expansiones, nuevas líneas de negocio, incremento en la cuota de mercado, etc., pueden ser útiles para tales fines. Esto hace manifiesta la necesidad de una comunicación estrecha y fluida entre los subsistemas de la organización y el de gestión de personas, de manera tal de poder dar comienzo el reclutamiento y de manera que los procesos operativos de toda la organización no se vean interrumpidos o mermados producto de la falta de personas calificadas que puedan desarrollar tales actividades.

Análisis de puestos

Para Martha Alles, antes de identificar siquiera cuáles son las fuentes a las que se recurren para iniciar el proceso de reclutamiento, se debe determinar el perfil del trabajador,⁷⁹ que es lo que dará los primeros indicios de donde buscar al candidato.

Una herramienta comúnmente utilizada para poder dar con el perfil del trabajador a seleccionar, es el análisis del puesto que debe desempeñar. Si bien esta herramienta tiene su génesis en la administración científica,⁸⁰ resulta básica para la comprensión de los requerimientos a los cuales el trabajador se expondrá en su desempeño cotidiano. Un análisis de puesto de trabajo debe comprender las funciones que el trabajador debe desempeñar de manera cotidiana para lograr los objetivos que se esperan cumpla quien ocupe ese puesto. Contempla además las relaciones que debe sostener tanto con personas al interior de la organización como con su entorno, las reglas, metodologías y procedimientos que debe seguir y cuáles son los recursos que tiene para el desarrollo de sus actividades.⁸¹ Con estas variables analizadas se puede determinar un perfil, tanto de la calificación técnica, como de las características psicológicas que se esperan del postulante, debido a que se conocen las actividades que debe desarrollar y las presiones o responsabilidades a las cuales deberá responder esta persona. Del análisis de puesto se puede declarar la descripción del cargo a ocupar.

⁷⁹ Alles, Martha; "Selección por Competencias" Ed. Granica; 2006.

⁸⁰ Valenzuela, Blanca; Ortiz, Micaela; "Análisis de Puestos de Trabajo" Universidad de Sonora; 2004; p.7.

⁸¹ Ob.cit.; p.9.

Con los datos así recolectados es posible determinar un inventario de puestos para toda la organización, las relaciones que debe mantener y lo que se espera de cada uno de ellos. De esta manera, un análisis de puestos también entregará información útil a la hora de realizar evaluaciones de desempeño, valuación de los cargos, establecer planes de carrera o promoción interna, etc.

Selección

El proceso de selección es aquel mediante el cual la organización declara la idoneidad de un postulante para un cargo determinado. Esta elección debe tener como finalidad encontrar a la persona que mejor se ajusta a las necesidades y características que requiere el cargo a cubrir; y debe contemplar no sólo aspectos relacionados con los conocimientos que posea la persona: las características sociales o de integración a un nuevo entorno de parte de quien se selecciona son también variables a considerar para tomar la decisión final.⁸²

Para la selección de personal existen varios modelos e instrumentos disponibles. Andrés Mínguez, en su texto *Dirección Práctica de Recursos Humanos*, realiza una exposición sucinta de los modelos e instrumentos comúnmente utilizados para llevar a cabo esta actividad. Entre los modelos señala los que van desde aquellos que consideran que algunas variables - incluso biográficas - de las personas pueden indicar que éstas tienen capacidades que le permitirían desarrollar de mejor manera las funciones que se le encomendarán, hasta modelos que responden a lógicas mucho más comprensivas de las variables sociales que afectan al desempeño.⁸³

Uno de los elementos que toma gran importancia para el proceso de selección es, sin duda, la entrevista laboral, actividad que se desarrolla tanto individualmente como en grupos. Esta entrevista otorga datos importantes para quien esté a cargo de este proceso: aquí se pueden identificar algunas variables que no siempre son posibles de detectar con otras herramientas. La actividad supone para el entrevistador una serie de

⁸² “Selección de Personal”; Publicaciones Vértice; 2008; p. 2

⁸³ Mínguez, Andrés: “Dirección Práctica de Recursos Humanos” Ed. Esic; 2º edición; 2005; pp 58 y ss.

dificultades de índole subjetiva: por ejemplo, podemos mencionar la primera impresión, que a la hora de una entrevista laboral puede llegar a distorsionar el criterio del entrevistador, otorgándole, al postulante, cualidades que no necesariamente posee (Robbins, 2004). Esta no la única dificultad a la que se puede enfrentar quien lleve a cabo las entrevistas laborales, pero al ser incorporadas otras técnicas pueden alcanzarse mayores niveles de objetividad, como lo serían las pruebas psicométricas o las pruebas de conocimiento.

Valor agregado

La selección del candidato ideal para un cargo determinado es el objetivo final del proceso completo de reclutamiento y selección. Esta persona, entonces, cumplirá con los requisitos técnicos y psicosociales, ha pasado por un exhaustivo proceso de mediciones y entrevistas (en ocasiones más de una), ha desarrollado tests y contestado preguntas, todo ello en el marco de los planes de gestión de personas que vienen a formar parte de los planes estratégicos de toda la organización. Se puede decir, con un cierto nivel de seguridad, que es un candidato por lo menos adecuado; podrá adaptarse y responder a los requerimientos del cargo en cuanto a los conocimientos y a las dinámicas sociales en las que se desenvolverá.

El siguiente paso luego de la selección es el proceso de inducción a la organización, una introducción a las funciones operativas, los procedimientos, a las normas y otras variables que son propias de la organización, lo que hará que la llegada de este nuevo trabajador sea adecuada. Todos estos esfuerzos buscan lograr un desempeño adecuado en un plazo relativamente breve.

Las acciones de selección vienen a contribuir de manera importante en el alineamiento entre las estrategias organizacionales y las características de las personas como colectivo; es un apoyo que puede reducir, por ejemplo, los fenómenos de disonancia cognitiva, al ser capaz de seleccionar a los trabajadores que comparten profundamente los valores e intereses de la empresa, reduciendo con esto las posibilidades de una salida temprana de la organización por parte de un trabajador con conflicto éticos; o bien, con la selección adecuada, se puede detectar a quienes con su

personalidad puedan ser un aporte al clima laboral, o a las dinámicas de grupos y equipos de trabajo, al liderazgo, a la comunicación, etc. Esta actividad no debe ni puede ser subestimada: los errores que se cometan al momento de seleccionar a un trabajador pueden costar caro, no sólo en términos monetarios, sino que también en cuanto a los fenómenos culturales y sociales que se hayan construido al interior de la organización, o en la relación con los clientes, o con los proveedores.

La selección debe pasar a ser considerada como una inversión que agrega valor a la marca. Si bien para algunas empresas el contar con especialistas en esta área puede significar un gasto excesivo, la figura de las empresas externas que se dedican a esta actividad pueden ser una buena solución, siempre y cuando la solicitud de los candidatos contemple variables más allá de los años de experiencia, o la profesión, o los conocimientos técnicos.

Reestructuración Organizacional

La reestructuración organizacional es un proceso que no está ajeno a polémicas, y fácilmente puede generar climas laborales en donde la incertidumbre se transforme en el componente predominante de esta percepción por parte de los trabajadores. Un proceso de estas características tiene como resultados una estructura altamente eficiente en el logro de sus objetivos, en su comunicación con los clientes y en sus operaciones, con los consiguientes beneficios en la gestión financiera de las organizaciones.

Debido a que una reestructuración implica cambios en los métodos, en las operaciones, en los organigramas, y por lo general incluye la adquisición de nuevas tecnologías para poder alcanzar los objetivos del cambio, suele generar en los trabajadores la creencia generalizada que están prontos a ser desvinculados de la organización.

Reestructuración y Reingeniería

Los primeros procesos de reestructuración organizacional surgen con las ideas de Michael Hammer con su propuesta de *Reingeniería*, en donde se propone una revisión profunda de los procesos centrales de la organización para luego reorganizarlos de manera de volverlos lo más eficientes posible⁸⁴. Como se dijo, lo más frecuente es que este proceso incluya la adquisición de nuevas tecnologías que vienen a dar soporte a la nueva estructura y sus renovadas funciones operativas. Bajo la perspectiva de Hammer, la reestructuración de la organización debería tener como objetivo la mejora de los procesos críticos para la producción. Esto trae consigo mejoras importantes en las finanzas de la organización, se eliminan operaciones y gastos que no aportan a los objetivos del negocio, se reducen tiempos, se eliminan puestos, y se establece un nuevo método en lo relacionado a los procesos comerciales. Como podemos imaginar, esto puede representar un cambio profundo en cómo la empresa piensa el mercado y cómo sus procesos internos dialogan con el entorno, teniendo como resultado nuevas necesidades de capacitación.

Los procesos de reingeniería que surgen con las ideas de Hammer y Champy a principios de la década de los 90 provienen desde el mundo académico ligado a las ciencias de la informática. Esta perspectiva, dice el mismo Hammer,⁸⁵ le dio la posibilidad de observar los procesos comerciales de las organizaciones con un prisma mucho menos afectado por teorías o nociones comerciales que inciden en la toma de decisiones empresariales, lo que, si no hubiera sido así, habría imposibilitado la creación de esta idea. Vino a ser algo así como un consultor externo a todos los procesos propios de la organización, y que intentó dar con soluciones creativas a problemas hegemónicos de las ciencias administrativas con el apoyo de la ingeniería informática. Estas ideas fueron implementadas en muchas organizaciones y con buenos resultados, pero otros muchos consideraron que estas propuestas eran un retroceso de los conocimientos adquiridos con años de investigación y práctica relacionados con la Administración. Se oían voces disidentes señalando que esta nueva manera de estructurar la organización no era más que una actualización de las ideas mecanicistas de las propuestas de F. Taylor y su administración científica⁸⁶ a principios del siglo XX (a

⁸⁴ Hindle, Tim; "Management, Las 100 Ideas que Hicieron Historia" Ed. Cuatro Media; 2009

⁸⁵ Hammer, Michael; "La Agenda" Ed. Deusto; 2006; p. 10

⁸⁶ En Hindle, T.; 2009.

modo de comparación entre ambos, basta recordar que Taylor era un ingeniero mecánico que también buscaba la máxima eficiencia, y también propuso formas automatizadas que permitían reducción en los tiempos que obligaban a una nueva manera de trabajo).

La reestructuración de la organización puede ser una herramienta que efectivamente aumente la efectividad de la organización: es un proceso largo en donde se abandonan prácticas y se integran otras, en busca de la mejor estructura para lograr los objetivos planteados. Para ello, las empresas que se embarquen en este proceso, deben identificar las competencias distintivas que ellas tienen, o dicho de otra manera, las prácticas organizacionales que la empresa cultiva y que las desarrolla de mejor manera que su competencia, lo que en palabras de Porter se identificarían como ventajas competitivas. Una vez detectadas éstas, se pasa a una etapa en la cual se evalúan los procesos, para terminar en la reorganización de la estructura organizativa.⁸⁷

En Las Personas

En lo relacionado con los procesos de gestión de personas, las ideas de Hammer también recibieron fuertes críticas, sobre todo al ser consideradas sus propuestas como una justificación intelectual para la desvinculación de trabajadores, siendo las funciones de los trabajadores rediseñadas en acciones posibles de ser realizadas con el uso de la informática.⁸⁸ Por lo demás, las personas que mantienen sus puestos laborales, se encuentran con que las funciones que ahora deben realizar son muy diferentes a las que estaban acostumbrados, se modifica su relación con los clientes, al igual que sus redes sociales formales⁸⁹ y la forma de comunicarse.

Estos procesos, como se dijo, gozaron de gran popularidad, y no fueron pocas las empresas que decidieron valerse de ellos para aumentar los ingresos y eliminar los cuellos de botella que pudieron haber tenido en sus administraciones, pero sus mismos creadores encontraron que la aplicación de las ideas de reestructuración tenían un fuerte

⁸⁷ Robbins, S.: 2004; p, 547

⁸⁸ En Hindle, T.; 2009.

⁸⁹ Robbins, S.: 2004; p. 547

inconveniente. La aplicación de la reestructuración no siempre era realizada considerando a todos los eslabones jerárquicos de la organización; por lo general quedaban las gerencias fuera de este proceso, lo que impide que los objetivos que se buscan tomando estas acciones, encuentren problemas para la implementación total del proceso;⁹⁰ además está el hecho de que estas acciones buscan también reducir el número de gerentes en la organización. Existe aquí un conflicto de intereses y de implicancias éticas que pone en más de un aprieto a la alta gerencia de cualquier organización.

Existe una fuerte tensión en el diálogo existente entre los procesos de reestructuración y los sistemas de gestión de personas. La reestructuración implica el ingreso de nuevas tecnologías a la organización con, la muy probable, desvinculación consiguiente. Resulta tremendamente seductor el hecho de aumentar las ganancias, es una idea que podría significar la sobrevivencia de cualquier organización, pero el no considerar factores propios de la gestión de personas, puede en el largo plazo, generar más problemas que beneficios.

La solución podría encontrarse en establecer planes de reestructuración organizacional que incluya elementos propios de las acciones de gestión de personas, no solo entender este proceso como un cambio en los procesos organizacionales duros, sino que considerar a quienes están detrás de esos procesos. En este sentido, la inclusión de las técnicas de Gestión del Cambio o Desarrollo Organizacional puede ser un aporte.

La inclusión de nuevas tecnologías a la gestión de las empresas es una necesidad imperiosa. Estas nuevas tecnologías significan un aumento en la producción, reducen tiempos de reacción, aportan a la gestión de toda la organización, pero debemos recordar que siempre son personas las que están detrás de ellas. La vinculación necesaria entre los procesos de reestructuración a modo de adaptación al entorno económico contemporáneo y los procesos relacionados con la gestión de personas dentro de las organizaciones es algo que no debe ser soslayado. Quienes

⁹⁰ Hindle, 2009; Hammer, 2006

ocupen los puestos de alta dirección deben estar preparados en el futuro cercano a este tipo de fenómenos, a poder establecer programas de reestructuración, pero incluyendo variables humanas en él.

IV. Metodología

I) Tipo y Diseño de Investigación

Es un estudio que se realiza desde un enfoque cuantitativo, y que se define inicialmente como exploratorio, ya que permitirá indagar con relación a fenómenos relativamente desconocidos, obteniendo información relevante sobre ellos, para llevar a cabo a continuación una investigación descriptiva con éstos.

Asimismo, es una investigación con un diseño no experimental transversal descriptivo, ya que se recolectan datos en un solo momento o en un tiempo único, y es descriptiva, ya que posee como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables.

El diseño de la investigación también se califica como *ex post facto*, “donde las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas (...) ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (en Hernández, Fernández y Baptista, 2003), debiéndose encontrar - en la información a recolectar - evidencias de un fenómeno ya acontecido.

II) Colectivo o Población y Muestra.

El colectivo para la presente investigación se conforma por profesionales que se desempeñen o se hayan desempeñado en la gestión de recursos humanos, que posean al menos 3 años de experiencia, y que residan en Chile.

Se utilizará una muestra no probabilística, intencionada o de elección razonada, por necesidades del diseño de investigación. Es una muestra que reproduce la estructura del colectivo profesional que se desempeña en recursos humanos. Asimismo, es específica, ya que se trata de una muestra de sujetos expertos, ya que era necesaria la opinión de éstos con relación al tema de los recursos humanos.

En concreto, la muestra estuvo compuesta por 25 profesionales que se desempeñan en áreas relacionadas con los Recursos Humanos, y que cuentan con 3 años como mínimo de experiencia en la misma. Los participantes corresponden a profesionales de los Recursos Humanos, siendo en su mayoría psicólogos (72% de la muestra); seguidos de Ingenieros en Administración (12% de la muestra), junto con Contadores Auditores (12% de la muestra), y profesores (4% de la muestra).

Los cargos que declararon ostentar las personas que participaron de esta investigación corresponden a profesionales junior 8%; profesionales senior 16%; asesores o consultores 24%; jefes de área o departamento 24%; gerentes de área o departamento 24%; y gerente general 4%. Todos ellos han estado relacionados de manera directa con el área de Recursos Humanos en promedio 10,5 años, con una desviación típica de 7,2 años; con lo que la muestra, en cuanto al tiempo que han ejercido en el área, resulta ser bastante amplia si consideramos que el mínimo para la muestra es de 3 años en ejercicio.

Respecto de las edades de estos profesionales, la muestra tiene un promedio de 37,8 años, con una desviación típica de 7,9 años; la edad mínima es de 26 años y la edad máxima es de 57 años. Y en lo referente al género, la muestra tiene un 40% de participantes mujeres.

Las empresas donde se desempeñan corresponden a los rubros de servicios financieros, banca, consultoría de Recursos Humanos, transporte, tecnologías de la información, producción de hidrocarburos, laboratorios y retail. El tamaño de sus empresas son: en un 8%, empresas con 1 a 9 trabajadores, 24% empresas que tienen entre 10 y 49 trabajadores, un 12% trabaja en empresas con una nómina de entre 50 y

199 trabajadores, y un 56% de la muestra trabaja en una empresa con más de 200 personas.

▪ *Variables de muestreo (Restricciones impuestas a la muestra):*

Para controlar de mejor forma algunas variables que pudieran incidir en los resultados entregados por la muestra, se definieron las siguientes restricciones a la selección de profesionales de recursos humanos:

- a) No se consideraron aquellas encuestas de profesionales que no explicitaran su experiencia en el ámbito de recursos humanos.
- b) No se consideraron aquellas encuestas de profesionales cuya experiencia en la gestión de recursos humanos se remontara a menos de tres años.

III) Definición de Variables.

▪ **Variables en estudio**

Las variables en estudio se elaboraron a partir de la categorización de diversas temáticas propias del área de recursos humanos estudiadas en países europeos.

El contenido de las definiciones conceptuales se extrajo a partir de la investigación teórica, las cuales se plantearon a los profesionales de Recursos Humanos en la encuesta aplicada.

- 1) Gestión del Talento: Por Talento nos referimos a personas que poseen competencias altamente especializadas y que hacen posible la rentabilidad de la compañía y su crecimiento. La Gestión del Talento se realiza captando, desarrollando y reteniendo al talento individual y el talento organizativo.
- 2) Cambio Organizacional: El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas internas o externas a la organización, que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la empresa.

- 3) Balance Vida / Trabajo: Es considerar las aspiraciones de las personas que trabajan en la organización para promover y desarrollar un equilibrio entre el cumplimiento de las responsabilidades profesionales y las familiares.
- 4) Gestión del Conocimiento: Proceso a través del cual la organización aprende. Esto implica que ésta se adapte a su entorno, sea capaz de transformar el conocimiento de sus miembros en conocimiento de toda la organización, demanden nuevas capacidades organizativas o mejore las ya existentes.
- 5) Liderazgo: Es la habilidad de comunicar asertivamente, inspirar confianza e influenciar efectivamente en los equipos de trabajo para lograr las metas y objetivos propuestos.
- 6) Transformar el Recurso Humano en un socio estratégico: Se refiere a profesionales del RRHH con competencias estratégicas y capaces de desarrollar acciones diferenciadoras, que otorguen valor y ventaja competitiva para la organización.
- 7) Sistema de Recompensas: Paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, junto con los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.
- 8) Compromiso Organizacional: Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y su objetivo, por lo que desea mantener su membresía en ésta. Es identificarse con la empresa en su totalidad.
- 9) Manejo de la Globalización: Globalización es un proceso que se da a nivel mundial y que implica la integración de países, regiones, mercados, economías, costumbres, culturas, etc.
- 10) Evaluación del Desempeño: Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular, juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona.

- 11) Manejo de la Diversidad:** El concepto de diversidad se refiere a cualquier agrupación (personas, sistemas, funciones, ramas de actividad, etc.) caracterizada por las similitudes y las diferencias.
- 12) Responsabilidad Social Empresarial:** La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen.
- 13) Outsourcing (Externalización) de RH:** Delegar tareas específicas en proveedores de servicios especializados. Esta organización externa, como especialista en su campo de acción, se encuentra en situación de poder añadir un valor que normalmente no se puede obtener en una función secundaria realizada internamente.
- 14) Reclutamiento y Selección de Personal:** Al reclutamiento le corresponde atraer selectivamente candidatos que cumplan los requisitos del cargo. Selección de personal en cambio, corresponde a la fase en que se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.
- 15) Reestructuración de la Organización:** La reestructuración organizacional tiene como principal objetivo incrementar la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a través de cambios significativos en la estructura organizacional, los que comúnmente vienen acompañados de retirada o adquisición de activos y cambios tecnológicos.

IV) Instrumento

Para la presente investigación se desarrolló un cuestionario con ítems estructurados y semi estructurados, orientada a identificar la importancia otorgada a las diversas variables del estudio de parte de los participantes de la investigación. Consiste en una encuesta con 4 consultas que permiten categorizar las variables de acuerdo a la relevancia que le otorga cada profesional del área de recursos humanos en función de

su experiencia, contexto en que se encuentra inmerso y sus conocimientos. (Ver Anexo 1).

El instrumento se validó por medio de un grupo de jueces expertos, profesionales con una vasta experiencia en el área de recursos humanos, quienes consideraron que los ítems que incluye fueran adecuados para indagar acerca del objetivo de estudio.

A su vez, el criterio de confiabilidad de los resultados se encuentra resguardado por constituir el instrumento una prueba de corrección objetiva, condición básica para esta característica psicométrica.

V) Formas de procesamiento de la información

El instrumento se corrige por medio de un análisis de frecuencia de las respuestas de las personas consultadas, los que se expresaron como frecuencias relativas, lo que permitió obtener indicadores estadísticos que sirven para categorizar la relevancia de las variables presentadas y de las cuales se obtiene un orden en cuanto a su importancia en el ámbito de recursos humanos para el segundo decenio. Para mayor claridad de la información obtenida, se procedió también a su expresión gráfica.

V. Resultados

La herramienta de medición posee un ítem en el cual se les solicitó a los participantes ya descritos, que señalaran cuáles eran sus preferencias con relación a cuáles de las variables considerasen de mayor importancia; es decir, se les solicitó que priorizaran o jerarquizaran sus preferencias relacionadas con las variables de la investigación. Los datos se analizaron señalando primero cuáles de las variables resultaron como prioritarias, indicando los criterios utilizados para asignarles esta prioridad y, la capacidad que los especialistas consultados indicaron que poseían las organizaciones en la actualidad para implementar planes que incluyeran las variables seleccionadas. En este sentido, los resultados evidencian lo siguiente:

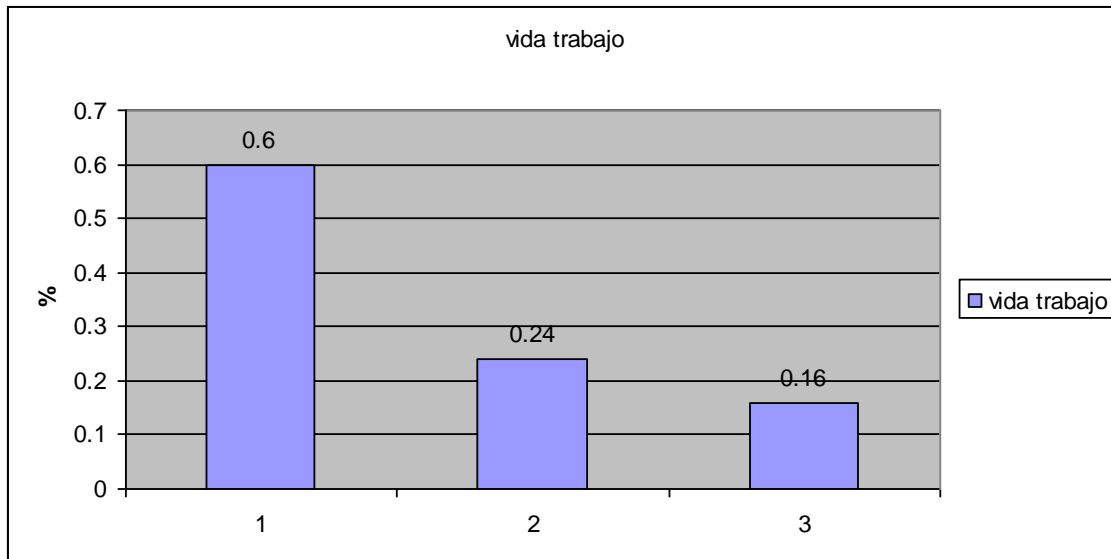
Variables de Mayor Importancia

Las tres variables que fueron seleccionadas como las prioritarias son, señalando primero la que ha sido jerarquizada como más importante: “balance vida-trabajo”, seguida por “transformar los Recursos Humanos en socio estratégico”, y en tercer lugar “gestión del talento”. Para estas variables también se les solicitó a los participantes que indicaran los fundamentos por los que las seleccionaron dentro de sus prioridades, indicando que la principal razón por la que fueron escogidas es debido a que “otorgan valor agregado a la organización”, en segunda instancia aluden a que estas variables forman parte de la planificación y estrategia de la organización.

Lo que parece curioso, es que si bien el balance vida trabajo es señalado como la variable más importante para este grupo de profesionales, es seleccionada con una baja posibilidad de ser implementada por las organizaciones; es más, al jerarquizar la posibilidad de implementar alguna de las variables estudiadas, “balance vida trabajo” se presenta como la penúltima, dado que un 60% de los encuestados lo señalan así. Un 24% indica que las organizaciones tienen una capacidad media de implementarlo, y solo un 16% señala que las organizaciones poseen una alta posibilidad de implementar esta variable. Lo anterior resulta interesante, recordando que es además (lo señalan los

mismos encuestados) considerada como una variable que “otorga valor a la organización” y forma parte de los “planes estratégicos”.

Gráfico N°1: “Capacidad de Implementación – Balance Vida Trabajo”



- 1 = baja posibilidad de implementación
- 2 = posibilidad media de implementación
- 3 = alta posibilidad de implementación

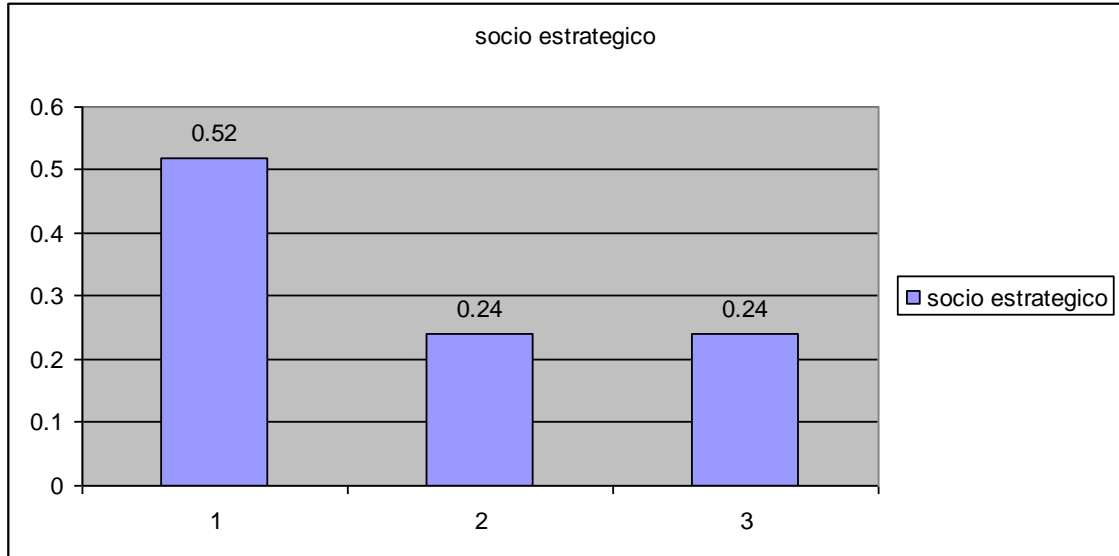
Podemos decir, entonces, que en virtud de la evidencia, que los profesionales de Recursos Humanos que han participado de nuestra investigación, señalan que para las empresas y en especial para el área de Recursos Humanos, durante los próximos años, será importante gestionar las variables que tienen relación con el equilibrio que debe existir entre las obligaciones laborales y las de carácter familiar o personal. Esta variable también es considerada como una que puede generar valor a las organizaciones, pero con una baja capacidad actual de ser implementada.

Lo que cabe preguntarse entonces es el por qué de esta baja capacidad de implementación. Nuestra investigación teórica señala que el balance existente entre vida y trabajo está fuertemente regulada por las normas laborales; y si bien Chile se presenta

como uno de los países latinoamericanos que otorga, por ejemplo, una mayor cantidad de días pre y post natales a la madre para el cuidado del hijo, e intenta incorporar al padre dándole a él también algunos días posteriores al nacimiento del hijo, entre otros beneficios asociados al nacimiento, este tipo de beneficios se agota con el cuidado de los hijos. Se debe entonces preparar a profesionales de los Recursos Humanos que sean capaces no sólo de cumplir con la normativa vigente, sino que puedan elaborar acciones que propendan al balance entre vida y trabajo de manera tal de, por un lado, que éstos no entorpezcan el normal desarrollo de las actividades organizacionales, y por otro, que puedan aportar valor a la empresa.

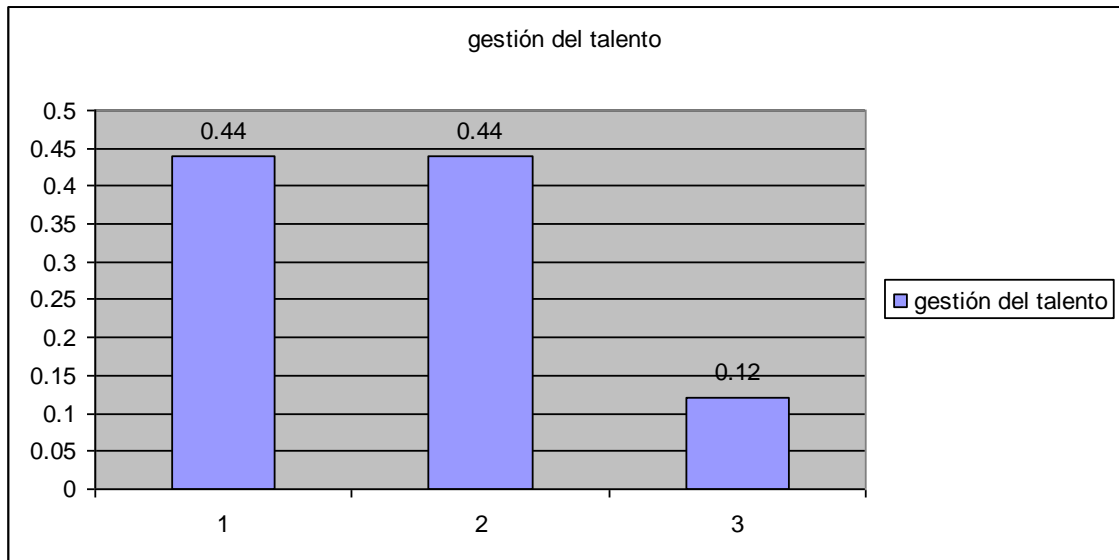
Por otra parte, la variable “transformar a los Recursos Humanos en socio estratégico” fue jerarquizada en segundo lugar en cuanto a la importancia que se le da para la gestión exitosa y relevante para los próximos años. Pero sucede algo similar a lo descrito para la variable de “balance vida - trabajo”, observándose una baja capacidad de implementación de acuerdo a la opinión de los encuestados, con un 52%, mientras que un 24% considera que las organizaciones le otorgan una alta capacidad para implementar planes relacionados con esta variable, y también un 24% declara que existe una capacidad media de implementar esta variable.

Gráfico N°2: “Capacidad de Implementación – Recursos Humanos como Socio Estratégico”



- 1 = baja posibilidad de implementación
- 2 = posibilidad media de implementación
- 3 = alta posibilidad de implementación

Además, la variable de Gestión del Talento ha sido considerada como la tercera en importancia por los participantes de esta investigación. Sin embargo, los especialistas consultados manifiestan en un 44% que las organizaciones no están capacitadas para implementar planes que incluyan esta variable. Otro 44% señala que se cuenta con una capacidad media de implementación y solo un 12% señala que las organizaciones cuentan con una alta capacidad para llevar a cabo estrategias incluyendo esta variable.

Gráfico N°3: “Capacidad de Implementación – Gestión del Talento”

- 1 = baja posibilidad de implementación
- 2 = posibilidad media de implementación
- 3 = alta posibilidad de implementación

Como ha quedado evidenciado, existen tres variables que los especialistas consultados consideraron como prioritarias y que deben ser desarrolladas y puestas en práctica en las organizaciones de manera de poder enfrentar con éxito el futuro próximo. Estas son “balance Vida-Trabajo”, “transformar a los Recursos Humanos en socio estratégico” y “gestión del talento”. Estas variables fueron escogidas por la capacidad que tienen cada una de ellas de “otorgar valor agregado a la organización”, además forman parte de los “planes estratégicos de las empresas”. Es decir cada una de las variables y a la luz de los criterios por los cuales fueron seleccionadas, representan la posibilidad de otorgar mayores ganancias o ingresos a las empresas.

Son además consideradas en los planes estratégicos, lo que suena coherente, pero las empresas presentan, según el criterio de los encuestados, mayoritariamente en la actualidad una baja capacidad de implementar o poner en práctica estas acciones. Si esto fuera una encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación, dejaría de manera bastante clara cuáles son los planes de capacitación que se deberían buscar en

el mercado para instalar en las prácticas de Recursos Humanos las habilidades necesarias para aumentar el valor agregado; o bien buscar dentro de la organización a quienes pueden llevar a cabo planes de capacitación interna, o fomentar la movilidad interna tanto vertical como horizontal de personas que cuenten con los conocimientos que puedan dar soporte a las estrategias planteadas, etc.: los datos se convertirán en información relevante según sean las estrategias de cada organización.

Variables menos relevantes

De las variables descritas en esta investigación, también podemos determinar las que resultan menos relevantes para la muestra que hemos consultado, siendo en consecuencia visualizadas como las menos prioritarias para la gestión de Recursos Humanos dentro del próximo decenio. Para ello se utiliza la misma metodología con la que se describieron las variables que hemos seleccionadas como prioritarias; es decir, se señala las variables que tienen un menor nivel de importancia según los encuestados, se indica las razones de esta elección y la capacidad que presentan las empresas para realizar planes estratégicos que incluyan estas variables.

Según los datos analizados en nuestra investigación, son tres las variables que han sido relegadas a los últimos lugares de la jerarquización solicitada a la muestra. Ellas son “manejo de la globalización”, “reestructuración organizacional”, y en último lugar ha sido seleccionado el “Outsourcing de Recursos Humanos” como el de menor importancia para la gestión de Recursos Humanos durante el próximo decenio.

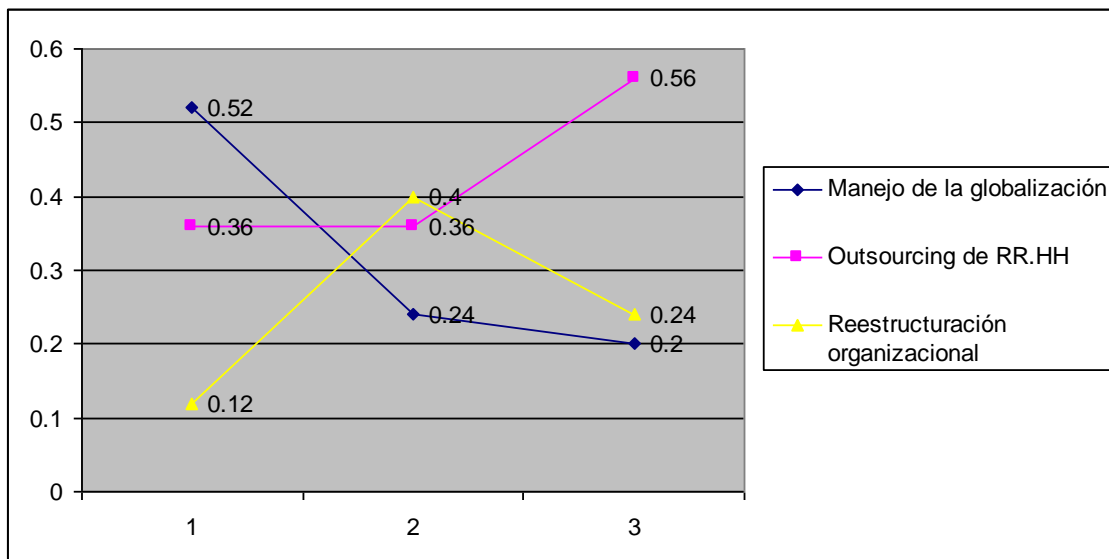
Dentro de las razones que argumentaron los consultados para considerar estas variables como de menor relevancia se destaca las siguientes: “no forman parte de la planificación estratégica”, “no agregan valor a la organización”, así como se mencionaron “otras variables” que no habían sido contempladas en las posibilidades que se les entregó a los encuestados, sino que señalaron sus propios fundamentos y, mayoritariamente señalan que corresponden a actividades de las que no existe suficiente información.

El “Manejo de la Globalización” ha sido considerado en el lugar número 13 de las 15 variables estudiadas, pero también ha sido considerada con una baja capacidad para ser implementada en la actualidad por las organizaciones, con un 52%.

La variable “Reestructuración Organizacional” se encuentra en el puesto número 14 de la jerarquía para las variables que deben ser desarrolladas en el próximo decenio para los profesionales que participaron de la investigación; y es considerado por un 20% de ellos con bajas posibilidades para ser implementado en las organizaciones; pero a su vez un 24% considera que existen altas capacidades para su implementación.

Finalmente, la variable “Outsourcing de Recursos Humanos” ha sido la variables considerada como la menos importante para la gestión de los Recursos Humanos para el próximo decenio; por lo demás, también es considerada por los participantes de esta investigación, como una variable para la cual las empresas tienen alta capacidad de implementar y desarrollar, con un 40%, versus un 24% que señala que en la actualidad se cuenta con una baja capacidad de ser implementada.

Gráfico N°4: “Capacidad de Implementación – Variables Menos Relevantes”



1 = baja posibilidad de implementación

2 = posibilidad media de implementación

3 = alta posibilidad de implementación

En general, para las variables que han sido consideradas como las menos relevantes para la Gestión de Recursos Humanos en el próximo decenio, podemos decir que éstas se encuentran fuera de las prioridades estratégicas para la generación de valor en las organizaciones. Otro elemento que es interesante de destacar es que los especialistas consultados han considerado que estas variables ya cuentan con un importante grado de desarrollo e información como para que puedan ser un aporte real, es decir, bajo esta perspectiva, éstas han dejado de ser un elemento que pueda aportar a la diferenciación de las empresas.

Variables con mayor capacidad de ser implementadas

Al igual que se solicitó de los participantes de esta investigación que realizaran una jerarquización de las variables en cuanto a la importancia que les adjudicaban y que se deberían desarrollar en el próximo decenio en las funciones de recursos Humanos, se les solicitó a su vez que dieran su impresión respecto de la capacidad actual que tienen las organizaciones para implementar cada una de estas variables en sus planes.

A partir de esto podemos señalar que han resultado 2 variables que han sido consideradas por los especialistas que pueden tener una fácil implementación en la actualidad en las organizaciones, ellas son: “reclutamiento y selección”, seguido de “RSE”. Curiosamente ninguna de estas dos variables ha sido considerada como prioritaria; es así como la variables “Reclutamiento y selección” se ubica en el lugar número 12 de la jerarquía, y “RSE” se ubica en el lugar número 10.

Variables con menor capacidad de ser implementadas

A su vez, los especialistas han declarado que las variables que tienen una menor capacidad de ser implementadas son las variables “manejo de la diversidad” y “balance vida - trabajo”. Ambas variables representan en la actualidad, y según las proyecciones demográficas, temas que se harán cada vez más presentes en las organizaciones. Además, la variable “balance vida-trabajo” ha sido considerada como la más importante para la gestión de los departamentos o áreas que se encargan de Recursos Humanos, y

es considerada, a su vez, como una variable que “otorga valor agregado a las organizaciones”, y “forma parte de los planes estratégicos” de las empresas. Evidentemente existe una carencia estructural por parte de las organizaciones para poder implementar esta variable, dado que las organizaciones no están preparadas para ello, según lo declaran los encuestados.

Por último, cabe mencionar que los datos que se han podido recoger entregan información en que resulta clara la preponderancia que tendrá en el desarrollo de la administración de los Recursos Humanos la variable relacionada con la vida extralaboral de los trabajadores y, a su vez, presenta desafíos en cuanto a la implementación de la misma en las organizaciones y su alineamiento estratégico

VI. **Conclusiones**

A la luz de la evidencia entregada por nuestra herramienta de medición, los datos que más llaman la atención son los relacionados con la variable “balance vida-trabajo”. Esta variable es considerada como la más importante para los especialistas en Recursos Humanos como debiendo ser desarrollada y aplicada durante el próximo decenio, pero es asignada con una baja capacidad de ser implementada por parte de las organizaciones. Evidentemente esto resulta un desafío enorme, no sólo para las personas que se desempeñan en el área de Recursos Humanos, sino que también para las organizaciones, por cuanto son percibidas como incapaces de implementarlas; es decir, su estructura organizacional proyecta esta imagen, una organización que no es capaz de contemplar a las personas de manera integral, incluyendo variables extra laborales.

Por lo demás, el hecho que las empresas sean percibidas como fue descrito, es una señal que nos sugiere la posibilidad de un cambio en la estructura de la organización, tal vez no un cambio a gran escala, pero sí un cambio que incluya organismos especializados o que busquen maneras de incluir la variable “balance vida-trabajo”. Esto plantea otro problema: recordemos que la variable “cambio organizacional” es sindicada en el puesto número 14 de entre las 15 variables estudiadas. Es decir, se detecta que existe la necesidad de incluir una variable en las organizaciones (balance vida-trabajo), pero las organizaciones no están capacitadas en la actualidad para incluir esta variable, lo que sugiere la creación de instituciones que den soporte a esta acción.

Con todo esto, surgen también dos variables significativas, “Transformar a los Recursos Humanos en socio estratégico” y la “gestión del talento”, y ambas son calificadas con baja capacidad por parte de las organizaciones para ser implementadas, en un 52% y un 44% respectivamente, versus un 24% y un 12% respectivamente que cree que las organizaciones tiene altas capacidades en la actualidad para implementarlas.

Las opiniones que han nutrido nuestra investigación nos dejan grandes desafíos para el futuro próximo, desafíos que pueden otorgar valor a las organizaciones, desafíos

que solicitan la comprensión de los trabajadores de manera integral, no solo en los aspectos meramente laborales, sino que en su dimensión como individuos con una multiplicidad de roles y de capacidades. Nos llaman a buscar modelos laborales innovadores, que superan los requerimientos legales relacionados con la vinculación laboral.

También nos han señalado lo poco atractivo que resultan algunas de las acciones ampliamente difundidas en el mercado nacional, como lo es el Outsourcing de Recursos Humanos. Tal vez esta actividad deberá reformular su accionar de frente al mercado, convertirse en un socio estratégico más que en un administrador de las cuentas de remuneración o la búsqueda de trabajadores; deberá buscar talentos, o presentar fórmulas a sus clientes para convertir a los trabajadores en “socios estratégicos”.

Al contemplar el comportamiento de los datos, surge una variable que no había sido considerada en los inicios de esta investigación. Si pensamos en que la jerarquía de las variables arrojó como resultado que las variables más importantes para los encuestados formaban parte de los planes estratégicos, pero a su vez se considera que las organizaciones tenían no una alta capacidad de implementarlas, tenemos como resultado una inconsistencia. Esta inconsistencia es la que nos hace creer que el concepto de “estrategia de Recursos Humanos” tal vez no está lo suficientemente difundida por las organizaciones. O tal vez puede ser por otra causa, pero lo que es claro es que no se manifiesta una relación entre los planes estratégicos y la capacidad actual de la organización para ponerlos en práctica.

La gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones hoy se enfrenta a las demandas de un mundo globalizado y en constante cambio, lo que ha empezado a exigirle un salto desde un ámbito netamente operativo hacia un enfoque más estratégico. Funciones como la nómina, el manejo sindical o las sanciones disciplinarias siguen siendo fundamentales dentro de cualquier empresa, no obstante no son estas funciones las que incrementan el valor agregado que cualquier compañía puede obtener de sus empleados hoy en día, entendiendo que las personas son el principal activo de cualquier organización. En este sentido, se torna más complejo entender el mundo de su

gestión, la que implica retos mayores que abarcan el análisis de dimensiones humanas como la calidad de vida, el sentido de pertenencia y la diversidad, entre otras. Es así como la gestión de los recursos humanos ha empezado a salirse del campo de lo predecible, para enfrentarse a las dimensiones humanas más profundas y es por esto que, sin duda, su impacto será cada vez más alto y estratégico, y en esa misma dirección, su gestión cada vez más exigente para aquellos profesionales que la afrontan.

Si bien convertir la función de recursos humanos en un aliado estratégico es un objetivo que se persigue desde hace poco más de una década, mientras la cultura organizacional empresarial no trabaje por dejar de lado paradigmas históricos que encasillan el aporte de los profesionales de gestión humana en roles higiénicos, como el de la remuneración, este rol estratégico va a continuar muy limitado. Sin duda será el cambio de visión de la alta dirección empresarial y de los profesionales de recursos humanos los que darán las pautas para el cambio que se requiere.

No obstante, el foco claro de cambio que se vislumbra en dicha gestión para la próxima década - no sólo por los autores consultados, sino también por los profesionales encuestados - refleja una fuerte resistencia al cambio organizacional dentro las empresas de nuestro país. Esto se concluye cuando hay una conciencia explícita acerca de variables claves que deben desarrollarse para impactar de forma directa los resultados de las empresas, pero no se vislumbra la capacidad organizacional para adoptarlos, lo cual puede ser parte del mismo proceso de transformación, pero sin duda serán aquellas compañías con una mayor celeridad en este proceso, las que marcarán diferencias competitivas.

En este orden de ideas, es llamativo que la variable "reestructuración organizacional" no tenga relevancia dentro de los profesionales encuestados, pues esta podría ser una de las alternativas a considerar para lograr el cambio deseado.

De cara a este nuevo escenario, el papel que juegan los profesionales de recursos humanos se vuelve protagónico, primero porque la profundidad de sus conocimientos acerca de las diversas dimensiones humanas y su desarrollo dentro de la organización se vuelven claves y segundo, porque son ellos, quienes a través de su gestión deben ser

los pioneros de la transformación en la gestión de los recursos humanos y por tanto responsables del valor agregado que esto debe traerle a la organización. Por esto resulta bastante preocupante que sean estos mismos profesionales de recursos humanos quienes no vean factible la implementación de políticas o procedimientos que impactan las variables analizadas, consideradas de alta influencia en la estrategia de los negocios, pues si bien los cambios toman tiempo, deben ser ellos mismos los primeros convencidos de las posibilidades de éste y de su capacidad de persuasión a través de las herramientas conceptuales y de experiencia en este campo.

Esta visión de la gestión de los recursos humanos de cara a la próxima década, muy seguramente conllevará a que las organizaciones pasen de considerar los montos económicos dedicados a la capacitación, el desarrollo organizacional, la calidad de vida o la responsabilidad social como gastos, para convertirse en inversiones que de forma directa impactarán el logro de los resultados empresariales, así como deberán generar cambios en los programas formativos de los profesionales que afrontarán este reto, pues la gestión de personas hoy implica mucho más que el conocimiento de los marcos legales o las fórmulas de antaño para el cálculo de la nómina. Hoy en día el desafío está en gestionar los talentos de las personas para lograr su máximo desempeño y esto no implica sólo al individuo, sino a todas las dimensiones humanas que lo constituyen.

El reto para las organizaciones y para los profesionales de recursos humanos es grande, pues el impacto de su función llega de forma directa al cumplimiento de las metas del negocio y más aun, no sólo impacta a la persona en el marco empresarial, sino en su completa dimensión humana.

Bibliografía

- 1) Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ed. Gránica.
- 2) Arrazola, J. (2007). Hacia un Nuevo Modelo: La Empresa Global Integrada. *Universia Business Review – Actualidad Económica*. segundo trimestre, 108-118.
- 3) Boada-Grau y J. Gil-Ripoll, C. (2009). Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del Balanced Scorecard. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2). 123-134.
- 4) Böhm, H. y otros (2007). *The Future of HR in Europe*. Boston Consulting Group.
- 5) Business Bock (2008). Estrategias de Pull & Push. *Marketing Compartido*, http://marketingcompartido.blogspot.com/2008_07_01_archive.html
- 6) Caamaño, E. (2007). La Ley de Subcontratación y la Tutela de los Derechos Fundamentales de los Trabajadores de Servicios Transitorios. *Lus Et Praxis*; 13(2). 157-194.
- 7) Cano, C. y Céspedes, J. (2003). Estrategia de Negocios y Prácticas de Recursos Humano en las Cooperativas. *Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativas*; Noviembre 2003. 63-94.
- 8) Capó-Vicedo, J. y otros (2007). La Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministros. Análisis de la Influencia en el Contexto Organizativo. *Información Tecnológica*, 18(1) 127-135.
- 9) Camejo, A. (2008). El Modelo De Gestión Por Competencias y La Evaluación Del Desempeño En La Gerencia De Los Recursos Humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8. 97-115.
- 10) Chiavenato I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- 11) Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill.
- 12) Capriotti y Garrido (2008). *Responsabilidad Social Empresarial. Permanente, sustentable y transversal*. Santiago: Editorial Executive Business School – Universidad Mayor.
- 13) Davenport, T. (2006). *Capital Humano*. Barcelona: Deusto.

- 14) Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) (2011), <http://www.direcon.gob.cl/>.
- 15) Donoso, E. (2007). Descenso de la Natalidad en Chile: Un Problema País. *Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología*. 72(2): 73-75.
- 16) Dubin, K. (2010). Gestión de la Diversidad. *Cuaderno Forética* 15.
- 17) Duck, J. (2002). *El Monstruo del Cambio*. Madrid: Ediciones Urano.
- 18) Ermida, O. y Colotuzzo, N. (2009). *Descentralización, Tercerización, Subcontratación*. Uruguay: OIT.
- 19) Gangas, F. (2008). Estudio Sobre el Proceso de reclutamiento y Selección de Personal en la Comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*. 14(002). 271-297.
- 20) Gobierno de Chile (2011). *Puesta en vigencia de postnatal extendido*. <http://www.gob.cl/especiales/puesta-en-vigencia-de-ley-de-postnatal-extendido/>
- 21) Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. Mexico, DF: McGraw Hill 2008; 3º edición.
- 22) Hammer, M. (2006). *La Agenda*. Barcelona: Deusto.
- 23) Handy, C. (2006). *La Organización por Dentro, Ideas Para Directivos*. Barcelona: Deusto.
- 24) Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología De La Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- 25) Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo Motiva a sus Empleados? *Harvard Business Review*, America Latina. Reimpresión ro3o1f-e.
- 26) Hidalgo, A. (2009). Un Enfoque Fenomenológico y Sistémico de la Economía Política Global. *Cinta Moebio*; 36. 158-173.
- 27) Hillier-Fry, C. (2009). Los Nuevos Retos de la Gestión del Talento. *Harvard Deusto Business Review*. Octubre. 35-47.
- 28) Hindle, T. (2009) *Management, Las 100 Ideas que Hicieron Historia*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- 29) Humeres, J. (2010). ¿Qué Debe Saber una Empresa Sobre la Subcontratación? *Revista City*. 41.
- 30) Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento*. Madrid: Prentice Hall.

- 31) Jiménez, A., Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008). Gestión del Talento: Una Estrategia Diferenciada Para un Entorno Global. *Harvard Deusto Business Review*, Noviembre, 2-15.
- 32) Kouzes, M, y Posner, B. (2005). *Desafío del Liderazgo, Cómo Obtener Permanentemente Logros Extraordinarios*. Madrid: Ed. Granica.
- 33) Liquidano, M. (2006). El Administrador de Recursos Humanos Como Gestor del Talento Humano. Sus Competencias y la Relación de las Prácticas de Administración de Recursos Humanos. *Contaduría y Administración*, 220.145-178.
- 34) López, A.; Rosell, J. (2007). Subcontratación y Teoría de los Costes de Transacción: valoraciones de la incertidumbre para las empresas manufactureras españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 16(3). 9-22.
- 35) Marchant, L. y Del Río, A. (2008). Gestión Estratégica de la Diversidad Cultural en las Organizaciones. *Ciencias Sociales Online*. 5(1). 53-70.
- 36) Maynard, H. y Mehrtens, S. (1996). *La Cuarta Ola*. Barcelona: Ed. Gránica.
- 37) Mínguez, A. (2005). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid: Ed. Esic.
- 38) Muñoz, C. (2004). Análisis de Desempeño: Nuevas Tendencias en la Llamada Evaluación de Personal. *Pensamiento y Gestión*. 16. 43-51.
- 39) Obando, E. (2006). Diversidad del Recurso Humano en la Empresas: Estudio de Casos y Creación de un Modelo Para las Empresas Costarricenses. *Rhombus*, 2(2).
- 40) Ohmae, K. (1997). *El Fin del Estado Nación*. Santiago: Andrés Bello.
- 41) OIT y PNUD (2009). *Trabajo y Familia: Hacia Nuevas Formas de Conciliación con Responsabilidad Social*. Santiago: OIT y PNUD.
- 42) Olleros, M. (2005). *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. Barcelona: Gestión 2000.
- 43) Palomo. M. (2005). *Liderazgo y Motivación en Equipos de Trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- 44) Peluffo, M. y Catan, E. (2002). *Introducción a la Gestión de Conocimiento y su Aplicación al Sector Público*. Serie: Manuales 22. Santiago: Naciones Unidas.
- 45) Peralta, M. Santofimio, A. y Segura, V. (2007). El Compromiso Laboral: Discursos en la Organización. *Psicología Desde El Caribe* 19, 81-109.
- 46) Peri, C. y Garrido, F. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial. Permanente, Sustentable y Transversal*. Santiago: Corporación Universidad de la Empresa.

- 47) Publicaciones Vértice (2008). *Motivación de Personal*. Málaga: Ediciones Vértice.
- 48) Publicaciones Vértice (2008). *Selección de Personal*. Málaga: Ediciones Vértice.
- 49) Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- 50) Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: McGraw Hill.
- 51) Smith, Adam. (2002). *Investigación sobre la Naturaleza y Causas de las Riquezas de las Naciones*. México: Alianza Editorial.
- 52) UNESCO (2002). *Declaración Universal de la Diversidad Cultural*. Johannesburgo: UNESCO.
- 53) Ulrich, D. (2005). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Ed. Gránica.
- 54) UNIAPAC (2008). *La Rentabilidad de los Valores, Una Visión Cristiana de la RSE, Una Forma de Gestión Para Empresas Que Perduran*. Asunción: UNIAPAC.
- 55) Valenzuela, B. y Ortiz, M. (2007). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Sonora: Universidad de Sonora.
- 56) Villarreal, O. (2005). La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: Una Revisión Conceptual Contemporánea. *Cuadernos de Gestión*. 5(2). 55-73.
- 57) William, B. y Keith D. (2005). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ciudad de México: McGraw Hill, 5ª Edición.
- 58) Yepes, G. (2007). *La Responsabilidad Social Empresarial: Fundamentos y Aplicaciones en las Organizaciones de Hoy*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.

ANEXO I

(Encuesta)



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera de Psicología

ENCUESTA SOBRE TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS HACIA FINES DEL SEGUNDO DECENIO

La presente encuesta busca identificar tendencias en la gestión de Recursos Humanos hacia fines del próximo decenio. Su opinión, como experto en RRHH, nos permitirá generar indicadores chilenos de las tendencias que marcarán el rumbo de la gestión de personas en nuestro país.

Antes de comenzar a responder la presente encuesta, le solicitamos leer las 16 variables en estudio. Interesa poder mantener un consenso entre los encuestados, con relación a los indicadores de Recursos Humanos a evaluar.

Al momento de responder, le solicitamos situarse en un contexto normal de la economía chilena (sin crisis económica ni factores externos que puedan afectar sus respuestas).

El contestar esta encuesta debería tomarle 10 minutos aprox.

VARIABLES EN ESTUDIO

- 1) **Gestión del Talento:** Por Talento nos referimos a personas que poseen competencias altamente especializadas y que hacen posible la rentabilidad de la compañía y su crecimiento. La Gestión del Talento se realiza captando, desarrollando y reteniendo al talento individual y el talento organizativo.
- 2) **Cambio Organizacional:** El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas internas o externas a la organización, que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la empresa.
- 3) **Balance Vida / Trabajo:** Es considerar las aspiraciones de las personas que trabajan en la organización para promover y desarrollar un equilibrio entre el cumplimiento de las responsabilidades profesionales y las familiares.
- 4) **Gestión del Conocimiento:** Proceso a través del cual la organización aprende. Esto implica que ésta se adapte a su entorno, sea capaz de transformar el conocimiento de sus miembros en conocimiento de toda la organización, demanden nuevas capacidades organizativas o mejore las ya existentes.
- 5) **Liderazgo:** Es la habilidad de comunicar asertivamente, inspirar confianza e influenciar efectivamente en los equipos de trabajo para lograr las metas y objetivos propuestos.
- 6) **Transformar el Recurso Humano en un socio estratégico:** Se refiere a profesionales del RRHH con competencias estratégicas y capaces de desarrollar acciones diferenciadoras, que otorguen valor y ventaja competitiva para la organización.
- 7) **Sistema de Recompensas:** Paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, junto con los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.
- 8) **Compromiso Organizacional:** Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y su objetivo, por lo que desea mantener su membresía en ésta. Es identificarse con la empresa en su totalidad.
- 9) **Manejo de la Globalización:** Globalización es un proceso que se da a nivel mundial y que implica la integración de: países, regiones, mercados, economías, costumbre, culturas, etc.

10) **Evaluación del Desempeño:** Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular, juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona.

11) **Manejo de la Diversidad:** El concepto de diversidad se refiere a cualquier agrupación (personas, sistemas, funciones, ramas de actividad, etc.) caracterizada por las similitudes y las diferencias.

12) **Responsabilidad Social Empresarial:** La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen.

13) **Outsourcing de RH:** Delegar tareas específicas en proveedores de servicios especializados. Esta organización externa, como especialista en su campo de acción, se encuentra en situación de poder añadir un valor que normalmente no se puede obtener en una función secundaria realizada internamente.

14) **Reclutamiento y Selección de Personal:** Al reclutamiento le corresponde atraer selectivamente candidatos que cumplan los requisitos del cargo. Selección de personal en cambio, corresponde a la fase en que se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

15) **Reestructuración de la Organización:** La reestructuración organizacional tiene como principal objetivo incrementar la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a través de cambios significativos en la estructura organizacional, los que comúnmente vienen acompañados de retirada o adquisición de activos y cambios tecnológicos.

16) **Otro:** Aquí usted podrá incluir alguna tendencia que estime relevante y que no esté incluida en las variables consideradas.

IDENTIFICACIÓN

Sexo: Femenino Masculino

Edad: _____

Profesión: _____

Tipo de Cargo:	<input type="checkbox"/>	Ejecutivo / Profesional Junior	<input type="checkbox"/>	Ejecutivo / Profesional Senior
	<input type="checkbox"/>	Asesor / Consultor	<input type="checkbox"/>	Jefe de Área / Departamento
	<input type="checkbox"/>	Gerente de Área / Departamento	<input type="checkbox"/>	Gerente General

Años de Experiencia Total en Recursos Humanos: _____

¿Se ha desempeñado los últimos 3 años en Recursos Humanos?

Sí No

Rubro de la Empresa: _____

Tamaño de la Empresa según Número de Trabajadores

<input type="checkbox"/>	Micro (1-9 Trabajadores)	<input type="checkbox"/>	Pequeña (10-49 Trabajadores)
<input type="checkbox"/>	Mediana (50-199 Trabajadores)	<input type="checkbox"/>	Grande (+ 200 Trabajadores)

CUESTIONARIO

I. Con relación a las variables en estudio sobre **las Tendencias en la gestión de Recursos Humanos hacia fines del próximo decenio**, indique la importancia que usted le otorgaría a ellas, priorizando con los números del 1 al 15, tomando el número 1 como el que usted consideraría con mayor importancia en la Gestión de Recursos Humanos y número 15 como la variable que usted consideraría con menor incidencia en la Gestión de Recursos Humanos hacia fines del próximo decenio. A fin de no interferir en su elección, las siguientes variables serán ordenadas alfabéticamente.

<input type="checkbox"/>	Balance Vida / Trabajo
<input type="checkbox"/>	Cambio Organizacional
<input type="checkbox"/>	Compromiso Organizacional
<input type="checkbox"/>	Evaluación del Desempeño
<input type="checkbox"/>	Gestión del Conocimiento
<input type="checkbox"/>	Gestión del Talento
<input type="checkbox"/>	Liderazgo
<input type="checkbox"/>	Manejo de la Diversidad
<input type="checkbox"/>	Manejo de la Globalización
<input type="checkbox"/>	Outsourcing de RRHH
<input type="checkbox"/>	Reclutamiento y Selección de Personal
<input type="checkbox"/>	Reestructuración de la Organización
<input type="checkbox"/>	Responsabilidad Social Empresarial
<input type="checkbox"/>	Sistema de Recompensas
<input type="checkbox"/>	Transforma el RRHH en un Socio Estratégico

II. De acuerdo con las tres variables que usted consideró de **MAYOR** importancia como Tendencia en la Gestión de Recursos Humanos hacia fines del segundo decenio, indique con una "x" el(los) motivo(s) por el cual usted realizó dicha priorización.

<input type="checkbox"/>	Es parte de la planificación y estrategia de la organización
<input type="checkbox"/>	Es de fácil implementación y bajos costos
<input type="checkbox"/>	Otorgan valor agregado a la organización
<input type="checkbox"/>	Otras empresas lo desarrollan en Chile
<input type="checkbox"/>	Son prácticas utilizadas en el extranjero
<input type="checkbox"/>	Son temas ampliamente tratados en seminarios y convenciones de RRHH
<input type="checkbox"/>	Otro Motivo. Indique: _____

III. De acuerdo con las tres variables que usted consideró de **MENOR** importancia como Tendencia en la Gestión de Recursos Humanos hacia fines del próximo decenio, indique con una "x" el(los) motivo(s) por el cual usted realizó dicha priorización.

<input type="checkbox"/>	No genera valor agregado para la organización
<input type="checkbox"/>	No es parte de la planificación estratégica de la compañía
<input type="checkbox"/>	La implementación es compleja y de alto costo
<input type="checkbox"/>	En Chile no hay muchas empresas que lo desarrollen
<input type="checkbox"/>	Internacionalmente no es muy utilizado
<input type="checkbox"/>	Existe escasa bibliografía e información respecto a estas variables
<input type="checkbox"/>	Otro Motivo. Indique: _____

IV. Con relación a las tendencias en estudios sobre la Gestión de Recurso Humanos hacia fines del próximo decenio, indique con una "x" el grado de capacidad que tienen actualmente las empresa para implementar y desarrollar estas variables

VARIABLE	BAJA Capacidad de Implementación	MEDIA Capacidad de Implementación	ALTA Capacidad de Implementación
Balance Vida / Trabajo			
Cambio Organizacional			
Compromiso Organizacional			
Evaluación del Desempeño			
Gestión del Conocimiento			
Gestión del Talento			
Liderazgo			
Manejo de la Diversidad			
Manejo de la Globalización			
Outsourcing de RRHH			
Reclutamiento y Selección de Personal			
Reestructuración de la Organización			
Responsabilidad Social Empresarial			
Sistema de Recompensas			
Transformar el RRHH en un Socio Estratégico			