

# **Desafíos Actuales y Futuros de la Gestión de Recursos Humanos en Chile: un estudio exploratorio en base a percepciones de especialistas**

## **Resumen**

En el presente las organizaciones están sometidas a un ambiente vertiginoso de cambios, los que afectan todos los ámbitos de gestión, incluyendo la administración de sus recursos humanos. Actualmente son pocos los estudios enfocados a los problemas y desafíos que enfrenta los especialistas en administración de Recursos Humanos (ARH) en Chile. Este artículo se orienta a identificar los principales aspectos que afectan y afectarán a las organizaciones en el área de recursos humanos, con el objetivo de ser un aporte al debate académico en este ámbito y también para el desarrollo de políticas y prácticas más atinentes a la realidad local. Para esto se ha propuesto realizar un estudio de carácter exploratorio y cualitativo sobre la base de entrevistas dirigidas a un grupo de personas relacionadas a la ARH compuesta por expertos, dirigentes sindicales y gerentes del área. También se han aplicado un cuestionario semi-estructurado a estudiantes de programas de Post Grado relacionados a la ARH. Se concluye identificando un listado de temas relevantes para gerentes, especialistas, sindicalistas y estudiantes; entre los cuales se puede destacar la globalización, la tecnología, la educación y formación, entre otros. Junto a lo anterior, se identificaron una serie de problemas que por su poca relevancia en la literatura universal pueden ser considerados propios del ambiente nacional.

**Palabras claves:** Administración de Recursos Humanos; relaciones laborales, Chile

## **Antecedentes**

El modelo o paradigma de administración conocido como Administración de Recursos Humanos (ARH) llegó a Chile a comienzos de los años 80' junto a los profundos cambios sociales y culturales,

en un contexto político de dictadura (Pérez Arrau, 2008). Tal como se ha discutido ampliamente en la literatura especializada, los aspectos centrales de este modelo dicen relación al enfoque estratégico de los recursos humanos en las organizaciones y los negocios; el creciente involucramiento e injerencia de los supervisores y gerentes de línea en la definición y ejecución de las políticas y prácticas de recursos humanos; el establecimiento de mayores niveles de flexibilidad en las relaciones laborales; la búsqueda del compromiso de los empleados como marco regulador del trabajo; y la visión unilateral de las relaciones laborales (Storey, 1992; Guest, 1987). Tras este enfoque yace el supuesto básico de que las personas son un componente fundamental en las organizaciones, y que su buena o mala administración tiene consecuencias críticas para el éxito o fracaso en los negocios (Bratton & Gold, 1999).

A pesar de que en el presente muchas organizaciones en Chile han preferido adoptar nuevos nombres para referirse a la ARH, llamándola por ejemplo, gestión de personas, gestión de colaboradores, gestión del capital humanos, etc. Todo parece indicar que detrás de esas nuevas etiquetas persisten los mismos fundamentos de la tradicional ARH y que éstas no incluyen cambios significativos a la manera en que se han manejado las relaciones laborales en el país desde la década de los 80's. Un estudio realizado el año 2012 acerca de la presencia de ARH en los programas de estudio de las carreras de ingeniería comercial en el país evidencia que "recursos humanos" es la forma más común de referirse a la administración de las relaciones laborales entre las universidades que imparten esa carrera en el país (Cabrera & Mesa, 2012), lo que además es consecuente con un modelo de desarrollo basado en una economía abierta, competitiva y con un rol preponderante de la empresa privada. En consecuencia, es dable afirmar que el modelo o paradigma de administración de recursos humanos es la manera más aceptada y difundida de tratar las relaciones laborales en el país.

A pesar de su popularidad, la administración de recursos humanos ha sido un tema poco estudiado en Chile. Las investigaciones que se han llevado a cabo no sólo son escasas, sino que además tienden a ser dispersas, evidenciando poca continuidad y vinculación entre una y otra. Los escasos estudios

desarrollados en este campo se han focalizado principalmente en tres áreas: primero, en las condiciones laborales de los trabajadores y sus consecuencias en el mundo del trabajo y en su entorno social; segundo, en el estudio de la cultura organizacional chilena y los aspectos más relevantes desde el punto de vista de la gestión de personas; tercero, la descripción de las políticas y prácticas más comunes de ARH en las organizaciones chilenas (Pérez Arrau, Eades, Wilson, 2012). A pesar de que es posible encontrar algún grado de producción académica local en este campo, lo claro es que ésta no alcanza a formar un cuerpo de conocimiento suficiente para una economía en franco desarrollo que requiere mejorar, entre otras cosas, sus indicadores de productividad. Entre otras consecuencias, este hecho ha llevado a que los modelos de gestión (generalmente desarrollados en el contexto de los países desarrollados) sean aplicados sin una reflexión previa respecto a sus implicancias al ser aplicados en un contexto social y cultural muy distinto al que se consideró en su formulación (Perez Arrau, 2008).

En el listado de temas abordados en la literatura local, uno de los que ha estado más ausente se refiere a la percepción de los especialistas en recursos humanos sobre su quehacer y en particular sobre los problemas y desafíos que deben afrontar cotidianamente. Si bien se han publicado estudios específicos en diarios y revistas especializadas, estos carecen de un enfoque más académico y se limitan a encuestas con propósitos más bien comerciales. En ese sentido, esta investigación busca contribuir al incipiente debate académico sobre la ARH en el contexto social y cultural chileno, desde la perspectiva particular de los especialistas en este ámbito, abordando su percepción respecto a los problemas y desafíos que enfrentarán sus organizaciones en cuanto a la gestión de recursos humanos.

## **Los desafíos de la gestión de recursos humanos**

Bastante se ha escrito en la literatura universal respecto a los desafíos que enfrentan las organizaciones en el presente, mientras que considerablemente menos se ha dicho respecto a los

desafíos que deberán enfrentar en una o dos décadas más. Estos escritos no sólo abordan una amplia diversidad de temas y enfoques, sino que también difieren en cuanto a la profundidad y rigurosidad de los análisis y conclusiones. Aquí se encuentran desde escritos científicos fundados hasta opiniones de respetables profesionales que construyen un discurso a partir de su propia experiencia. A continuación se presenta un resumen de los principales temas presentes en el debate actual respecto a los desafíos que deben enfrentar las organizaciones en el presente, la cual se basa en una exhaustiva revisión literaria realizada por los investigadores que participaron en este estudio. Para su mejor entendimiento éstos se han clasificado en, por una parte, los factores exógenos a las organizaciones, considerados como aquellos fenómenos sociales, culturales, económicos o tecnológicos que por su naturaleza escapan al control directo de las organizaciones productivas y su administración y, por otra parte, aquellos factores endógenos que pertenecen al mundo de la organizaciones y su administración sobre el cual ellas tienen un control mucho más directo.

En la literatura revisada, uno de los temas más comúnmente abordados ha sido la globalización y su impacto en la ARH (Roehling et al, 2005; Dolan et al. 2007; Friedman, 2007; Cesyniené, 2008). La globalización ha sido mencionada con especial atención en tanto ésta permite la apertura global de las organizaciones, facilita el acceso a los recursos de todo tipo e incrementa los niveles de competitividad (García Echevarria, 1998, Chamorro Mera & Tato Jiménez, 2005; Roehling, y otros, 2005; Cesyniené, 2008). La búsqueda por la diferenciación ahora se centra en los activos intangibles, las personas pasan a ser la piedra angular de la ventaja competitiva y por ende la ARH se considera fundamental en los lineamientos de las estrategias organizacionales (García Echevarria, 1998; Chamorro Mera & Tato Jiménez, 2005; Friedman, 2007).

Un segundo desafío que aparece como relevante en la literatura son los cambios tecnológicos y sus efectos en el mundo del trabajo. Las nuevas tendencias e innovaciones provocan transformaciones en las estructuras sociales y las organizaciones, alterando significativamente el entorno laboral. Asimismo, la globalización ha presionado a las organizaciones a alcanzar mayores niveles de

productividad y flexibilidad, obligándolas a introducir innovaciones tecnológicas en sus procesos, cambios que afectan significativamente el mundo del trabajo (Lepak & Shaw, 2008). Como consecuencia, las organizaciones deben gestionar los cambios necesarios en la cultura organizacional evitando así la natural resistencia que producen estos avances, procurando mantener un recurso humano adaptado que le permita implementar las nuevas herramientas tecnológicas disponibles, permitiendo de este modo que las organizaciones puedan competir en una economía global (Lawler III, 2005; Aghazadeh, 2003).

Un tercer aspecto comúnmente mencionado en la literatura dice relación a los cambios demográficos que se están produciendo en los países desarrollados y el desafío que éstos conllevan para la ARH en las organizaciones. En estos artículos se abordan las fluctuaciones de las tendencias en la relación natalidad-envejecimiento de la población, la educación y los factores de género, para luego discutir la manera en que las políticas organizacionales deberán enfrentar los problemas derivadas de estos cambios. En este campo, uno de los temas más recurrentes es el de las generaciones (Baby-Boomers, X, Y, y Z) en tanto estas presentan hábitos, patrones y expectativas de trabajo distintos entre ellas. Más recientemente, en los países desarrollados ha surgido un renovado interés respecto a la fuerza laboral mayor, en tanto la tendencia demográfica indica nítidamente que en los próximos años las organizaciones deberán enfrentarse al desafío de cómo incorporar a estos trabajadores considerando sus necesidades y expectativas específicas (Ferreira Vasconcelos, 2015; Capelli & Notelli, 2010).

Como último y cuarto factor exógeno identificado se encuentran los elementos socioculturales que moldean la forma en que operan cotidianamente las organizaciones. Esto es particularmente importante a considerar en los países en desarrollo ya que por su falta de entendimiento se tienden a adoptar modelos de gestión foráneos sin mediar una reflexión previa que permita adaptar dichos modelos a la cultural local (Perez Arrau, 2008). Algunas posiciones más críticas incluso interpretan esta irreflexibilidad como parte de una relación de dominación post colonialista, en la cual los países aceptan pasivamente modelos a seguir en los que subyacen mecanismos de control subyacentes

(Farias, 2013). En el contexto latinoamericano, es notable la forma en que las particularidades de la cultura y la sociedad influyen en las políticas de ARH, al punto de generar modelos híbridos que se adecuan entre la realidad Latinoamericana y las estrategias globales de gestión que se pretenden implementar. En los estudios realizados, la violencia y la inestabilidad política social han sido identificados como los principales aspectos que determinan el particular entorno organizacional en esta región del mundo (Elvira & Dávila, 2005; Dolan et al. 2007).

Por último, un tópico que toma cada vez más relevancia dice relación a la ética en los negocios y también al interior de la gestión de las organizaciones, posiblemente a partir de los acontecimientos recientes en los mercados mundiales. Sin duda que la determinación de qué es o no ético en los negocios es un debate que hasta el día de hoy sigue siendo un asunto pendiente que involucra a varias disciplinas en la discusión, de ahí que tampoco resulte fácil establecer con nitidez las implicancias de un comportamiento ético al interior de las organizaciones y su administración. No obstante, es posible encontrar algunos puntos de intersección entre la ética y las prácticas de ARH por ejemplo, en el ámbito de la inclusión y la diversidad, la no discriminación, la participación de los trabajadores y la comunidad y la creación de políticas organizacionales sobre la base de principios morales establecidos, etc. (Wright & Snell, 2005; Schumann, 2001). Aparentemente en los próximos años la ética tendrá un rol protagónico en las políticas y prácticas de recursos humanos.

Por otra parte, en cuanto a los aquí definidos como factores endógenos que influyen en la ARH, los trabajadores del conocimiento han sido mencionados como uno de los principales desafíos de las organizaciones actuales, en tanto ellos/ellas son un principal recurso crítico en el contexto de la economía es el conocimiento (Drucker, 1992, Hislop, 2013). En el último tiempo, los trabajadores del conocimiento han tendido a tener cada vez más protagonismo dentro de las organizaciones debido a los progresos científicos, cambios sociales y al aumento en el desarrollo de las tecnologías, lo que va demandando una cada vez mayor especialización y formación por parte de los trabajadores (Drucker,1999; Scarbrough, 1999; Pyöriä,2005)

Un segundo factor endógeno identificado como desafío para la ARH dice relación al establecimiento de estándares, políticas y prácticas organizacionales vinculadas a la calidad de vida laboral y, en particular, en relación a la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Dentro de este ámbito se pueden encontrar una amplia gama de temas, aunque en el último tiempo los estudios se han inclinado por conocer los patrones de comportamiento, creencias culturales y valóricas que influyen las percepciones de actividades que pueden ser consideradas riesgosas o no por los individuos (Pérez-Floriano & González, 2007). Asimismo, ha emergido nuevas visiones de trabajo que apuntan a la creación de un estilo de vida saludable en el trabajo, pasando más allá de la mera prevención de riesgos y comportamientos inapropiados, incluyendo determinantes ambientales, sociales y organizacionales sobre la salud de los empleados (Lowe, Schellenberg, & Shannon, 2003). Esto a su vez, ha propiciado el desarrollo de programas de bienestar enfocados a la alimentación, cuidado médico, físico, manejo de estrés y soporte psicológico hacia los trabajadores (Chu, y otros, 2000).

Otros aspectos relevantes desde el punto de vista de los desafíos para la ARH aquellos relacionados a la legitimidad de las acciones de la organización en el ambiente social y ecológico en el cual opera. Con ese objetivo, surgió la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como respuesta a la necesidad de las organizaciones por mejorar sus relaciones y compromisos con el entorno social. El vínculo entre la RSE y las prácticas de ARH radica en que las organizaciones apuntan a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores sobre bases justas, propiciando el desarrollo individual y profesional, por lo que los sistemas de la ARH tienen la responsabilidad de apoyar y gestionar las actividades de RSE (Inyang, 2011) a través de esto, implantar sus valores en la cultura organizacional (Sharma, Sharma & Devi, 2009).

En este mismo ámbito, también ha surgido una nueva tendencia relacionada al manejo sustentable y ecológico de la organización, llamada “Green Management”, la cual plantea el logro de los objetivos de la empresa considerando el impacto económico-legal de sus procesos, enfatizando también los

efectos en la sociedad y en el entorno natural, teniendo en cuenta cómo equilibrar el beneficio social y financiero (Robbins & Coulter, 2011; Pillania , 2014). Más aún, en el último tiempo se ha comenzado a hablar de “Green Human Resource Management (GHRM)” como un modelo en el cual las prácticas de gestión de recursos humanos son el núcleo de las respuestas de la organización ante la degradación medioambiental (Renwick et al., 2013). Esto implica reconocer la influencia de fuerzas externas como las sociales, económicas y de mercado sobre la gestión medioambiental y como éstas se relacionan con la GRH (Jackson et al., 2011). Diversos autores indican que la creciente rigurosidad en las legislaciones de los países, la necesidad de legitimar la alicaída imagen de los negocios ante los ojos de la comunidad y los cambios culturales que vienen e la mano de las nuevas generaciones obligará a las organizaciones a que tarde o temprano incorporen las demandas medioambientales en su gestión interna, incluyendo la ARH.

Por último, la flexibilidad laboral también ha sido identificada en la literatura como un aspecto importante para las organizaciones, ya que esta les permite a éstas mejores tiempos de respuesta y desarrollar una mejor capacidad de adaptación a las demandas del Mercado (Atkinson, 1984). Diversos factores sociales y económicos han puesto a la flexibilidad en el debate actual de la administración de la fuerza laboral, entre estos: la alta competencia existente entre la empresas ; modificaciones en los modelos de empleo, que se caracterizan por menor protección social, mayor inestabilidad, por ende incremento en la inseguridad y adicionalmente un mercado del trabajo con baja regulación; cambios en la configuración de la fuerza laboral, que se enfatizan en el aumento de la participación de jóvenes, inmigrantes y de mujeres (Michie & Sheehan-Quinn, 2001, Miguélez & Prieto, 2008). El debate sobre flexibilidad no es simple, ya que diversos autores la señalan como el principio precursor de la precariedad en el empleo (Montero, 2003).

## **La investigación**



Considerando el estado del arte encontrado, el presente artículo tiene por objetivo contribuir al debate actual sobre los problemas actuales y desafíos futuros de la GRH en Chile, mediante la descripción de un estudio exploratorio llevado a cabo el año 2014 y que contó con la participación del autor de este estudio.

Para esto la investigación se inició con una acuciosa revisión de la literatura disponible mediante los buscadores académicos más reconocidos. A partir de esa revisión, las preguntas que se buscaron responder fueron ¿hasta qué punto las tendencias globales en ARH se expresan en nuestro país? ¿Tenemos acaso los mismos problemas que los países desarrollados de donde vienen esos estudios? ¿Cuáles son los principales problemas en el ámbito de los recursos humanos en nuestro particular contexto social y cultural?

La investigación realizada tiene un enfoque cualitativo en el que se buscó conocer las opiniones de profesionales que trabajaran o de alguna manera se encontraran relacionados con el área de RR.HH. Para esto se recolectaron datos a través de cuestionarios semi-estructurados que fueron aplicados a una muestra no probabilística de 48 estudiantes de post-grado (Diplomado y Magister) que estuviesen trabajando en ese momento en el área de RRHH; de estos estudiantes 28 pertenecían a la Universidad de Santiago de Chile y 20 a la Universidad de Chile. También fueron utilizadas entrevistas a nueve personas consideradas informantes clave: 3 gerentes o sub gerentes del área de RRHH, denominada como entrevista tipo A; 3 expertos en el área de RRHH, denominada como entrevista tipo B; y 3 dirigentes sindicales denominada como entrevista tipo C. Los datos obtenidos de estas herramientas son presentados divididos según el mismo criterio en que se abordó el marco teórico, es decir desde una perspectiva exógena y endógena, a fin de permitir una descripción más precisa de los resultados.

## **Resultados Entrevista**

Para simplificar el análisis se presentan dos tablas con los problemas endógenos y exógenos actuales de la GRH, y luego otras dos que siguen la misma línea pero hacia el futuro. Dichas tablas recopilan los temas puntuales tratados en cada entrevista, los cuales son categorizados según el grupo al que corresponde cada entrevistado. Además, se hace una diferenciación de los temas comunes entre todos los grupos (color negro) y aquellos que no lo son (color gris). Estos últimos no serán objeto de revisión, ya que no son considerados como críticos. Sin embargo en el caso de los desafíos futuros, debido a la escasa información entregada, se considerarán relevantes aquellos que sean comunes por lo menos en dos grupos.

Tabla 1 Problemas y Desafíos Actuales de GRH en Chile. Factores Exógenos (Entrevistas).

<b>Factores Exógenos</b>		
<i>Gerentes</i>	<i>Expertos</i>	<i>Dirigentes Sindicales</i>
<b>Globalización</b>	<b>Globalización</b>	<b>Globalización</b>
<b>Sindicalización</b>	<b>Sindicalización</b>	<b>Sindicalización</b>
<b>Educación y Formación</b>	<b>Educación y Formación</b>	<b>Educación y Formación</b>
<b>Cambio Generacional</b>	<b>Cambio Generacional</b>	<b>Rasgos Culturales</b>
<b>Cambio en la Legislación Laboral</b>	<b>Escasa Investigación</b>	<b>Discriminación</b>
<b>Compromiso Laboral</b>	<b>Cambios Demográficos</b>	-
<b>Tecnología</b>	-	-

En la Tabla 1 se observa que dentro de los factores exógenos que el grupo entrevistados considera más influyentes en la Gestión de Recursos Humanos son, globalización, sindicalización y educación y formación. Entre los entrevistados también aparecen otros tópicos de interés, que en este estudio en particular no serán considerados.

Un aspecto que merece mayor análisis dice relación a la globalización y su impacto en las políticas y prácticas de recursos humanos a nivel local. Particularmente en relación a la adaptación de dichas prácticas a la cultura local, de una manera respetuosa y coherente. Tal como señala uno de los entrevistados:

A pesar de que la globalización es un tema común, es abordado de distintas perspectivas. Este proceso que es impulsado por la apertura de los países y a la vez de los mercados, fomenta el intercambio de bienes tangibles e intangibles. En este aspecto, los modelos y tendencias de GRH también traspasan fronteras, pero no hay que perder de vista que a pesar de la interdependencia que se genera entre países, los rasgos culturales siguen siendo diferentes. Uno de los entrevistados se refiere a este tema de la siguiente forma:

*“Creo que hay una tensión fuerte entre temas de industria global o de tendencias globales de gestión y las adaptaciones propias a la realidad de nuestro país. La impresión que tengo es que es un modelo muy estándar que no tiene mucha habilidad para discriminar entre realidades específicas, sobre todo en países que no son desarrollados. Nuestros modelos de management están pensados para algunos tipos de compañías globales, entonces ahí hay una tensión fuerte, porque por un lado tienes modelos de compañías globales que tratan de implementar estos modelos, pero hay estándares que no tienen mucho que ver con la realidad local”. (Experto, Santiago).*

También la globalización aparece como un fenómeno positivo en tanto ha obligado a las empresas a adquirir estándares de alta calidad en la gestión, aunque aclarando que no se trata de una iniciativa por el mero bienestar de los trabajadores. De esta manera explicó este punto uno de los sindicalistas entrevistados:

*“El sistema económico de libre comercio, con un número considerable de contratos de convenios comerciales internacionales, obligan a Chile a tener ciertos estándares con respecto a los derechos de los trabajadores desde el punto de vista de la seguridad, sanitario e inclusive medioambientales, eso ha obligado a las organizaciones a evolucionar, pero no porque quieran mejorar las condiciones de los trabajadores sino que tienen que cumplir requisitos para avanzar en los negocios.”*

Tabla 2 Problemas y Desafíos Actuales GRH Chile. Factores Endógenos (Entrevistas).

<b>Factores Endógenos</b>		
<i>Gerentes</i>	<i>Expertos</i>	<i>Dirigentes Sindicales</i>
<b>Incongruencia entre las declaraciones y las prácticas de las GRH</b>	<b>Incongruencia entre las declaraciones y las prácticas de las GRH</b>	<b>Incongruencia entre las declaraciones y las prácticas de las GRH</b>
<b>RSE</b>	<b>RSE</b>	<b>RSE</b>
<b>Clima Laboral</b>	<b>Clima Laboral</b>	<b>Clima Laboral</b>
<b>Gestión del Talento</b>	<b>Gestión del Talento</b>	<b>Gestión del Talento</b>
<b>GRH Estratégico</b>	<b>GRH Estratégico</b>	<b>Comunicación e Integración</b>
<b>Modernización de la GRH</b>	<b>Modernización de la GRH</b>	<b>Salud y Calidad de Vida Laboral</b>
<b>Comunicación e Integración</b>	<b>Salud y Calidad de Vida Laboral</b>	<b>Discriminación</b>
<b>Compromiso Laboral</b>	<b>Evaluación del Desempeño</b>	-
<b>Rotación de Personal</b>	<b>Desarrollo de carrera</b>	-
<b>Gestión por Competencias</b>	-	-
<b>Incentivos y Compensaciones</b>	-	-
<b>Subcontratación</b>	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

Luego, en la Tabla 2 dentro de los factores endógenos que tuvieron la mayor frecuencia por parte de los gerentes, expertos y dirigentes sindicalistas fueron las incongruencias entre las declaraciones y las prácticas de las ARH, la RSE, el clima laboral y la gestión del talento.

Un tema que vale la pena destacar dice relación al desafío futuro del área de ARH por posicionarse como unidad crítica en el proceso de generación de valor en las organizaciones. Este comentario es interesante sobre todo si consideramos que éste mismo debate se viene dando desde la década de los años 80's cuando se inició a aplicar el modelo en las organizaciones. Uno de los entrevistados señala:

“Es necesario profesionalizar a los trabajadores y áreas de RRHH, confiar en estos especialistas y considerarlos como un área estratégica”.(Gerente RRHH, Santiago)

*“Lo primero es considerar el recurso humano como un factor decisivo, si no lo crees, si no hay un convencimiento real, cualquier esfuerzo es estéril porque todo nace de un sueño, y ese sueño nace de una visión, y la visión del que trabaja en RRHH es que las cosas pasan por personas y por lo tanto como pasan por personas yo lo que tengo que hacer es que esas personas sean las mejores y que puedan estar lo más satisfechas posible en su lugar de trabajo. Si yo no respiro eso, no lo tengo claro. Voy a hacer un poco más de lo mismo”.*  
(Gerente RRHH, Santiago).

Es importante mencionar algunos de los temas que aparecieron ocasionalmente, pero que resulta interesante de incluir en un análisis si consideramos que tienden a repetirse en el mismo grupo de entrevistados: Cambios generacional (Gerentes, expertos), rasgos culturales (Dirigentes sindicales), cambios en la legislación laboral (Gerentes), escasa investigación (Expertos), discriminación (Dirigentes Sindicales), entre otros. Estos no serán tratados en profundidad en esta investigación.

Tabla 3 Problemas y Desafíos Futuros de GRH en Chile. Factores Exógenos (Entrevistas).

<b>Factores Exógenos</b>		
<i>Gerentes</i>	<i>Expertos</i>	<i>Dirigentes Sindicales</i>
<b>Inmigración</b>	<b>Inmigración</b>	<b>Educación y Formación</b>
<b>Tecnología</b>	<b>Cambio Generacional</b>	<b>Cambio Generacional</b>
-	<b>Falta Investigación</b>	-

Luego, a los entrevistados se les consultó acerca de los desafíos futuros para el área de ARH. Para poder precisar la pregunta se les pidió ubicar ese punto futuro en los próximos 10 años. Entre los temas relevantes mencionados la inmigración fue mencionada por gerentes y expertos, quienes expresaron sus expectativas de que a futuro se transforme en una situación conflictiva para la ARH. Por ejemplo, un académico entrevistado señaló:

*“Creo que el tema de la inmigración va a ser sí o sí, está empezando a masificarse, escases de mano de obra y llegan los inmigrantes y para eso las empresas van a tener que estar*

*preparadas para un país como Chile que es cero abierto culturalmente, va a ser un temazo sobre todo porque hay leyes laborales”. (Académico, Santiago).*

También se mencionó los cambios demográficos, por una parte el envejecimiento de la población y, por otro, los problemas de administración generados por las expectativas laborales de las nuevas generaciones.

*“Los jóvenes, ellos también van cambiando, tienen la posibilidad de irse en el momento que a ellos les parezca, quizás porque tienen una mirada distinta, quizás no van a estar dispuestos a que los traten de la misma forma que a nosotros, por lo tanto el área de RRHH va a tener que modificar sus formas de funcionar” (Gerente RRHH).*

Otros factores exógenos mencionados fueron la tecnología, falta de investigación en el campo de ARH y la educación y formación de RRHHs.

Tabla 4 Problemas y Desafíos Futuros de GRH en Chile. Factores Endógenos (Entrevistas).

<b>Factores Endógenos</b>		
<i>Gerentes</i>	<i>Expertos</i>	<i>Dirigentes Sindicales</i>
<b>GRH Estratégico</b>	<b>Desarrollo de Carrera</b>	<b>GRH Estratégico</b>
<b>Desarrollo de Carrera</b>	<b>Modernización de la GRH</b>	<b>Desarrollo de Carrera</b>
<b>Modernización de la GRH</b>	<b>RSE</b>	-
<b>Compromiso laboral</b>	<b>Gestión del Cambio</b>	-
<b>Gestión del desempeño</b>	-	-
<b>Comunicación e Integración</b>	-	-
<b>Políticas Geocéntricas de GRH</b>	-	-
<b>Gestión del talento.</b>	-	-
<b>Calidad de vida laboral.</b>	-	-
<b>Rotación de Personal.</b>	-	-

Entre los entrevistados se señaló que a futuro se visualiza un cambio en el rol de la GRH dentro de las organizaciones, concordando en que será necesario integrarla como una unidad crítica en el proceso de generación de valor de la compañía. Uno de los expertos entrevistados lo describe de esta forma:

*“..Los gerentes generales, los dueños y directivos van a tomar en cuenta el peso de los RRHH, si eso no pasa, no hay nada que hacer”.*

También se mencionaron problemas como la odernización de la GRH, RSE, Rotación de Personal, Calidad de vida Laboral, Gestión del Talento, Políticas Geocéntricas de GRH, Comunicación e integración, Gestión del desempeño, Compromiso Laboral y Gestión del Cambio.

## Resultados Encuesta

Se presentan los resultados obtenidos correspondientes a los desafíos y problemas actuales y futuros, tanto en los ámbitos endógenos como exógenos arrojados por los estudiantes de Diplomado y Magíster de las Universidad de Chile y Universidad de Santiago de Chile. Los resultados obtenidos fueron sintetizados en función de cómo abordamos el tema, es decir, si corresponden a factores endógenos que la organización plantea ante su interacción con las presiones del entorno, o factores exógenos. Que aparezcan temas con frecuencias más bajas en relación al total, no significa que carezcan de validez, pero no serán considerados como relevantes para el análisis, ya que hemos definido como temas críticos a aquellos que más son mencionados.

Tabla 3 Problemas y Desafíos actuales de la GRH en Chile. Factores Exógenos y Endógenos (Encuestas).

Factores exógenos			Factores endógenos		
Nombre	Frecuencia (n)	Porcentaje	Nombre	Frecuencia (n)	Porcentaje
Educación y Formación	14	9,72%	Gestión del Talento	24	16,67%
Cambio Generacional	5	3,47%	GRH Estratégico	16	11,11%
Discriminación	5	3,47%	Incentivos y Compensaciones	10	6,94%
Inmigración	3	2,08%	Calidad de Vida Laboral	9	6,25%
Sindicalismo	2	1,39%	Compromiso Laboral	7	4,86%
Globalización	2	1,39%	Desarrollo de Carrera	7	4,86%
Tecnología	2	1,39%	Enfoque Integral Persona	5	3,47%

Comunicación e Integración	4	2,78%
Integración Estrategias GRH	4	2,78%
Rotación de Personal	4	2,78%
Gestión del Conocimiento	3	2,08%
RSE	2	1,39%
Gestión por Competencias	2	1,39%
Clima Laboral	2	1,39%
Cambio Organizacional	2	1,39%

Se aprecia en la Tabla 3 que dentro de los factores endógenos que a visión de los estudiantes tienen mayor predominancia son educación y formación, cambio generacional y discriminación. En los factores exógenos se observa preferencia por factores como la gestión del talento, GRH estratégico, incentivos y compensaciones y por último la calidad de vida laboral. Los factores que no tuvieron una gran frecuencia en comparación a los demás son inmigración, sindicalismo, globalización y tecnología.

Cuando se refieren a los factores endógenos es posible rescatar que los más nombrados fue la gestión del talento, una visión más estratégica de GRH y políticas de compensación e incentivos, dejando fuera factores como modernización de la GRH, dirección de grupos de trabajo, Business partner, gestión de desempeño, flexibilidad, aumento de productividad, gestión de relaciones laborales, outsourcing, automatización de áreas y gestión por procesos.

Tabla 4 Problemas y Desafíos Futuros de GRH en Chile. Factores Exógenos y endógenos (Encuestas).

Factores exógenos		
Nombre	Frecuencia (n)	Porcentaje
Tecnología	15	10,42%
Cambio Generacional	12	8,33%
Educación y Formación	11	7,64%
Globalización	8	5,56%

Factores endógenos		
Nombre	Frecuencia (n)	Porcentaje
Calidad de Vida Laboral	8	5,56%
Gestión del Talento	7	4,86%
Incentivos y Compensaciones	7	4,86%
Cambio Organizacional	7	4,86%



Inmigración	5	3,47%
Discriminación	4	2,78%
Cambios Demográficos	3	2,08%

Clima Laboral	6	4,17%
Integración Estrategias GRH	6	4,17%
Flexibilidad	6	4,17%
GRH Estratégico	5	3,47%
Desarrollo de Carrera	5	3,47%
Gestión del Conocimiento	5	3,47%
Comunicación e Integración	4	2,78%
RSE	3	2,08%
Dirección Grupos de Trabajo	3	2,08%
Enfoque Integral Persona	3	2,08%
Business Partner	2	1,39%

Hacia el futuro los estudiantes consideran que los problemas que influirán a la GRH son tecnología, cambio generacional y educación y formación referentes a factores exógenos. Dejando en una minoría a factores como la globalización, inmigración, discriminación y cambios demográficos. En el ámbito de factores endógenos se observan como preponderantes la calidad de vida laboral, gestión del talento, compensaciones e incentivos y por último es considerado el cambio organizacional.

## **Discusión**

La información recolectada permite iniciar una serie de análisis de gran interés para el área de ARH. En este artículo se destacan sólo algunos de los aspectos de mayor interés, aquellos que mayor relevancia para los objetivos de esta investigación.

### **Desafíos actuales**

Los expertos encuestados consideran que la globalización es el factor presente que más afecta a la ARH, ya que ha logrado universalizar tendencias y modelos culturales, impactando de diversas formas en la ARH. Para los sindicalistas, en cambio, este factor ha logrado efectos positivos, ya que presionó a las organizaciones a buscar formas novedosas para mejorar su competitividad, las que muchas veces pasaron por mejoras sustantivas en las condiciones laborales. A opinión de los

gerentes, la globalización aporta a la masificación de la información y de las redes sociales por lo que dinamizaría los procesos e interrelaciones, mientras que a opinión de los estudiantes de Diplomados y Magíster ésta no es considerada como un factor tan influyente actualmente en las organizaciones como para ser considerado un problema.

Otro punto considerado como un problema externo, según la opinión de los actores entrevistados es la sindicalización. Según dirigentes sindicales, este concepto ha ido en aumento, pero sigue siendo en una baja cantidad producto de la desconfianza por parte de los trabajadores, además, de las malas prácticas que llevan a cabo los empresarios con el fin de desprestigiar, manipular y disgregar esta forma de organización. Los expertos también consideran que existe una baja participación en la sindicalización, recalcando la importancia de no limitar este concepto a temas de remuneraciones. En cambio, los gerentes no profundizan mucho en este aspecto y se considera que se debe a que se desempeñan en organizaciones que integran la sindicalización y la participación como parte de sus culturas, además de contar con un número elevado de trabajadores.

Asimismo, todos los encuestados y entrevistados mencionaron a la formación y educación como un problema actual de la máxima prioridad en tanto incide de manera significativa en las políticas y estrategias que implementa la ARH. Los gerentes opinan que existen importantes brechas de conocimiento entre profesionales chilenos y extranjeros; el área gerencial critica el modelo educativo por restarle importancia a carreras técnicas que siguen siendo necesarias en las organizaciones. Por otra parte, los sindicalistas consideran que la formación de los profesionales del área de RR.HH está enfocada hacia los resultados, en desmedro de un enfoque hacia las personas, siendo esa su principal crítica.

También es considerado, por parte de los entrevistados, que la RSE será claramente un desafío para la ARH debido al alcance que tiene sobre las personas. Por una parte, los expertos lo consideran relevante en tanto lo vinculan al mercado del trabajo, sobre todo en los procesos de dotación de

personal, mientras que en visión de los sindicalistas la RSE determinará la posición competitiva y la sustentabilidad de las organizaciones en el tiempo. Por otra parte, los gerentes entrevistados lo ven como una forma de lograr una imagen sustentable frente a la sociedad para ganar su simpatía y no tener que enfrentar a una sociedad cada vez más empoderada.

Otra variable mencionada fue el clima laboral. Para los gerentes consultados, éste es un tema relevante en tanto un buen clima permitiría mantener sintonizado los valores de la organización permitiría con la cultura organizacional.

La gestión del talento deber ser considerado como otro problema actual de relevancia. La información recolectada indica que las organizaciones deben desarrollar estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento de manera audaz y proactiva, considerando un mercado cada vez más competitivo.

Un aspecto que vale la pena destacar en estos resultados dice relación a la incongruencia entre las declaraciones y las prácticas de recursos humanos. Este problema emerge de manera sorpresiva en este estudio en tanto la literatura aborda de manera cada vez más tenue la tensión entre el discurso y la práctica de recursos humanos, con una gestión de recursos humanos cada vez más cerca de las necesidades de las personas.

Por su parte, los estudiantes consideran como uno de los principales problemas exógenos es la educación y formación, aunque valdría la pena explorar en profundizar el sentido que este grupo le atribuye a ese concepto, el cual podría diferir del que gerentes, expertos y sindicalistas podrían darle. Asimismo, mencionan el cambio generacional como un tema de atención ya que incide en las políticas de ARH debido a que las organizaciones deben enfrentarse al ingreso del recambio de la fuerza trabajadora, como la generación Y y Z, la cual posee características que muchas veces no logran acoplarse a las organizaciones existentes en el país.

Otro tema llamativo es la importancia que se le da a la discriminación, puesto que creen que la existencia de desigualdades y brechas en las remuneraciones, tratos y relaciones según género son preponderante a nivel país. Perciben que la discriminación hacia la mujer se da en forma horizontal (con sus pares) y vertical (con sus jefes o subalternos) en los flujos de comunicación, en comportamientos y relaciones interpersonales. Distintamente, el grupo de gerentes y expertos que no consideran este tema como un problema relevante, salvo los sindicalistas que sí lo mencionaron entre sus listados de demandas.

Desde el punto de vista interno a la organización, los estudiantes reconocen similares variables que los entrevistados, aunque vale la pena mencionar como distinto la recurrencia del concepto “incentivos y compensaciones”, lo que pudiese ser interpretado como una expresión del estilo más directo y cortoplacista de las nuevas generaciones y su deseo de altos ingresos más que a la pertenencia a la organización. Así también la inclusión de temas novedosos como “el enfoque integral de la persona” y la “gestión del conocimiento” hace pensar en los nuevos caminos que tomarán las relaciones laborales y la administración del trabajo en los próximos años.

#### Desafíos futuros

Cuando miran hacia el futuro, los entrevistados consideran que el principal factor exógeno que representa un desafío para las organizaciones es la inmigración, factor que gerentes y expertos esperan ponga a la ARH en una situación conflictiva a causa, por ejemplo, de diferencias culturales. Sin embargo, pocos estudiantes encuestados lo mencionaron como un problema a futuro.

Para los estudiantes, en cambio, un tema primordial es la tecnología, especialmente en las aplicaciones que se están desarrollando para el ámbito de la ARH, como por ejemplo para el apoyo en las tareas más rutinarias, sistemas de información, capacitación, etc. La tecnología también permitirá mayores niveles de flexibilidad en las operaciones y la pérdida del contacto directo con las personas, abriendo mayores espacios a formas de trabajo como lo es el teletrabajo o el trabajo móvil.

Otro elemento mencionado en relación a los desafíos futuros fue el cambio generacional. La opinión de expertos, dirigentes sindicales, gerentes y estudiantes, señalaron que para la ARH estos cambios plantearán un desafío significativo debido a su incidencia y en la necesidad de replantear estructuras y métodos que actualmente son utilizados para gestionar la fuerza laboral de las distintas generaciones. También es considerado como un desafío desde el punto de vista de cómo retener al personal joven. Por último, se cree (encuestados) que la educación y la formación de profesionales continuará siendo un desafío para la ARH, por lo que este modelo debiese anticipar esta tendencia y proveer mecanismos para actuar más eficientemente en este nuevo escenario.

Para el futuro, algunos de los entrevistados piensan que el enfoque estratégico de la ARH será un desafío importante, siendo necesario integrarla como una unidad crítica en el proceso de generación de valor de la organización. Otro aspecto que consideran como un desafío es el desarrollo de carrera, esto porque, por una parte es visto como una medida estratégica para enfrentar el problema de la retención del personal y asegurar la competencia del personal en términos productivos y, por otro, porque las cambiantes y diversas expectativas de las nuevas generaciones laborales hace necesario replantearse muchos de los supuestos en este ámbito.

Cuando comparamos las respuestas de los entrevistados con los estudiantes encontramos algunos contrastes que merecen ser mencionados. Por ejemplo, la importancia que los estudiantes le atribuyen a la calidad de vida, lo que es visto por ellos como la base de la estabilidad, productividad y como generación de valor de las organizaciones. Asimismo, los incentivos y compensaciones para ellos continúan siendo un desafío en el sentido de que se debe ajustar la ARH a la evolución de tendencias en valoración del esfuerzo, dedicación y motivación de los empleados lo que implicaría contar con especialistas en compensaciones, mercado laboral y en economía. Al igual que los especialistas entrevistados, la gestión del talento se mantiene como un asunto de interés, en donde el desafío sería cómo crear políticas y estrategias que integren este modelo a la estructura

organizacional. Por último y de manera previsible, el cambio organizacional aparece como un área de intervención que seguirá siendo un desafío para los líderes de la organización

## **Conclusiones**

La Gestión de Recursos Humanos en Chile se instaló en Chile a comienzos de los ochenta y desde entonces se ha transformado en la aproximación más común para enfrentarse a las relaciones laborales y la administración del trabajo en las organizaciones. A pesar del evidente desarrollo de este campo, la investigación sobre este tema en el país ha quedado francamente rezagada, conduciendo indirectamente a la aplicación de modelos organizacionales foráneos sin una adecuada consideración en contexto. A la luz de esos antecedentes, el objetivo de este estudio exploratorio fue aportar al debate sobre la aplicación del modelo de ARH en el particular contexto social y cultural chileno, mediante la presentación de los resultados de un estudio conducido el año 2014 que busco conocer la percepción de un grupo (9) de ejecutivos, especialistas del área y sindicalistas y también de un número de estudiantes (28) de postgrado en esta materia acerca los problemas y desafíos actuales y futuros.

Existe una interrelación entre las organizaciones y su entorno; éstas no son ajenas al contexto social ni a la cultura en la cual se encuentran y por tanto están sujetas a los cambios. Así, en los próximos años las organizaciones se verán enfrentadas a un sinnúmero de nuevas situaciones a las cuales tendrán que adaptarse. En la literatura internacional se presentan una serie de desafíos para las organizaciones, entre los que se encuentran, por ejemplo, la globalización, los cambios tecnológicos, las tendencias demográficas, el trabajo del conocimiento, la responsabilidad social, entre otros.

Los resultados encontrados nos indican que muchos de los problemas mencionados en la literatura universal también se expresan en Chile; por ejemplo, los entrevistados mostraron gran inquietud por el fenómeno de la globalización y todas sus implicancias para la administración de personas; así también en temas hoy muy populares como lo es la gestión del talento, clima laboral, la

responsabilidad social empresarial y también los cambios en la tecnología. Sin embargo, en el estudio también emergieron temas que pueden ser considerados como de mayor interés local, como lo son: la sindicalización, la formación y educación de la fuerza laboral y también de los ejecutivos del área; también la discriminación en base a estereotipos de cualquier índole y la desigualdad. Estos parecen ser problemas propios de un país en desarrollo como Chile, el cual tiene que avanzar en resolver temas fundamentales de carácter social antes de intentar avanzar a una aproximación más estratégica en la gestión de recursos humanos. Particularmente interesante en este estudio resultó ser la percepción de los entrevistados respecto a la incongruencia entre las declaraciones y las prácticas de recursos humanos, dejando entrever el doble discurso que persiste en las organizaciones locales y que ha sido descrito en previas investigaciones (Hojman & Perez Arrau, 2005).

Para concluir, este estudio buscó mostrar una visión sinóptica de los desafíos que enfrentan las organizaciones y sus especialistas en administración de recursos humanos. El estudio abre un interesante espacio para conducir nuevas investigaciones que lleven a profundizar en mayor medida cada uno de los aspectos mencionados aquí. Es fundamental que los especialistas locales consideren la realidad social y cultural en la cual se encuentran sus organizaciones para la generación de políticas y prácticas más atingentes al entorno específico en que se encuentran.

## Referencias

- Aghazadeh, S.-M. (2003). The future of human resource management. *Work Study*, 52(4), 201-207.  
Obtenido de [www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851419&show=abstract](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851419&show=abstract)
- Atkinson, J. (1984). New patterns of working relationships. *Education + Training*, 26(10), 318-320.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Cappelli, P. & Novelli, W. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- Chu, C., Breucker, G., Harris, N., Stitzel, A., Gan, X., Gu, X., y otros. (2000). Health-promoting workplaces—international settings development. *HEALTH PROMOTION INTERNATIONAL*, 15(2), 155-167.
- Cesyniené, R. (2008). Globalization and human resource management. *EKOnOMIKA* (82), 41-56.  
Obtenido de <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/82/41-56.pdf>
- Chamorro Mera, A., & Tato Jiménez, J. L. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, 20(43), 167-186. Obtenido de <http://www.analiseconomico.com.mx/4308.html>
- Chu, C., Breucker, G., Harris, N., Stitzel, A., Gan, X., Gu, X., y otros. (2000). Health-promoting workplaces—international settings development. *HEALTH PROMOTION INTERNATIONAL*, 15(2), 155-167.
- De la Dehesa, G. (2004). *Algunos de los retos empresariales en un mundo globalizado*. Obtenido de [www.guillermodeladehesa.com/files/empresa\\_y\\_globalizacion.doc](http://www.guillermodeladehesa.com/files/empresa_y_globalizacion.doc)
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Drucker, P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard business review*, 70(5), 95.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California management review*, 41(2), 79-94
- Elvira, M. M., & Dávila, A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Business Review*(5), 28-45. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300504.pdf>



- Faria, A. (2013), Border Thinking in Action: Should Critical Management Studies Get Anything Done?, in Virpi Malin , Jonathan Murphy , Marjo Siltaoja (ed.) *Getting Things Done (Dialogues in Critical Management Studies, Volume 2)* Emerald Group Publishing Limited, pp.277 - 300
- Ferreira Vasconcelos , A. (2015) "Older workers: some critical societal and organizational challenges", *Journal of Management Development*, Vol. 34 Iss: 3, pp.352 - 372
- Fisher, C. D. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15(2), 157-180. Obtenido de <http://jom.sagepub.com/content/15/2/157.short>
- Friedman, B. A. (2007). Globalization Implications for Human Resource Management Roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-171. Obtenido de <http://link.springer.com/article/10.1007/s10672-007-9043-1>
- García Echevarria, S. (29 de octubre de 1998). La dimensión corporativa de los RR.HH. en una economía globalizada. El reto para la capacidad directiva. *Dirección y Organización*, 21, 5-11. Obtenido de <http://w.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/288/288>
- Hislop, D. (2013) *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. 2<sup>nd</sup> edition. Oxford: Oxford University Press.
- Illanes, C., & Palma, I. (2014). Desafíos y Problemas actuales y futuros de la Gestión de Recursos Humanos en Chile. *Desafíos y Problemas actuales y futuros de la Gestión de Recursos Humanos en Chile*. Santiago.
- Inyang, B., Awa, H., & Enuoh, R. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118-126.
- Lawler III, E. (Abril de 2005). Strategic human resources management. *CEO PUBLICATION*, 5(10), 1-31. Obtenido de <http://ceo.usc.edu/pdf/G0510482.pdf>
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- López Fernández, E., Acosta Márquez, M. P., Espinoza Priego, E. L., & Delfín Pozos, F. L. (2007). La globalización y sus efectos en la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. *Equidad & Desarrollo*(8), 113-125. Obtenido de
- Lowe, G., Schellenberg, G., & Shannon, H. (2003). Correlates of Employees' Perceptions of a Healthy Work Environment. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 390-399. <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/296/230>
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99-116.

- Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Management*, 12(4), 287-306.
- Miguélez, F., & Prieto, C. (2008). Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa. *Política y sociedad*, 46(1), 275-287.
- Montero, C. (2003) La Formación de Capital Humano en Empleos Atípicos: El Caso del Trabajo a Domicilio. In Labarca, G. (coordinador) *Reformas Económicas y Formación*. Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo, ILO.
- Pérez Arrau , G., Eades, E., & Wilson, J. (2012). Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3133-3150.
- Perez-Floriano, L., & Gonzalez, J. (2007). Risk, safety and culture in Brazil and Argentina: the case of TransInc Corporation. *International Journal of Manpower*, 28(5), 403-417.
- Pillania, R. (2014) "Green management : The state of practice, research, teaching, training and consultancy in Indian business schools", *Journal of Management Development*, Vol. 33 Iss: 2, pp.131 - 148
- Pyöriä, P. (2005) The Concept of Knowledge Work Revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), p.p.116-127
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Administración*. Pearson.
- Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., . . . Tansky, J. W. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2), 207-216. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20066/full>
- Rok, B. (2009). Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. *Corporate Governance*, 9(4), 461-472. Obtenido de [http://www.eabis.org/uploads/media/Rok\\_Ethical%20context\\_participative\\_leadership\\_model.PDF](http://www.eabis.org/uploads/media/Rok_Ethical%20context_participative_leadership_model.PDF)
- Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resources management. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 9.
- Scarborough, H. (1999) Knowledge as Work: Conflict in the Management of Knowledge Workers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (1), p.p.5-16