

Dirección y Administración de Personal en el Siglo XXI - Actualidad y desafíos -

José R. Morales Calderón (*)

M. Silvia Salvador García (*)

Lo que necesitamos no es una economía de brazos o de cabezas sino una economía de corazones. Todo empleado debe de sentir que está aportando algo que tendrá una influencia positiva y genuina en la vida de clientes y colegas.



RESUMEN

Gary Hamel

A inicios del siglo XXI vivimos en una era de globalización, en la cual las organizaciones pasan de ser grandes burocracias piramidales a estructuras flexibles, las cuales demandan personas (actores organizacionales) altamente calificados para diseñar las nuevas estrategias organizacionales y para manejar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (N.T.C.I.), para lograr con éxito sus misiones, objetivos y metas. Por ello, este trabajo tiene como finalidad tratar de explicar que son las organizaciones flexibles, las características que le distinguen, el contexto en que se desenvuelven, las particularidades que mani fiesta la flexibilización en las relaciones de trabajo, señalar los rasgos y perfiles de los trabajadores, directivos, líderes y trabajadores, pero principalmente, destacar la trascendencia de la Dirección y Administración de Personal (D.A.P.), como la estrategia fundamental para el crecimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones contemporáneas.

*Profesores investigadores del Departamento de Economía, Licenciatura de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Dirección: Av. Michoacán y Purísima, Colonia Vicentina, Delegación Iztapalapa, D. F., C. P. 09340, Teléfono: 58-04-65-64. Correo electrónico: joseregulo@yahoo.com.mx y ssg@xanum.uam.mx

ABSTRACT

In the beginning of the XXI century, we lived in a globalization era in which the organization passes from being great bureaucratic pyramidal to flexible structures, which demands highly qualified people (organizational actors) to design the new organizational strategies and to manage the new technologies of the communication and information (N.T.C.I.) to get their mission, objectives and goals successfully. So, this work has the purpose to explain the flexible organizations, the characteristics that distinguish them, the context that they are involucres, the particularities of flexibility in the relationships work, the features of directive profiles, leaders and workers. The main purpose of this paper is to explain the transcendence of the Management of Human Resources as the fundamental strategy to development people in the contemporary organizations.

Palabras clave: estructuras flexibles, dirección de personal
keywords: flexible structures, personal Management

Introducción.

A inicios del siglo XXI vivimos en una era de globalización, que se caracteriza por la transformación acelerada en los ámbitos de la política, la economía y lo social. La innovación, la adaptabilidad, la competencia y la ligereza son particularidades que distinguen a ésta fase. Las organizaciones pasan de ser grandes burocracias piramidales a estructuras flexibles, más manejables con nuevos espacios de trabajo y requieren personas con nuevos perfiles, para enfrentar el cambio constante en que se encuentran.

En este nuevo escenario, las organizaciones llevan a cabo una gestión del conocimiento con base en la información y la formación de recursos humanos para proveer a los trabajadores las nuevas habilidades y conocimientos que les demanda el contexto. Hoy en día, estamos en el ocaso de las organizaciones rígidas y altamente burocráticas al umbral creciente de las organizaciones flexibles o ligeras, las cuales demandan recursos humanos altamente calificados para manejar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (N.T.C.I.), para lograr sus nuevas misiones, objetivos y metas.

En el escenario global, las esferas del empleo, de la producción o de los servicios, arriban a nuevas formas y prácticas organizacionales y sociales, para enfrentar los desafíos de la compleja revolución global, tales como la organización red, la producción modular, el trabajo en equipo, el liderazgo participativo, entre otras. También, ante la presión competitiva, las economías locales e internacionales reproducen la aplicación de paradigmas y prácticas legislativas y económicas, acciones nocivas a la protección del empleo que relegan o suprimen los avances sociales-

laborales, provocando la precariedad del empleo, la pobreza de los trabajadores y en general una disminución de la calidad de vida de todos los ciudadanos del mundo; muestra de ello, son las nuevas prácticas de contratación laboral, tales como la subcontratación, el tiempo parcial, el subempleo o la contratación por obra determinada –conocida en México como “contratación por honorarios”-. Actualmente, en las organizaciones flexibles, el empleo a largo plazo o de por vida, ya es una cosa del pasado, no obstante de la importancia que posee el salvaguardar los progresos sociales del trabajo, construidos históricamente en el trayecto humano.

En este escenario los directivos de las organizaciones, fundamentalmente quienes realiza la Dirección y Administración de Personal (D.A.P.), actualmente están llamados a tener una nueva visión social, técnica y legal de esta función motora de las organizaciones, revisar concientemente su actuación y aplicación de prácticas de trabajo. Necesitan reconocer que la formación permanente de las personas, es la *estrategia central* para lograr trabajadores preparados en las características y habilidades contemporáneas, para que desempeñar con éxito los procesos de trabajo actuales. Por tal razón, hoy en día es urgente estudiar y clarificar el papel de la D.A.P., comprender que la complejidad posibilita la creatividad para imaginar y ensayar concepciones, prácticas que tiendan simultáneamente el desarrollo económico y el desarrollo de los seres humanos.

Por lo tanto, la finalidad de este trabajo es tratar de explicar que son las organizaciones flexibles, sus características, el contexto en que se desenvuelven, las particularidades que manifiesta la flexibilización en las

relaciones de trabajo, señalar los rasgos y perfiles de directivos, líderes y trabajadores. El objetivo principal es analizar que el desarrollo y éxito de las organizaciones contemporáneas se basa en el desarrollo del factor humano y su trabajo y que esta misión la realiza la D.A.P.

I.- Escenario global.

En los inicios del siglo XXI, estamos viviendo la era que se conoce como la “de la información”¹ y el “conocimiento” inmersa en procesos de globalización. La revolución de las tecnologías de la información y su difusión en todas las esferas de la actividad social y económica es la principal distinción histórica entre el siglo XX y el siglo XXI. La base de las transformaciones radica en la creación de conocimientos en todas las ciencias, y en la innovación tecnológica. El espacio geográfico mundial en realidad es una “aldea global” (Chomsky 1995:145-148), la cual esta basada en una economía del conocimiento, que transforma de manera permanente al mundo.

La era que actualmente vivimos corresponde a una nueva revolución científica-técnica en el sentido más amplio. Es una transformación cultural radical que incide medularmente en las relaciones geopolíticas de las naciones, modifica la cultura de las estructuras económicas y sociales, genera nuevas formas de interrelación social, individual y colectiva en un espacio, que es el mundo mediante formas inéditas que configuran identidades nuevas, individuales y

colectivas, producto de las nuevas relaciones sociales. La revolución tecnológica que estamos viviendo en la era de la información y del conocimiento, es un aspecto central para entender la globalización, era en el que el capital se desplaza a gran velocidad². La globalización implica cambios profundos, en el ámbito organizacional, en tanto que modifica sus esferas comerciales, financieras, tecnológicas, de producción, de gestión, lo cual implica necesariamente una transformación total de sus relaciones laborales y de las formas de dirigir y administrar al personal de las organizaciones, que son la parte verdaderamente dinámica y transformadora de las organizaciones:

“Las sociedades serán informacionales no porque encajen en un modelo particular de estructura social, sino porque organizan su sistema de producción en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el desarrollo y la difusión de de las tecnologías de la información y mediante el cumplimiento de los prerrequisitos para su utilización (fundamentalmente, recursos humanos e infraestructura de comunicaciones)”, (Castell,2001:233).

En la globalidad, las organizaciones se desenvuelven en contextos cambiantes e inciertos y el éxito de las mismas depende fundamentalmente de la capacidad de adaptabilidad y movilidad de sus recursos, principalmente de sus recursos humanos. Sus alcances directos se reflejan en los sistemas educativos, las formas de aprendizaje, los contenidos y las condiciones del empleo. Es por ello, que

¹ “.....¿qué es la era de la información? Es una era ocupada por gente que vive y trabaja dependiendo del conocimiento y de la tecnología como jamás se había visto en la historia de la humanidad.....Es un período en que el cambio, causado por conocimientos recientes y aplicaciones novedosas de la información técnica existente, a menudo dicta el éxito o fracaso económico..... Aunque se manifiesta con diferentes niveles de intensidad alrededor del mundo, abarca culturas, civilizaciones y religiones.....” (Cortada, 2001: xxii).

² “.... Habiéndose soltado el lastre de la maquinaria voluminosa y las enormes dotaciones de las fábricas, el capital viaja ligero, solo con equipaje de mano: una cartera, un ordenador portátil y un teléfono celular.....” (Bauman, 2001:37).

el conocimiento, la información y la educación se transforma en factores decisivos para la riqueza de las naciones. El capital humano de las organizaciones necesita ser personal altamente calificado "*personal de conocimientos*", que pueda manejar y utilizar de manera eficiente y productiva las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (N.T.C.I.), tanto a nivel productivo como de gestión por diversas causas, como son: la intensidad de intercambios comerciales entre las naciones y una filosofía de procesos permanentes de mejora continua para la competencia, en la economía mundial y local. Estos aspectos imponen nuevas capacidades de los actores organizacionales (A.O), en cuanto a conocimientos, capacidades y habilidades culturales para desempeñar las tareas, por ello se requiere una estrategia de la D.A.P. altamente competitiva que considere centralmente, la formación continúa de sus trabajadores³ para lograr la adaptación al cambio permanente, y el desarrollo de una cultura que genere el reconocimiento del factor trabajo, en la generación de utilidades.

Actualmente, existe la visión estratégica de considerar a la D.A.P. como un factor crucial en el desarrollo competitivo de las organizaciones. Esta estrategia postula el éxito organizacional trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus actividades. Esta concepción implica concebir a los trabajadores como una fuente estratégica, no tan solo como un costo a minimizar o evitar. Lograr el éxito a través de la gente, incluye modificar fundamentalmente la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y la relación del empleo (Pfeffer 1996: 26). Algunas organizaciones son más competitivas

que otras, en la medida que cuentan con A.O. más capacitados (Barnett y McKendrick, 2004); con transformaciones culturales en la forma de administrar a las personas, en la capacitación y el desarrollo de habilidades, con sistemas de prácticas de trabajo de alto compromiso o sistemas de trabajo alternativos que permiten nuevas formas de apreciar la flexibilidad en nuestro tiempo, constituyen una actitud innovadora en los asuntos humanos que respeta la integración de la salud en el trabajo, estabilidad en el empleo, formación continua, participación del trabajador en asuntos de la conducción organizacional, compensar menos salario con menores jornadas de trabajo, inversión en programas de salud y seguridad preventivos a efecto de reducir las erogaciones por el cuidado de enfermedades, empleo a personas mayores, entre otros (Nesweek, 2006).

II.- Organizaciones flexibles, dirección y administración de personal.

La Dirección y Administración de Personal (D.A.P.) realiza sus acciones en el escenario organizacional y, en torno a la concepción de los modelos flexibles de producción. La organización flexible tiene como punto central una estructura horizontal, un uso intensivo de las N.T.C.I., procesos de producción automatizados e incluso robotizados. Las organizaciones flexibles denominadas también "*organizaciones ligeras*", se diferencian de las que no lo son, en la naturaleza y uso de la comunicación; poseen una vasta red de comunicaciones informales y abiertas. La transformación radical que sufren las organizaciones, a raíz

³ La organización que tenga éxito en el siglo XXI no tendrá garantizada la lealtad de las personas de talento. Tendrán que reclutarlas y retenerlas constantemente, y así tendrán *think-tanks* a todos los niveles. Uno de los factores más importantes de la organización del siglo XXI será el compromiso mutuo entre el empleador y el empleado (Chowdhury, 2000: 13).

de los nuevos componentes que las mueve, esta en su organización estructural de la cual se derivan nuevas formas y características del trabajo, los perfiles de la estructura pasan de burocracias piramidales densas, a menudo rígidas, a ser redes más flexibles en un estado constante de revisión interna.

Las organizaciones flexibles orientan sus estrategias hacia la innovación y el desarrollo, las cuales son posibles si cuentan con A.O. altamente profesionales y calificados además de desarrollar programas que alientan, comprometen y vinculan a la fuerza de trabajo en los objetivos de las organizaciones. Los conocimientos que requieren son para el nivel productivo como el de gestión, para ello el desarrollo de las habilidades las realizan mediante el aprendizaje continuo, la formación constante con programas de capacitación innovadores para responder a los requerimientos y desafíos de la competencia económica - a medida que cambian las necesidades de los clientes o usuarios, mejoran las destrezas de los competidores, las demandas del consumidor se altera, se realinean las fuerzas del comercio internacional, y se reforman las disposiciones oficiales, las organizaciones modifican su línea de conducta, se ajustan, transforman y adaptan-.

En el escenario de desafíos económicos competitivos; el desafío y la estrategia que se requiere de la D.A.P. es desarrollar la creatividad para la mejora de servicios y productos ensayar procesos de adaptación e innovación en busca alternativas de cambio, pero también su misión es crear nuevas visiones económicas-humanas para los trabajadores, toda vez que el elemento humano facilita la

inserción a los procesos económicos dominantes y es la fuente para la innovación y el crecimiento organizacional⁴.

Flexibilidad organizacional y flexibilidad en las relaciones de trabajo.

La generación y aplicación del conocimiento, el aprendizaje continuo y la innovación al presentarse como exigencias de la organización contemporánea, descubren en claro que las personas son la piedra medular para edificar y movilizar todos los recursos que intervienen en los nuevos procesos económicos. Las personas generan la competencia al crear, recrear, aplicar y transformar el conocimiento, es a ellas a las que pertenece todo el talento que vierten en el trabajo: experiencia, creatividad, esfuerzo, inteligencia y conocimiento, consiguientemente a las organizaciones les corresponde conservar y acrecentar la riqueza de su capital humano con políticas que reconozcan y valoren las contribuciones. Demos paso a comprender que es la flexibilización en un sentido general para después identificarla en la D.A.P.

La flexibilización en la dimensión técnica-organizativa significa, la adaptación y el cambio de productos, procesos, equipos, funciones y modos de gestión para generar la capacidad de mantener flujos de innovaciones y mejoras en los procedimientos y en la producción, para atender un mercado cada vez más exigente y competitivo (Monteiro, 1996:64). De acuerdo a esta concepción, se considera que la organización flexible es aquella capaz de adaptar, transformar, mover sus recursos, sus productos y

⁴ "...se ha intentado describir un nuevo tipo de organización, flexible, adaptable y con capacidad e respuesta. El tema implícito, y, en ocasiones, también explícito, ha sido "por medio del personal", (Peters, 1993:375)

sus metas a los cambios que impone la competencia externa, para lo cual requiere transformar todos sus componentes organizacionales: tecnología, procesos, recursos humanos, recursos monetarios, dirección y gestión con la misión de llegar a ser una organización competitiva.

La flexibilidad en la D.A.P. emerge como estrategia empresarial de sobrevivencia y/o rentabilidad desde los años ochenta, delante a los cambios tecnológicos, la competencia comercial, la transformación de los mercados. La flexibilidad en las relaciones de trabajo, se puede comprender como la libertad plena que ejerce un oferente de trabajo sobre las condiciones de trabajo a que somete a los trabajadores que prestan sus servicios, a cambio de una remuneración. A nivel mundial la tendencia de prácticas flexibles de trabajo se han acentuado, lo que comenzó como experiencias o prácticas informales de trabajo hoy parecerían constituir la reglamentación del trabajo, en todo el mundo. Estas practicas se reconocen en el análisis científico social y por los escritores-líderes en el mundo de los negocios como flexibilidad en el empleo, flexibilización de las relaciones laborales o flexibilidad contractual, y en el ambiente del management o de la función administrativa como recursos humanos para el alto desempeño (Arias, 2004) o gestión estratégica de los recursos humanos⁵ o valor añadido de las personas.

Una de la causas fundamentales de la flexibilidad estriba en que el modelo taylorista-fordista, propio del sistema industrial y casi predominante en el siglo XX entró en crisis. La forma de organizar la producción se pone en evidencia ante las N.T.C.I. y los sistemas de información, además de la presencia de nuevos requerimientos económicos de la productividad, la calidad y la innovación,

por lo cual se da paso a nuevas formas de organización flexible que se ajustan a los cambios constantes de la tecnología, el mercado y la sociedad de consumo. Estos elementos en su conjunto e dan origen a nuevas formas de organizar la producción y el tipo de trabajo. El trabajo del sistema taylorista se caracteriza por la rigidez de los procesos de trabajo, que establece: trabajos segmentados, monotonía, fragmentación entre la concepción y la ejecución, normas precisas y formales de cómo trabajar, estilo de mando burocrático, estructuras verticales con jerarquías bien definidas, separación del trabajo de supervisión y ejecución, mantenimiento y control de calidad.

En la tabla 1 se especifican las características organizacionales y productivas de la organización tradicional y la organización flexible.

Características organizacionales y productivas de la organización tradicional y la organización flexible.

Organización tradicional Modelo: Taylorista-Fordista	Organización flexible Modelo de procesos integrales
Separación de la planeación, ejecución y supervisión	Integración de la planeación, ejecución y supervisión.
Trabajo especializado o segmentado, monótono.	Procesos integrales, aleatorios, que requieren de atención constante.
Factores estratégicos: finanzas, economía de escala, tecnología y mercados protegidos	El capital humano es la base de la estrategia: conocimientos, habilidades y actitudes,
Organización jerárquica.	Organización en red para solucionar problemas, para la transformación y mejoramiento del producto o servicio.
Estilo de mando burocráticos	Organización que requiere autonomía y autocontrol de resultados.
Organización del proceso de trabajo: altamente especializado	Procesos productivos : modulares o integrales (de varias funciones)
Evaluación para medir los resultados	Evaluación con fines de mejoramiento constante.
Estructuras con normas y toma de decisiones rígidas.	Organización estructural acorde a las necesidades del mercado

Tabla 1. Mercedes S. Salvador elaborado con base a la presentación de Meter Thigpen⁶.

⁵ Asociación Mexicana de Relaciones Industriales. Congreso Anual, 1997: Recursos Humanos. Perspectivas. México.

⁶ Thigpen en Stanford Schol of Business, 26 de febrero, 1991.

La flexibilización y su aplicación poseen variadas connotaciones, dependiendo de la ubicación geográfica, los marcos de reglamentación laboral, el tipo de industria o del sector económico. En México las modalidades que presenta la flexibilidad se pueden agrupar en tres grandes tipos (De la Garza 1998:203): flexibilidad en el empleo, flexibilidad estructural y flexibilidad salarial. Algunas de las manifestaciones que presentan son las siguientes:

- 1.- Flexibilidad en el empleo o flexibilidad numérica.- Es el ajuste del número de trabajadores o jornadas, según las necesidades de la producción y del mercado o la dinámica que presentan los procesos globales, de ahí se derivan los contratos laborales de corto plazo, característica fundamental del empleo actual y tendencia en el mundo global para terminar con el empleo de por vida o empleo contractual. Sus modalidades se orientan en disminuir trabajadores de base o por contrato, emplea trabajadores eventuales, aplica la subcontratación (outsourcing), elimina turnos, modifica la duración en horas y días de la jornada de trabajo; su forma usual de contratación es con personal de confianza (por periodo o proyecto determinado), en lugar de una contratación definitiva. La contratación eventual es un mecanismo al que recurren las empresas con el fin de evitar compromisos de beneficios y prestaciones sociales y legales. Este tipo de flexibilidad, también se le conoce como *flexibilidad contractual* afecta principalmente al nivel operativo.
- 2.- Flexibilidad estructural y en el proceso productivo.- Tiende a la disminución o eliminación de niveles organizacionales o jerarquías, fusiona áreas y puestos. Su punto de partida y evaluación son los procesos

integrales de trabajo y todas sus funciones que implica poseer diversas habilidades y conocimientos. Su consecuencia inmediata es ampliar e intensificar las funciones (polivalencia) en un solo puesto y es el medio de multihabilitación del trabajador. La multihabilidad genera la movilidad de los trabajadores dentro de las organizaciones para evitar la interrupción del proceso de trabajo. Actualmente el perfil de los A.O. es de personas polivalentes que puedan desarrollar diversas actividades, todas ellas con un alto grado de eficiencia.

- 3.- Flexibilidad salarial.- Son métodos de remuneración acorde a resultados de trabajo o por las fluctuaciones coyunturales e ingresos de las organizaciones. En este aspecto, la tendencia de los directivos en las organizaciones es reducir o evitar los costos de seguridad social –los cuales traducen como cargas sociales-, haciendo que las soporten los individuos; para ello evitan la afiliación del trabajador a las instituciones de seguridad social establecidas por reglamentación. En este sentido, en México, actualmente la contratación salarial por “honorarios” es una forma manifiesta de la flexibilidad salarial que no incluye la contribución patronal de las prestaciones sociales que tienen que otorgar a los trabajadores permanentes.

Desde un horizonte de análisis social, las acciones de flexibilidad laboral, constituyen y han dado paso a la aplicación de prácticas “informales” del trabajo, hacen omisión del marco legal de trabajo. El desempleo, el subempleo, la precariedad del empleo, el deterioro de las condiciones de trabajo son muestra de alguno de sus resultados. Estas prácticas constituyen la orientación común que ejercen tanto directivos empresariales como líderes

políticos del mundo para ser redituables o competitivos. La mayor parte de las modalidades de flexibilidad del trabajo, representan las nuevas condiciones del trabajo contemporáneo.

III.- Perfil de los directivos y de los trabajadores.

Características y actuación de los directivos, líderes y administradores:

Actualmente las organizaciones de nuestro país y de todo el mundo, requieren líderes visionarios y carismáticos que contribuyan a la transformación de las viejas normas para poder enfrentar los retos que plantean la competitividad y la innovación tecnológica que despliega el globalizado contexto mundial. Debe quedar claro que, en la actualidad, parte del éxito de las organizaciones radica en tener líderes con capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la innovación permanente y la adaptación a los contextos complejos, por ello el estudio del liderazgo es necesario, considerando que se refiere a la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo para orientar las organizaciones a los contextos complejos o cotidianos. La participación de los líderes⁷ es requerimiento en la inversión pública o privada; para la reconversión de las plantas industriales o la modificación de prestación de servicios públicos.

Como señala Tom Peters, principal teórico del paradigma de la excelencia: a principios del siglo XXI, lo único permanente en las organizaciones es el cambio. Por esta razón, las organizaciones actuales, de todo tipo, requieren de líderes innovadores y transformadores (hombres y mujeres), capaces de generar cambios continuos en la calidad de los productos y servicios, de los procesos, de los A.O. y de los sistemas administrativos. Debe quedar claro, que el liderazgo innovador⁸ y transformador no sólo es necesario para las organizaciones comerciales y de servicios; a nivel de las organizaciones públicas y sociales, grandes y pequeñas, también es indispensable un nuevo liderazgo caracterizado por ser más participativo, orientado a resolver las problemáticas organizacionales en relación con su contexto social.

La tarea actual de todo líder consiste en preparar a las personas (capital humano) y a las organizaciones para lograr el cambio y la innovación, en un mundo turbulento y en constante transformación. El desafío actual de los líderes es crear una cultura que tenga como punto central el cambio, en general, los líderes innovadores deben de adoptar un nuevo rol, a partir de una nueva personalidad, relacionada al contexto en que se desenvuelven actualmente las organizaciones. A continuación se explican algunas de las acciones que desarrollan los líderes, para lograr lo anterior.

- 1.- Lograr una estabilidad interna que impulse el cambio permanente.- Actualmente es necesario que las

⁷ "... El liderazgo se está dando, hoy por hoy, en un nuevo contexto y en un nuevo mundo, en el que la información y el conocimiento cobran una nueva dimensión; así como el valor de las personas retoman una nueva perspectiva con relación al capital o a los medios de producción. Estos cambios exigen nuevas concepciones y modelos para conducir las organizaciones, a los grupos y a los países.....", (Casares, 2005: 14-15)

⁸ "..... se requiere de los nuevos líderes que a través de las organizaciones dirijan los esfuerzos humanos hacia una nueva sociedad que deje de destruir el entorno ecológico y que promueva nuevas formas de desarrollo económico y social para lograr sociedades más justas, desarrolladas y con mayor riqueza; que aproveche las nuevas tecnologías para solucionar problemas de hambre, de la sobrepoblación, del desempleo y de la pobreza educativa en la nueva sociedad de la información....." (Ibid: 171).

organizaciones sean un campo de pruebas no convencionales: organizaciones experimentales (y de aprendizaje), adaptables y orientadas hacia el cambio. El director de una organización nunca debe dudar en permitir a sus empleados que participen en equipos de elaboración de proyectos u otras funciones, logrando así un aprendizaje más rápido, además de hacerles tomar parte en experimentos útiles al nuevo proceso de cambio de la organización, para aprender y copiar a los mejores.

- 2.- Llevar a cabo una dirección eficaz con base en el ejemplo.- En esta época de alta incertidumbre, en la que el cambio organizacional es lo cotidiano, es necesario que los sistemas de dirección se lleven mediante el ejemplo personal, principalmente la forma de optimizar el tiempo. Las actuaciones diarias del directivo constituyen un modelo viviente de su punto de vista estratégico.
- 3.- Llevar a cabo una gestión transparente y objetiva.- Si queremos sobrevivir en un mundo complejo para todos, un mundo en el que marcar un camino definido cuesta un gran esfuerzo y en el que ya no reinan las reglas tradicionales, se debe de practicar una gestión transparente para intentar reducir el caos y la distorsión informativa. El acceso a la información de todos los participantes de la organización es una práctica muy importante.
- 4.- Escuchar permanentemente a los trabajadores.- El líder actual deberá convertirse en un compulsivo interlocutor. Los líderes más exitosos del mundo de hoy serán aquellos que consigan transmitir a los demás el convencimiento por su causa. Si hablar y dar instrucciones ha sido el modelo administrativo a seguir durante los últimos 50 años, el saber escuchar (al mayor número de empleados) es la base de modelo de la actualidad.
- 5.- Otorgar autonomía a las personas.- El tema de la delegación de responsabilidades ha sido uno de los más tópicos de la teoría administrativa de todos los tiempos. Sin embargo, la situación de los contextos actuales, han obligado a encarar el tema en cuestión con mucha mayor urgencia. Delegar es vital, debemos de aprender a liberar al personal de sus ataduras o sufriremos las consecuencias de una inaceptable lentitud operativa.
- 6.- Implantar una gestión horizontal.- Es la capacidad de acción ligera y veloz. La organización de manera <horizontal> - insiste en reemplazar la ofuscación <vertical> por una cooperación <horizontal> y proactiva de la primera línea, en aras de una mayor rapidez de acción para propiciar la desburocratización organizacional.
- 7.- Trabajar incesantemente para lograr el cambio organizacional.- La actualidad realizar cambios de forma urgente. . En este sentido, todo acto de gestión o de dirección se remite a emitir signos claros e inequívocos del valor de la urgencia, en aras de una constante labor de investigación, cambio y optimización, por ello, se inducen las acciones con un sentido de urgencia a lo largo y ancho de la organización, así como intentar minimizar los temores potenciales , a pesar de la incertidumbre que los justifica.
- 8.- Desarrollar e integrar las N.T.C.I. en tanto que son fundamentales para la eficaz gestión de las organizaciones.
Ante estas acciones, se destaca como ventaja competitiva, en el liderazgo, el conocimiento complejo

del contexto externo interno de las organizaciones.

Características de los trabajadores

Hoy en día las variables tecnológicas y del contexto definen la necesidad de contar con equipos informatizados, los cuales demandan nuevos requerimientos de habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar los nuevos procesos de trabajo. La introducción de nuevos equipos ha cambiado la estabilidad del sistema de trabajo otrora fuertemente reglamentado. Los nuevos equipos se caracterizan por posibilitar de forma fácil y “flexible” la nueva producción demandada por el mercado.. Los numerosos modelos de flexibilidad del nuestro mundo global cambian las necesidades organizacionales y los requerimiento para desempeñar el trabajo, es decir que las habilidades de los trabajadores deben de ser completamente diferentes, en términos técnicos, de idioma y de cultura laboral. Aunque ellos han acarreado consecuencias económicas y sociales como la robotización y substitución de plazas de trabajo por máquinas, hoy en día sus efectos son evidentes en los perfiles de la fuerza de trabajo, en los perfiles directivos y en el desempeño de las organizaciones. En la tabla no. 2 se pueden apreciar las distinciones entre un proceso de trabajo tradicional (sistema de producción taylorista) y el proceso de trabajo de una organización flexible. El primero se genera para una producción estable, de pocos o escasos cambios mientras que el segundo se

caracteriza por la versatilidad de procesos, para lo cual requiere de trabajadores multicalificados que entienden de la planeación, ejecución, mantenimiento y de verificación del proceso y de la calidad.

Características de los modelos y procesos de trabajo.

<i>Organización tradicional. Taylorista</i>	<i>Organización nueva Organización flexible.-</i>
-Tareas específicas en puesto y funciones. -Estandarizado. Prescrito -Repetitivo	Reasociación de tareas básicas del proceso. -Conjunción de planeación, ejecución, mantenimiento y calidad. DiversificadoFlexible
- Especializado -Capacitación básica, especializada en conocimientos, experiencias o destrezas específicas. - Formación corta. - Funciones específicas - Supervisión y control externo	-Aleatorio -Multicalificación: conocimientos, habilidades y actitudes. -Formación permanente; individual y grupal. -MultifuncionalAutocontrol individual y grupal.

Tabla 2. M. Silvia Salvador G. Elaboración propia.

El perfil del trabajo contemporáneo es diferente al del trabajador de las organizaciones taylorista, hoy en día las organizaciones requieren y contratan principalmente a “trabajadores de conocimientos”⁹ que hagan uso de su capacidad intelectual y estén abiertos a nuevos aprendizajes. El trabajador actual requiere conocer de las tecnologías básicas aplicadas a los procesos de trabajo, para lo cual necesita desarrollar su capacidad intelectual y práctica con la aplicación el conocimiento adquirido. Requiere de habilidades sociales, tales como la comunicación,

⁹ “——los trabajadores de conocimiento aumentan en cantidad allí donde la complejidad del trabajo se expande. Eso se debe a razones tales como a volúmenes más grandes de conocimiento (como vemos en la medicina de hoy); la expansión del tamaño y la complejidad de las organizaciones (grandes corporaciones, por ejemplo), o nuevas formas de competencia y nuestra respuesta a los desafíos a través de innovaciones en productos, servicios y prácticas.....”, (Cortada, 2001:83)

colaboración, autonomía y responsabilidad que le permitirán trabajar con otros participantes de su grupo de trabajo. El cuadro 3 muestra las características del perfil del trabajador en una sociedad del conocimiento.

Cuadro 3. Perfil de los trabajadores tradicionales y los trabajadores flexibles

<i>Organización tradicional Taylorista-fordista</i>	<i>Organización nueva. Organización flexible</i>
Marco normativo y de disciplina	Autocontrol/Iniciativa
Obediencia	Gestión de lo aleatorio
Planeación previsible	Pensamiento proactivo
Pensamiento reactivo	Reflexión
Cúmulo de conocimientos	Diagnóstico
Aplicación inmediata	-corrección-verificación.
Desempeño por función o equipo específico	Aplicación al proceso de trabajo global.
Formación elemental	Formación continua Individual y colectivo.
Trabajo individual	Desarrollo del pensamiento práctico.
Aprendizaje memorístico	

Mercedes S. Salvador, elaboración propia.

Un desafío que tiene la D.A.P., en los inicios del siglo XXI, es encontrar nuevas formas de empleo de los trabajadores ante el fenómeno llamado "adelgazamiento corporativo", que es expresión de reestructuración o ajuste, consistente en el recorte o supresión de puestos de trabajo con la finalidad de mejorar la eficacia y la productividad de la organización y como consecuencia de la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos de trabajo. Estos procesos en la mayoría de las veces van ligados a procesos

de reingeniería¹⁰, que desencadenan despidos y reorganización de los trabajadores para realizar el trabajo. Podemos decir, que la supresión de los empleos es selectiva, por que no alcanza en la misma proporción a todas las categorías de trabajadores. Generalmente son los obreros y empleados poco cualificados y las personas de mayor edad los más afectados. En diversos sectores la introducción de nuevas tecnologías no genera necesariamente la reducción del número de personas empleadas, si no que permite absorber un volumen de trabajo sensiblemente más importante, aumenta la productividad por unidad de trabajo y se estabiliza el nivel de empleos sin rebajarlo. El paso de las operaciones manuales a sistemas automatizados puede llevar tanto a la supresión de empleos como a su desplazamiento hacia tareas no informatizadas, incita a los dirigentes a reorganizar las tareas y con ello a favorecer la flexibilidad en las nuevas funciones de los trabajadores.

Consecuencia de estas transformaciones es la subcontratación en diferentes modalidades con la cual a los individuos se les contrata por periodos cortos, para desempeñar tareas muy específicas, solicitadas en determinados momentos y áreas en las organizaciones, sin ninguna responsabilidad legal por parte de la organización contratista. Otras modalidades que aplican las organizaciones en el empleo son:

- a).- Empleados de tiempo parcial. Se le contrata a las personas para tareas específicas menores a las que marca la ley.
- b).- Trabajadores temporales. Aquellos trabajadores contratados en relación a la demanda de productos o

¹⁰ "La reingeniería ocurre cuando se evalúan y se cambian más del 70% de los procesos de trabajo en una organización. Requiere que los miembros de la organización piensen nuevamente qué trabajo debe hacerse, cómo debe hacerse y como implantar de la mejor manera las decisiones derivadas de ello.....La reingeniería puede provocar despidos y los sobrevivientes quedarán confundidos y enojados.....", (De Censo y Robbins, 2005: 46-47).

servicios. El ejemplo clásico es para tiendas comerciales y en épocas específicas.

- c).- Trabajadores por proyecto. Son personas que son contratadas principalmente por organizaciones para la realización de un programa finito. Es común en la elaboración de sistemas informáticos, legales, administrativos o en proyectos de campañas políticas.
- d).- Trabajadores por horas. Este tipo de trabajadores tienen su campo laboral principalmente en las organizaciones de franquicias. Por ejemplo en establecimientos de comida rápida y en organización de diversión.

Es importante destacar que la flexibilidad de las organizaciones en el mundo global, el trabajo eventual es una de sus distinciones y ésta no es exclusivo del personal operativo, abarca también algunos puestos directivos que son ocupados por personal eventual en proyectos muy específicos. La recurrencia mayúscula a esta flexibilidad laboral es en razón de que no genera costos fijos de personal por la total libertad para manejar las condiciones de trabajo: horario, jornada laboral, salario, lugar de trabajo, seguridad y funciones a desarrollar, etcétera...

IV.- Dirección y Administración de Personal. Una alternativa para el desarrollo competitivo, en la flexibilización.

Ante un escenario de competencia y de necesidades de formación, en los A.O. puede desarrollarse como una fuente de competitividad, comprendiendo que ellos posibilitan la innovación y competencia, no obstante de la persistencia de los elementos estratégicos convencionales fincados en

las tecnologías del proceso, los mercados regulados, la optimización de los recursos financieros, o las economías de escala como recursos propios de las sociedades industriales. Postular la *competencia a través de la gente* incluye modificar fundamentalmente la filosofía, la visión y las actitudes hacia el factor trabajo y las condiciones de vida laboral, descartar la concepción de que es el rubro inminente a eliminar por los costos que representa. Significa reconocer que los trabajadores son los que propulsan los recursos para lograr los objetivos de competencia, no reemplazarlas sino reconocer y compensar dignamente la trascendencia de sus aportaciones. Identifica que las personas son propietarias de un capital que representa conocimientos, habilidades, talentos, actitudes, el capital humano e intelectual- con que cuenta las organizaciones contemporáneas para propulsar los demás recursos que apoyan la generación de la riqueza. Implica traducir esta visión a políticas operativas de búsqueda, conservación y acrecentamiento de recursos humanos altamente profesionales y calificados.

La competitividad en la sociedad del conocimiento, en la economía de competencia e innovación se centra en la generación, aplicación y difusión del conocimiento y estas capacidades se posibilitan con la aplicación de "*nuevas practicas de personal*" que no son tan nuevas, toda vez que ellas han sido la misión y labor tradicional de una administración eficiente de las personas, desde la aparición del taylorismo-, o para decirlo en términos contemporáneos son las funciones de una "administración profesional" de competitividad a través de la gente (Pffefer, 1996), orientada hacia una administración proactiva que visualiza alternativas creativas de adecuación de los trabajadores ante la

inestabilidad del contexto económico, sabe que el despido de los trabajadores puede disminuir los costos pero que este implica además de la interrupción e incertidumbre de los procesos competitivos, la ausencia de compromisos, estabilidad y responsabilidad en el logro de objetivos; debido a que los instrumentos intelectuales (trabajadores) se coartan.

A continuación se expresan las tendencias en la estrategia operativa de la D.A.P., que pone en marcha la nueva filosofía, las cuales han aplicado grandes empresas transnacionales como búsqueda de creatividad e innovación para generar una fuerza de trabajo disponible para la competencia.

- 1.- Desarrollo de la capacitación y desarrollo de habilidades.- Se promueve para manejar las nuevas tecnologías, la información y la creación del conocimiento para la innovación¹¹ fomenta el conocimiento formal, la educación formal y establece el aprendizaje continuo¹². La capacitación es una inversión y no una erogación.
- 2.- Seguridad en el empleo.- Considera que es un motivador en la naturaleza humana la estabilidad, la certidumbre de contar con un puesto de trabajo implica un compromiso duradero por ambas partes. Esta política mejora la participación del trabajador, porque están dispuestos a contribuir al proceso de trabajo.

- 3.- Selectividad en el reclutamiento.- La realiza la propia organización como función especializada, orienta hacia a los objetivos y políticas que pretende la organización, busca la adaptación a la dinámica laboral flexible, advierte sobre la capacidad y disposición al aprendizaje y el desarrollo permanente.
- 4.- Salarios altos.- Reconoce que el conocimiento, la habilitación y la actitud profesional exigen de un buen reconocimiento económico y facilita la estabilidad y el interés por la organización.
- 5.- Pago de incentivos.- El ingenio, el esfuerzo y la responsabilidad adicional requiere de recompensas adicionales proveniente del incremento en las ganancias, disminución de costos, mejoras en el producto, el servicio o el desempeño global.¹³
- 6.- Establecer comunicación fluida horizontal y verticalmente para distribuir la información oportunamente.- Proporciona la información sobre el desempeño y rentabilidad organizacional.
- 7.- Rotación de puestos.- Desarrolla múltiples habilidades para desempeñar diversas funciones del proceso y para reemplazar al personal cuando haya ajustes de personal. Facilita la productividad y hace más fácil la integración entre las diversas fases del proceso.
- 8.- Desarrollo de la cultura organizacional.- Desarrolla el igualitarismo entre niveles jerárquicos diferente.-

¹¹ ".....a medida que nos acercamos al fin de este siglo, se hace cada vez más evidente que la demanda de más trabajadores capacitados se encuentra en pugna con la cantidad y la calidad e la oferta de trabajo " en Carnavale, P.Anthon y Goldstein .

"Schooling and Training for work in America : An overview" en *New Developments in worker training : a legacy for de 1990's*. Ferman, Hoyman, Cutcher y Savoi . Edit. Madison , WI, Industrial Relations Research Association, 1990, pp 30.

¹²El aprendizaje en la escuela y el aprendizaje en el trabajo son los factores clave inmediatos que impulsan la productividad y el crecimiento económico de naciones desarrolladas, como es el caso de la unión americana el crecimiento y la productividad (*Ibid* p. 27).

¹³ "El experto en calidad W.E. Deming. Cree que "la clasificación por meritos fomenta el desempeño a corto plazo, aniquila la planeación a largo plazo, crea temor, destruye el trabajo en equipo y fomenta la rivalidad y la política" en *Take this job and love it. Andrea Gabor en New Cork Times, 26 de enero, 1992,F1.*

Establece símbolos, valores, ceremonias, hábitos que dan pertenencia. Es la difusión y el sostenimiento de valores que permitan el sentido de pertenencia.

Estas “nuevas prácticas” de dirección y Administración de Personal, no son novedosas, toda vez que aplicaban desde los años cuarenta del siglo pasado, en que se iniciaba la especialización y funcionalización de la administración de los recursos humanos. Sin embargo, contrariamente a las prácticas de eficiencia existe una inclinación de las organizaciones a aplicar las prácticas de flexibilidad en el empleo a través del despido, el trabajo eventual para aumentar sus utilidades y su productividad, por la creencia propagada de obtener costos menores en comparación a una contratación estable y dentro de un marco legal. Estas prácticas evitan generar o afianzar el compromiso entre la organización y el trabajador, provocan inestabilidad y poca temporalidad del trabajo temporal.

Las organizaciones no son objetos abstractos, no son solamente elementos materiales, son individuos y personas concretas, poseedoras y portadoras de ideas, decisiones, resultados que se convierten en objetos, conocimientos y riqueza para la sociedad; por consiguiente, también requieren que se les desarrolle humanamente, que se le conduzca con niveles óptimos de calidad de vida laboral y social. Actualmente, la evidencia que presenta la flexibilización es que se ha privilegiado la lógica que persigue la utilidad,

y aún queda pendiente la lógica del desarrollo humano de los trabajadores¹⁴ como desafío para futuros administradores talentosos y competentes que aun no llegan al escenario de la economía.

Conclusión.

El mundo global exige la transformación de las organizaciones, que su velocidad al cambio sea vertiginosa, que dispongan de las nuevas tecnología de la información y de un capital humano capaz de integrarse al cambio continuo y al desafío de la innovación. Para el logro del desempeño organizacional requiere de trabajadores profesionales, diestros en la aplicación e innovación del conocimiento, en los sistemas de información. En este sentido, el desarrollo de capital humano se plantea como una ventaja competitiva de las organizaciones que se orienta principalmente a la cultura enfocada al aprendizaje, al cambio y a la innovación..

Ante la presión que tienen las organizaciones para sobrevivir o incursionar en la carrera competitiva, la competitividad organizacional se ha centrado en el factor trabajo y en la aplicación de la estrategia de la flexibilidad en el empleo, expresada en dos dimensiones.

La primera de las dimensiones es la flexibilidad contractual del empleo, cuyas acciones señaladas en el presente trabajo evidencian que desreglamentan la

¹⁴ “La motivación del Taylor no era la eficiencia. No era la creación de utilidades para los propietarios. Hasta el último día de su vida sostuvo que el trabajador y no el propietario debía ser el beneficiario de los frutos de la productividad. Su motivación principal era la creación de una sociedad en la cual propietarios y trabajadores, capitalistas y proletarios tuvieran un interés común en la productividad y pudieran cultivar relaciones de armonía en la aplicación del conocimiento al trabajo.” En Drucker, 1994:38.pedía que el estudio de trabajo se hiciera consultando con el trabajador, si no en asociación con él. Por último, sostenía que la autoridad en el taller no debía basarse e la propiedad: sólo podía basarse el conocimiento superior. En otras palabras, pedía lo que hoy llamamos “administración profesional” (Drucker, 1994:40).

condición legal del trabajo con las consecuencias de deterioro en las condiciones de trabajo e incertidumbre ante la desprotección, bajos salarios y pago por trabajo a destajo y falta de seguridad en la población de los trabajadores.

La segunda dimensión de la flexibilización del empleo, consiste en ubicar a los actores organizacionales como el ingrediente principal para potenciar la competencia. Las acciones que desempeña se orientan al desarrollo de la formación continua de los trabajadores; la aplicación del conocimiento en todos los procesos organizacionales; desarrollo de sistemas de trabajo alternativos para lograr una administración fluida y eficiente, basados en "sistemas de alto compromiso" tanto del trabajador como de la organización. la formación del capital humano, la seguridad física, la protección social, la participación de dividendos conforme a la productividad y la calidad. La aplicación práctica de esta filosofía, se remite a la experiencia de las grandes corporaciones mundiales en la industria automotriz, textil o los servicios.

La flexibilidad contractual es la que impera, y ante sus efectos degradantes en el empleo, se requiere que en la D. A. P los líderes y directivos tiendan a la reflexión y el ensayo de una nueva filosofía de nuevos modelos, nuevas políticas y prácticas administrativas dignas, de reconocimiento a la colaboración del trabajador, de

conservación, de remuneración equitativa.. Tal filosofía no requiere solamente la visión y voluntad de directivos sino además de administradores profesionales concedores del desarrollo humano y de la Dirección y Administración de Personal (D.A.P.). La "*administración profesional*" – propuesta de este documento-. consiste en desplegar una nueva cultura con nuevas capacidades organizacionales en el ámbito laboral que reconozca y genere habilidades y capacidades culturales, que aprecien la riqueza y potencial productivo de los trabajadores, la importancia de la formar permanentemente, la inclusión del sindicato y el fomento a la interlocución y la negociación; posibilitar la participación en el rumbo organizacional (Pffefer,1996:16

La flexibilidad en el empleo con su consecuente "*administración profesional*" de los recursos humanos, constituyen la estrategia de la filosofía de las organizaciones que asumen el desarrollo de la ventaja competitiva organizacional, basada en los actores organizaciones - el capital humano-. Esta orientación no elimina el análisis estratégico convencional que recurre a las economías de escala, los recursos financieros o la incorporación tecnológica en los procesos, sino que reconoce que la fuente de ventaja competitiva ha cambiado y que en la actual sociedad del conocimiento, el recurso estratégico son las personas, su conocimiento y su trabajo (Pfefer, 1996:14) .

Bibliografía.

- Albizu Enema y Olazaran Mikel (2003), Reingeniería y cambio organizacional, Prentice Hall, México.
- Amabile, Teresa M.; Barsade, Sigal G.; Mueller, Jennifer S.; Staw, Barry M. (2005), Affect and creativity at word, *Administrative Science Quarterly*, Sep. Vol. 50 Issue 3, pp. 367-403.
- Arias, Galicia F. (2004), Administración de Recursos humanos para el desempeño. Trillas, México, 771pp.
- Asociación Mexicana de Relaciones Industriales (1997), Congreso Anual. Recursos Humanos. Perspectivas. México.
- Bauman, Zygmunt (2001), La sociedad individualizada, Madrid, Cátedra.
- Bryman, Alan (1992), Charisma and leadership in organization, Sage Publication, London, 198 pp.
- Barnett, William P.; McKendrick, David G. (2004), **Why Are Some Organizations More Competitive Than Others? Evidence from a Changing Global Market**, *Administrative Science Quarterly*, Dec., Vol. 49 Issue 4, pp. 535-571.
- Castells, Manuel (2001), Tecnología de la información y capitalismo global, en Hutton Will y Giddens Anthony, Eds. *En el límite: la vida en el capitalismo global*, Tusquets editores, Barcelona España, pp. 81-111.
- Camuffo A. y Costa G. (1993), Strategic Human Resource Management. Italian Style en *Sloan Management Review*, Winter.
- Chowdhury, Subir (2000), Management siglo XXI, Ed. Prentice-Hall Pearson Educación, España, 314 pp.
- Clegg Stewart, Kornberger Martín y Pitsis Tyrone (2005), Managin and organizations: An introduction to theory and practice, Sage Publications, India, New Dehli, 2005, 562 pp.
- Cortada, James W. (2001), Management del nuevo siglo, Printece Hall, Buenos Aires, Argentina, 211 pp.
- Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2003), Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano, Ed. Prentice-Hall, México.
- De Censo David A. y Robbins Stephen P. (2005), Administración de Recursos humanos, Limusa Wiley, México, 546 pp.
- De la Garza, Enrique (1998), Modelos de industrialización en México, UAM, Mexico.
- Drucker, Peter (1994). La sociedad post capitalista. Grupo Editorial Norma. Colombia. 244 pp.

- Fitz-Enz, J. (1990), Fitz-Enz, J. (1990), El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90. Ed. Deusto, Madrid, Ed. Deusto, Madrid.
- Hamel, Gary (2000), Liderando la revolución, Ed. Norma, Colombia, 437 pp.
- Manz, Charles C., y Sims Jr., Henry P. (1993), Super liderazgo, Paidós Ibérica, Barcelona España, 329 pp.
- Monteiro Leite, Elenice. (1996), Al rescate de la calificación, Cinterfor, Montevideo, Uruguay, 181 pp. Anexos.
- Morales Calderón, José R. y Márquez Serrano, Eneida (2005), El estudio del liderazgo, sus orígenes psico-socio-culturales y el liderazgo de los futuros administradores UAM-I, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Documento inédito, 25 pp.
- Morales Calderón, José R. (2005), Nuevas tecnologías y despersonalización de las organizaciones en la era de la globalización, Revista Reflexiones No. 9, Colegio de Posgraduados del Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C., México, pp. 103-112.
- Nesweek (2006). Davos.. 30 de enero. México pp. 24-24.
- Peters, Tom (1993), Del caos a la excelencia, Folio, Barcelona España. 687 pp.
- Pfeffer, Jeffrey. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente. Compañía Editorial Continental, S. A de C. V. México pp. 266.
- Quintanilla Alboreca, Javier (2002), Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales, Prentice Hall, Buenos Aires, Argentina.
- Salvador García Mercedes Silvia (1998), Globalización y dirección de personal, 3er. Ciclo de conferencias en Administración, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Documento inédito, 13 pp.
- Sherman y Chruden (1993), Administración de personal, Ed. CECSA., México.
- Valle Cabrera, Ramón J. (2002), La gestión estratégica de los recursos humanos, Prentice Hall, 2da. Edición, México.
- Toffler, A. (1990), La empresa flexible, Plaza & Janés Editores. Barcelona, España
- Weiss, D. (1993), La Gestion des Ressources Humaines avec ou sans frontières en Extrait du volume d'Actes, Association Française de Ressources Humaines, Paris.