
UNA MIRADA A LOS RETOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

Brenda Lozada
Universidad de Carabobo, Venezuela
brenda.lozada.uc@gmail.com

RESUMEN

Una mirada a los retos de la gestión de personas en las organizaciones del siglo XXI, presenta un compendio de las diferentes perspectivas o temas que se hace necesario abordar en estos tiempos de globalización, cambios e impacto tecnológico, es un breve artículo referente a diferentes tópicos relacionados con las consideraciones que todo gerente de gestión humana debe conocer en la actualidad mundial y de nuestro país, para una gerencia más eficaz y asertiva, acorde a los momentos presentes, el artículo se divide en varios aspectos correspondientes al impacto de las políticas y transformaciones sociales, el capital intelectual, la sociedad del acceso y la preservación ambiental como temas que definen la gestión de personas en las organizaciones del siglo XXI, clave para abordar los tópicos del papel de las personas en las empresas y las formas en que este importante recurso debe ser administrado.

Palabras clave: gestión, personas, globalización

A LOOK AT THE CHALLENGES OF PEOPLE MANAGEMENT IN 21ST CENTURY ORGANIZATIONS

Brenda Lozada
Universidad de Carabobo, Venezuela
brenda.lozada.uc@gmail.com

SUMMARY

A look at the challenges of people management in 21st century organizations, presents a compendium of the different perspectives or issues that need to be addressed in these times of globalization, changes and technological impact, is a brief article on different topics related to the considerations that every manager of human management must know in the current world and our country, for a more effective and assertive management, according to the present moments, the article is divided into several aspects corresponding to the impact of policies and transformations social, intellectual capital, access society and environmental preservation as issues that define the management of people in organizations of the 21st century, key to address the topics of the role of people in business and the ways in which this important resource must be administered.

Keywords: management, people, globalization

Introducción

Las organizaciones en la actualidad enfrentan cambios vertiginosos, en una sociedad impactada por diferentes factores, las empresas y por consiguiente la gestión de su personal se ve afectada de forma significativa por los nuevos paradigmas que definen al siglo XXI, son tiempos diferentes y cada vez más cambiantes, uno de los aspectos organizacionales donde resulta más evidente los cambios y nuevas exigencias organizacionales es el referido al diseño organizacional, autores como (Robbins 2000) y (Nadler & Tushman 2000) consideran que ningún tópico en administración sufrió más cambios y nuevos desafíos en la última década que el tema de la estructura organizacional, ya que si históricamente el objetivo de las estructuras organizacionales era *institucionalizar la estabilidad*, en la empresa del futuro el objetivo es *institucionalizar los cambios*. Así, los viejos patrones de una organización rígida, inepta, lenta, agrandada, no competitiva, sin creatividad, ineficiente, insensible a las necesidades del mercado y actuando en ambientes estables deben ceder su lugar para estructuras organizacionales, flexibles, reducidas, innovadoras, competitivas y eficientes.

Es por ello que los nuevos gerentes requieren asumir la responsabilidad de romper con las viejas doctrinas de administración de personal e innovar hacia paradigmas abiertos a la instauración de los cambios. Para llevar a cabo este artículo la autora elaboró avances de cada tópico en específico, presentando a continuación la compilación y resumen de cada uno en un espacio abierto al análisis e introspección de cada tema en particular, facilitando al lector que conoce sobre la materia de gestión de personas y al que no, la oportunidad de discernir sobre los acontecimientos que circundan a las empresas en la actualidad.

Multiculturalismo, movilidad y diversidad laboral. Una realidad que exige otra visión del mundo laboral y de la actuación de todos sus actores

Para entender sobre multiculturalismo se afirma que surge como un problema, una aporía, cuando grupos de la población instalados dentro de la estructura del Estado democrático reclaman no ser tratados como iguales, sino como distintos. Asevera el mismo autor que los individuos toman conciencia de sí y de su propia identidad no como meros individuos, sino en tanto que individuos vinculados a un *milieu* cultural concreto. Y exigen por consiguiente un trato que presuponga su adscripción al *milieu* del que forma parte (Delgado 2013)

Por otro lado, se puede acceder a **profesionales más especializados** que hay en otras culturas. Otro factor no menos relevante son las relaciones y conversaciones que se dan en los equipos. Los estados de ánimo pueden mejorar al tener grupos multiculturales. (Carrie 2012), Bajo estas premisas se tiene el caso particular de Venezuela; donde se establece en la Constitución Bolivariana de Venezuela como precepto del Artículo N°. 19, 20 y particularmente el Artículo N° 21, lo siguiente:

Artículo 21. Todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia: No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana; salvo las fórmulas diplomáticas. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

La vigencia de este artículo particularmente en las leyes laborales que derivan de la CRBV, en este caso la Ley Orgánica para el trabajo, los trabajadores y trabajadoras (LOTTT) y su reglamento, hace presencia con las diferentes regulaciones laborales donde se considera la inclusión, diversidad, movilidad laboral y multiculturalismo; tal como la igualdad de género, el respeto a la maternidad y paternidad (Ley para la protección de la familia), la inclusión de las personas con discapacidad o especiales (Ley de personas con discapacidad).

En el mismo orden de ideas, las prácticas de la administración de personal en Venezuela cada vez se hace más compleja, esto debido a la carga que el estado establece en las Empresas a través de todas las regulaciones laborales y que son menester de la protección social que debe recibir cada venezolano por el mismo estado, aun así, los aspectos referidos a la inclusión, diversidad y movilidad laboral están en cierta manera regulados por una serie de leyes y normas que las organizaciones establecidas en el país deben considerar para evitar sanciones severas.

Esta situación pone en perspectiva las relaciones de trabajo y la forma en se establece la administración del personal, donde se deben considerar diversos factores de índole normativa, comportamiento organizacional y operatividad en cada uno de los procesos de la administración de personal, sin embargo, resulta importante destacar algunos hallazgos que han presentado empresas establecidas en el país con la inclusión y la movilidad, donde los resultados han sido beneficiosos tanto para la empresa, como para el trabajador o trabajadora incorporada.

Es menester dialogar un poco sobre la evolución de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones venezolanas, tomando como referencia el artículo de (Mata y Dreher 2008:93) “La administración de los Recursos Humanos constituye el resultado de una serie de eventos a través del tiempo, sus inicios en Venezuela coinciden con la explotación del petróleo. Con la llegada al país de las multinacionales petroleras que arribaron nuevas técnicas y prácticas administrativas, entre ellas, aquellas relacionadas con el manejo del personal”. Así mismo afirman los mismos autores.

En el mundo de la gerencia venezolana la manera de ver las cosas ha cambiado de forma significativa en las ultimas decadas, al pasar de una situacion de relativa abundancia economica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo. A la luz de las nuevas realidades, aquel modelo basado en el interes por la produccion, por parte de la gerencia, sin considerar el elemento humano ha perdido vigencia. “Las practicas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condicion humana del trabajador, porque cuando se piensa en la gente que trabaja en las organizaciones, bien sea llamados personal, trabajadores, recursos humanos o capital humano, se reconoce que toda empresa o institucion esta formada por personas” (Mata y Dreher 2008:94)

A razón de las ideas expuestas, en el campo productivo, laboral y organizaconal venezolano en las ultimas decadas se ha observado con gran preocupaci3n los cambios vertiginosos que acontecen e impactan negativamente a las diferentes empresa e instituciones, se ven afectados todos los recursos internos y externos de las mismas, pero muy particularmente el recurso humano, desde la perspectiva operacional hasta la psicosocial.

En el mismo orden de ideas, las diferentes regulaciones, cambios de estructura que obedecen a esas regulaciones, la desigualdad o inclinacion de las mismas ha puesto en marcha

acelerada el cierre de mas de 170.000 empresas, según cifras declaradas en prensa nacional por el presidente de Fedecamaras Jorge Botti en mayo del 2012, donde expresa “la principal preocupacion es que los empleadores venezolanos continuen desapareciendo conforme al comportamiento observado en la ultima decada, ya alcanzaron la cifra de 170.000 empresas cerradas en 10 años y el estado solo ha desarrollado una intensa politica de importaciones”, con estas afirmaciones se evidencia que existe una fuerte amenaza en el ejercicio de la administracion de los recursos humanos.

De manera que, una de las preocupaciones de los diferentes gremios y organizaciones asociadas al ambito laboral en Venezuela es la desaparicion total del tren productivo, estas 170.000 empresas eran sostenidas por un recurso humano que fue impactado, “Las organizaciones y empresas venezolanas para el año 1970 no asumían con toda su responsabilidad la importancia de los recursos humanos a pasar del acelerado proceso de crecimiento, por la complejidad de las funciones, y tareas que ha de cumplir la mayoría de ellas, empero los nuevos tiempos traían cambio de valores que ayudaban y estimulaban a la gente a trabajar, por los diferentes logros científicos y tecnológicos, por las presiones de los gremios profesionales y sindicatos, por los cambios organizacionales y el crecimiento en la formación de administradores profesionales” (Mata y Dreher 2008:98)

En el mismo orden de ideas, como se puede determinar un modelo de gestión de recursos humanos consistente que pueda sobrevivir a los debacles de la desaparición del tren productivo, cuando una de las principales transformaciones que ha permitido la evolución en la administración del recurso humano, es precisamente el incremento del mismo y no su desintegración; la competencia, la calidad, la eficiencia, efectividad, el libre mercado, la meritocracia son conceptos propios del sistema capitalista.

Ahora bien, considerando un estudio sobre la posibilidad de gestionar el recurso humano desde una perspectiva no funcionalista, lo expresado por el autor (Bermúdez 2010:178) “Se pudo apreciar que actualmente la disciplina administrativa no únicamente admite, sino que promueve, hacer la administración del personal en las organizaciones desde lo que se conoce como la “gestión humana estratégica”, esto con la intencionalidad de que la empresa privada, vital componente económico en una sociedad capitalista, no solo se mantenga, si no, que evoluciones en el mercado”

Por funcionalismo se entiende “perspectiva teórica basada en la idea de que como mejor se explican los acontecimientos sociales es a partir de las funciones que realizan, es decir, de la contribución que hacen a la continuidad de la sociedad” (Giddens, 1991:748), la idea central del funcionalismo es que los acontecimientos sociales se explican mejor en términos de su contribución al mantenimiento o mejoramiento del sistema

El mismo autor expresa “la alta dirección diseña la estrategia y los expertos en gestión humana de las organizaciones se subordinan ella y se encargan de subordinar a todos al servicio de dicha estrategia. De su definición puede inferirse que Valle entiende a la organización como un *sistema abierto* que interactúa con un “ambiente” al que tiene que ajustarse”

La gestión humana en las organizaciones es una derivación de la disciplina administrativa, así entonces, precisamente por estar determinada por la administración, no puede concebirse sino desde el punto de vista funcionalista, y justamente por ello, propone los modelos estratégicos de gestión de recursos humanos. Podrá argumentarse que hay autores que formulan modelos de vanguardia: estratégicos, sistémicos, cibernéticos, autopoieticos, etc. Pero si se trata de la dirección de las personas en las organizaciones, estamos en el campo de la teoría de la acción. (Bermúdez 2010:195)

Capital intelectual y gestión de personas en las organizaciones del siglo XXI

La gestión de recursos humanos es una de las áreas más susceptibles a los cambios producidos por paradigmas emergentes, producto de la naturaleza del recurso que administra; habilidades y capacidades del talento humano en las organizaciones, claramente esta dicho por diferentes autores y evidenciado en los aspectos de índole social y económica que nos acercamos o estamos entrando a una nueva sociedad.

En estos nuevos escenarios, se identifican tres aspectos que destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. (García y Leal 2008:152)

Se observa que existe una evidente valoración del trabajo y por consiguiente del trabajador, que ha evolucionado de manera paulatina desde las primeras concepciones del trabajo hasta nuestros días, influenciados por el postfordismo, bajo estas consideraciones generales, el presente informe pretende dar respuesta a varias interrogantes relacionadas con la sociedad del conocimiento y su impacto en la gestión de recursos humanos, que para esta sociedad y a razón de este estudio en adelante se denominará gestión del capital humano.

En coincidencia con (García y Leal 2008: 154) “los cambios sociales y tecnológicos, también exigen un cambio de pensamiento, a su vez, una realineación a los nuevos enfoques en el cual, los recursos humanos son sustituidos por una “nueva” categoría denominado capital humano, esto es producto de obligar los nuevos sistemas de producción a crear una situación de aprendizaje permanente”. Aunque existe una gran cantidad de criterios sobre el capital intelectual, la jerarquía de los elementos que la componen, y las mejores formas de medirlo, muchos autores concuerdan en que el mismo está formado por: (1) capital humano, (2) capital estructural, (3) capital relacional.

El capital humano comprende todas las habilidades, capacidades, conocimientos, destrezas y aptitudes que posee el trabajador. Por capital estructural se entiende el conjunto de programas, patentes, organización, bases de datos, patentes, marcas que sostienen la plataforma organizacional. Y finalmente el capital relacional se fundamenta en todas las relaciones externas de la empresa, clientes, proveedores, instituciones, asesores. La conjunción e interacción de los tres capitales forman el capital intelectual; que se fundamenta en gestionar el conocimiento en diferentes direcciones para aumentar la creatividad, la capacidad de respuesta y la innovación

Empresa del aprendizaje y el aprendizaje permanente

En el mismo orden de ideas, (Bosier 2001), fue Taichi Sakaiya (1995) quien popularizó el término “sociedad del conocimiento” para describir su visión de la estructura de la sociedad venidera, en un anticipada historia del futuro. Una conclusión apresurada haría pensar que Sakaiya se refería exclusivamente al progreso técnico y a su importancia creciente en la elaboración de la producción, sea mediante la creación de nuevos productos, sea mediante la configuración de nuevos procesos y nuevas formas organizacionales.

Sin embargo, el autor japonés apuntaba mucho más lejos y más arriba al introducir el concepto de valor- conocimiento, originado en percepciones subjetivas, un concepto que alude tanto al “precio del saber” como al “valor creado por el saber”, en otras palabras, es el precio o valor que una sociedad otorga a aquello que la sociedad reconoce como saber creativo, una especie de “valor de uso” subjetivo.

Partiendo de estas premisas, las empresas han visto en el conocimiento y el aprendizaje continuo la oportunidad de mejorar el capital humano, lo cual agrega ventaja competitiva a las organizaciones, en consecuencia de lo expuesto por Sakaiya, sobre la acepción del valor creado por el saber. (Delapierre 1995:18) “La segunda característica fundamental de la globalización es la importancia adquirida por el conocimiento en la organización y en el funcionamiento de las actividades económicas”, se trata, en primer lugar, del refuerzo en el contenido tecnológico de productos y procesos. En segundo lugar, la importancia del conocimiento en las actividades industriales no se limita a la tecnología, pasa también por un aumento en la proporción de elementos no materiales en la inversión: formación, software, gastos comerciales, organización.

Así mismo (Bosier 2001:12) “El “aprendizaje colectivo regional” es la forma de enfrentar la incertidumbre y la necesidad de coordinación”. Según Helmsing, el aprendizaje colectivo puede ser entendido como la emergencia de un conocimiento básico común y de procedimientos a lo ancho de un conjunto de firmas geográficamente próximas, lo que facilita la cooperación y la solución de problemas comunes.

Este aprendizaje colectivo es importante para las pequeñas empresas y las empresas de emprendimiento, por consiguiente el capital humano que trabaja en estas empresas requiere de una mayor capacidad que se desarrolla a través del aprendizaje colectivo.

Afirma García y Leal (2008:155) “En el caso venezolano, este concepto de capital humano, es novedoso. Son las grandes organizaciones de producción y servicios, las que mayoritariamente han tomado esta concepción para categorizar a las personas, y darle a entender de la importancia de ellos por su conocimiento. Se ha venido aplicando en aquellas organizaciones que han comprendido que la relación valor conocimiento resulta la fórmula clave en el desarrollo profesional”.

Capital intelectual, gestión de lo intangible y la gestión de personas

Las organizaciones que asumen el reto de incursionar en este nuevo paradigma, deben reconocer primeramente que estarán gestionando desde una perspectiva de lo intangible; un tanto complicado de cuantificar, se debe voltear la mirada hacia el trabajador como humano con capacidades, habilidades y destrezas que pueden estar presentes, pero también se encuentran en potencia, lo que amerita que el capital estructural se encuentre alineado a desarrollar esas potencialidades humanas y convertirlas en algo productivo para la empresa, el trabajador y la sociedad.

En el mismo orden de ideas, la gestión de los recursos humanos, requiere adaptar los modelos de administración de personal a nivel estratégico, operativo y de comportamiento organizacional, fortaleciendo los niveles acordes al paradigma, sin descuidar los otros niveles de gerencia de personal.

Finalmente expresan (García y Leal 2008:155) “Hoy se ve como indiscutible el rol que juega el capital humano en el desarrollo de los países. Una mayor y mejor educación, no sólo mejora los conocimientos de las personas, sino que desarrolla otros aspectos, como requerir mejor calidad de vida, tomar conciencia del medio ambiente, y en especial, en que la persona se siente cada vez más capaz, de ser constructor de su futuro” es prácticamente imposible conseguir un espacio en cualquier organización, donde no esté presente un ser humano o donde no se utilice el talento. (Riquezas 2004). La gestión del factor humano dentro de la organización, se traduce en el compromiso con el área de las relaciones humanas interpersonales, siendo la principal tarea, la de integrar, alinear y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada una de sus miembros. Para ello, es necesario, invertir en la gente.

Impacto de los cambios que se están produciendo en las estructuras organizacionales, sobre la Gestión de personas

En esta nueva era, los mercados van dejando sitio a las redes y el acceso sustituye cada vez más a la propiedad. Las empresas y los consumidores comienzan a abandonar la realidad básica de la vida económica moderna: el intercambio mercantil de la propiedad entre compradores y vendedores. Esto no significa que la propiedad desaparezca en la venidera era

del acceso. Antes al contrario. La propiedad continúa existiendo pero es bastante menos probable que se intercambie en el mercado. (Rifkin 2000)

En el mismo orden de ideas, Miguez (2008:12) “la difusión de los años ochenta de las computadoras personales y de Internet desde los años noventa, la rápida socialización de los avances de las comunicaciones y el manejo de la información no se puede analizar separadamente de lo que se denomina “la sociedad de la información””. Para (Dantas 2002), esto es muestra de una nueva etapa El capital alcanza un nivel de desarrollo que eleva a límites extremos su composición orgánica, cada salto cualitativo en su patrón original de acumulación, incorporando en él, como polo dinámico principal, las formas informacionales del trabajo.

Esto en la gestión de los recursos humanos causa un impacto en las formas de estructura organizacional y sus comunicaciones, incluso en las formas de los puestos de trabajo, pues muchos procesos se solucionan a través de las redes y acceso a los procesos tecnológicos y plataformas tecnológicas administrativas que son más precisas, por su rango de parametrización tecnológica, sustituyendo así a trabajadores que se requerían para la tarea. La velocidad de respuesta de la sociedad del acceso, era del acceso o la información es mayor, por tanto la disponibilidad de recursos para las relaciones laborales internas y externas es infinita comparado con las eras anteriores. La tecnología como los flujos de información han sido el producto del desarrollo y avance del conocimiento mismo, ya que el conocimiento (Infante y Otros, 2007:121) “es un organizador de la información y un orientador de la tecnología, algo que le otorga sentido a ambos; por eso ante un mundo tecnificado y lleno de información, el conocimiento es lo que da carácter social a ellos”

El trabajo en la transición de la propiedad al acceso. Relaciones, estructuras y labores emergentes en la sociedad del acceso

Así mismo, en nuestro tiempo se están empezando a desintegrar los fundamentos de la vida moderna. Las instituciones que en cierto momento estimularon a los hombres a entrar en conflictos ideológicos, revoluciones y guerras se ven lentamente enterradas por el despertar de una nueva constelación de realidades económicas que están contribuyendo a que la

sociedad reconsidere los tipos de vínculos y fronteras que definirán las relaciones humanas en el siglo venidero.

En vista del incremento de las nuevas tecnologías, las redes sociales, la navegación sin fronteras hacia la información, que es una de las características fundamentales de la sociedad del acceso, el trabajo ha tomado otra dimensión, así como las relaciones de trabajo y las estructuras organizacionales, dando lugar a labores emergentes, donde la premisa fundamental es el manejo y uso de las tecnologías de la información (TIC'S), esto por un lado.

En otros aspectos las TIC'S han permitido acelerar procesos a nivel administrativo que antes podían tardar días, pues mayormente se realizaban de forma manual y con el apoyo de una información que era necesario recopilar y eso podía tardar algún tiempo, entonces no solo hablaríamos de labores emergentes, si no, de transformaciones en los procesos de trabajo, particularmente en los administrativos y de recursos humanos.

Asimismo, las organizaciones en la actualidad han tenido que verse en la necesidad de proteger su información estratégica a través de convenios de confidencialidad para los trabajadores que poseen acceso a esa información, debido a los mecanismos de traslado de la información que existe actualmente, la restricción de los artículos de tecnología móvil (tabletas, teléfonos, iphone), en las áreas de trabajo por el alto nivel de distracción que genera y el cual puede llevar a condiciones de trabajo de alto riesgo, mobbing laboral entre otras.

En el mismo contexto la gestión de recursos humanos debe considerar todos estos aspectos dentro de la administración de personal, pues, ya forman parte de la realidad y la vida cotidiana, el buen uso y manejo de las tecnologías es lo que hace la diferencia en la era del acceso.

Conclusión

Las organizaciones del siglo XXI se enfrentan dos grandes desafíos

Primeramente y según Darin, 1.-Aprender a generar valor a través de la creación de conocimiento y nuevos saberes; desde finales del siglo XX, impulsado por la revolución tecnológica, se impuso la falsa creencia acerca de que la tecnología, resolvería, todos los problemas dentro de una organización. Hoy podemos confirmar que es un error si no se toma en cuenta el componente humano. Todo plan de reingeniería, actualización tecnológica y mejora dentro de una organización, tiene como factor clave de éxito el capital humano, capaz

de generar, transmitir, transformar y gestionar el conocimiento que formará parte del capital intelectual de una organización.

Por otro lado 2.- El cambio; los cambios se tornaron más rápidos, imprevistos, inesperados y sin continuidad con el pasado, ejemplo de ello son la dinámica del mercado, la velocidad de los ciclos de los productos, la innovación continua, los cambios de las demandas, la conducta de los consumidores y la superación permanente de las nuevas tecnologías.

Como conclusión, coincidimos con las palabras de Peter Drucker sobre la sociedad del saber; “La productividad del saber va a ser cada vez más el factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria, una empresa. Respecto del saber, ningún país, ninguna industria, ninguna empresa, tiene ventajas o desventajas “naturales”. La única ventaja que puede tener es respecto de cuánto obtiene del saber disponible para todos. Lo único que importará cada vez más en la economía nacional e internacional serán los resultados que consiga la productividad del saber”

Referencias bibliográficas

BERMÚDEZ, HÉCTOR (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista?. Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. Revista en universidad y empresa, Colombia. 18: 174-202

BOISIER, SERGIO (2001). Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. Revista Internacional de Desarrollo Local. Pontificia Universidad Católica de Chile. Vol. 2, N. 3. Chile., p. 9-28

CARRIE, SUE (2012). El beneficio de la diversidad cultural en las empresas. Disponible en <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/los-beneficios-de-la-diversidad-cultural-en-las-empresas>. (Consultado 25-06-15)

DELGADO, ÁLVARO (2013). El multiculturalismo, un malentendido. Instituto de Ciencia y Política. Artículo en Línea. Colombia. Disponible en http://www.icpcolombia.org/archivos/ciencia_politica/No%2047/el_multiculturalismo_malntendido.pdf. (Consultado 25-06-15)

EL INFORMADOR (2012). Fedecámaras considera difícil sostener las empresas. Prensa nacional. Barquisimeto 30 de mayo del 2012. Disponible en línea <http://issuu.com/elinformador.com.ve/docs/elinformador2012.05.30/7>. (Consultado 15-05-15)

FLEITAS, SONIA (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. Revista Industrial/vol. xxiii/no. 3/2002. Cuba

GARCÍA, MARÍA Y LEAL, MARTÍN (2008) Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. Revista Omnia Año 14, No. 3. ISSN: 1315-8856

INFANTE, JOSÉ Y OTROS (2007). Hacia la sociedad del conocimiento. Editorial Trillas. México

JEREMY RIFKIN (2000). La era del acceso, la revolución de la nueva economía. Editorial Paidós.

MIGUEZ, PABLO (2008). Las transformaciones recientes de los procesos de trabajo: desde la automatización hasta la revolución informática. Revista Trabajo y Sociedad. No. 11. Vol X. Argentina

MATA, MIGUEL Y DREHER, MERCEDES (2008). Evolución histórica de la función de recursos humanos en Venezuela. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. TELOS. Universidad Rafael Belloso Chacin. ISSN 1317-0570- Deposito legal pp: 199702ZU31. Volumen 10(01): 93 – 106, 2008. Venezuela

RUBIO JOAQUÍN, BUSTILLO CARLOS, MAMOLAR PILAR (2002). La gestión de los recursos humanos basada en competencias profesionales. España