

FORTALECIENDO LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Alejandra Porcel⁽¹⁾ y Raúl Börth

Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

Las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por diferentes etapas que han obligado a modificar las diferentes estructuras y procesos organizacionales, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos (Chiavenato, 2002).

Actualmente la era de la información se caracteriza por los cambios rápidos, imprescindibles e inesperados. De igual manera, la tecnología ha obligado a las empresas a volverse más competitivas, y también les ha permitido hacerlo. La tecnología esta cambiando la índole del trabajo (Dessler, 2001). La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió al mundo en una aldea global, la tecnología de la información provoco la globalización de la economía (Chiavenato, 2000).

Con todas estas transformaciones, el empleo comenzó a migrar intensamente del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual marco el camino hacia la pos industrialización fundamentada en el conocimiento y en el sector terciario, es decir, de servicios (Chiavenato, 2000).

¹ alejandraporcel@hotmail.com

La globalización, desregularización y la tecnología también están cambiando la naturaleza de los empleos y del trabajo. Los empleos en el campo de los servicios, requerirán trabajadores con otro tipo de conocimientos, otros métodos de administración de personal para administrarlos y un enfoque nuevo centrado en el capital humano (Moskowitz y Warwick, 1996, citados en Dessler, 2001).

Tendencias como las mencionadas han cambiado la forma en que se administran las compañías, las organizaciones deben afrontar tendencias revolucionarias, como los cambios tecnológicos acelerados y, en los productos, la competencia global, la desregularización, los cambios demográficos y la inclinación hacia una sociedad de servicios y hacia la era de la información. Estas tendencias han aumentado en forma enorme el grado de competencia en casi todas las industrias, al tiempo que han obligado a las empresas a afrontar una cantidad sin precedente de cambios tecnológicos e innovaciones de productos. En este contexto las compañías se vuelven muy competitivas o de lo contrario, mueren. El afán por ser más competitivas ha llevado a muchas empresas a cambiar su organización y forma de administrar (Dessler, 2001).

En los últimos años, la globalización, crea un nuevo contexto para las pequeñas y medianas empresas. La globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios, los recursos humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global (Ulrich, 1997).

En Latinoamérica, como en otros lugares del mundo, se está enfrentando el mismo desafío: cómo competir a escala global. Las empresas experimentan, presiones para aumentar su productividad, y las formas establecidas de hacer las cosas ya no dan el mismo resultado. Es evidente que ante un cambio en el ambiente, al cual las empresas se habían adaptado, sus paradigmas necesitan cambiar. Llevar a las empresas latinoamericanas efectivamente al siglo XXI no va a ser una tarea fácil y es importante

señalar que todas las transformaciones que enfrentan las empresas, requieren de una nueva visión del manejo de los recursos humanos (Böhrt, 2003).

“Más recientemente se analiza la relación entre la gestión de recursos humanos y la competitividad de las empresas desde una perspectiva basada en el desarrollo de recursos. De acuerdo a este esquema, la gestión de recursos humanos permite el desarrollo de capacidades organizacionales especiales de la empresa, tales como la capacidad de aprendizaje, la capacidad de innovación, la capacidad de cambio y la rapidez en el proceso decisorio. Estas capacidades organizacionales se refieren a la habilidad de una empresa para afirmar estructuras y procesos internos que influyen sobre sus miembros con vistas a la creación de cualidades específicas de la organización, lo que permite que la empresa se adapte a las cambiantes cualidades del cliente y estratégicas. Además permite a la organización entregar mayor valor al cliente a través de mayores relaciones y calidad en el servicio, e incluye conocimientos, habilidades y capacidades, que al estar insertas en la estructura, tecnología, procesos y relaciones interpersonales e intergrupales de la organización, no puede ser fácilmente replicables por la competencia; por lo que constituye una ventaja competitiva sostenible. A estas capacidades se las ha llamado también habilidades distintivas, claves, específicas, capacidades organizativas y capital organizacional” (Böhrt, 2003; pág. 3).

El capital humano es imprescindible en la práctica gerencial empresarial. De la administración eficiente de este factor humano depende la correcta ejecución de los planes elaborados. Por otro lado, los cambios organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el concurso de las personas que los tienen que ejecutar.

Sin embargo, aquellas organizaciones que no cuentan con una adecuada gestión de recursos humanos, se hallan en desventaja e imposibilitadas para competir eficazmente, dentro de este mercado global, poniendo en riesgo el negocio y las personas que trabajan en el mismo.

En Bolivia, se experimenta la creciente fuerza de la globalización, y el avance de la tecnología a todos los niveles, muchas organizaciones se vieron obligadas a reducir sus costos en productos y servicios y sobrevivir con los nuevos ingresos, lo que se quiere decir, es que las inversiones también se han priorizado en las organizaciones, posiblemente la importancia del departamento de recursos humanos haya quedado en segundo plano, las organizaciones no solo deben competir con las nuevas empresas que han ingresado agresivamente a su mercado, sino también con la crisis económica que viven sus consumidores.

En este sentido la gestión de recursos humano se practica de manera informal en muchas organizaciones, o simplemente no se practica, por tanto se debe crear modelos a partir de estas limitaciones para adaptarnos al entorno global, sin descartar todas las características de la organización.

En resumen, el nuevo desafío de competir a escala global, aumenta la presión competitiva, por otra parte, el veloz desarrollo tecnológico permite una alta transferibilidad, a estos cambios se suma la desregularización. Se ha producido un cambio en el contexto de trabajo de las empresas y aumentado las exigencias de los consumidores por un lado, y por otro la configuración de la fuerza de trabajo se ha modificado, las empresas deben responder a estos cambios, adaptando su organización para competir con ventajas.

Justificación. “El grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global depende por completo de la manera en que funcionen sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y bienestar de toda sociedad son el producto de sus organizaciones, pues estas proporcionan los empleos, los productos y los servicios necesarios para enfrentar los desafíos del nuevo siglo. Al vender más bienes y servicios en los mercados globales las organizaciones aportan nuevos recursos a sus sociedades respectivas y contribuyen de manera definitiva al mejoramiento del nivel de vida de la población” (Werther y Davis, 2000. Pág. 5).

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición para sobrevivir (Chiavenato, 2000).

El desarrollo de nuevos productos y servicios que entran a competir en el mercado, es cada vez mayor, cambiando las condiciones de trabajo. Por su parte, las empresas buscan ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el mercado tanto nacional como internacional, tratando de buscar nuevos productos y/o servicios y formas de organización, lo que obliga a redefinir o rediseñar estrategias, objetivos, nuevas formas de trabajo y una mayor flexibilidad.

Este importante objetivo no puede alcanzarse exclusivamente, mediante la incorporación de las denominadas nuevas tecnologías, por ello y cada vez con mayor énfasis, se está reconociendo la necesidad de capacitar y superar el capital humano que requiere la nueva empresa, no sólo para actualizar sus conocimientos, sino también para perfeccionar los métodos de aprendizaje sobre la base de la aplicación de las nuevas tecnologías a la formación y desarrollo del personal.

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. Esta administración estratégica de los recursos humanos requiere que los gerentes utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas y contribuir a su éxito financiero. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social (Werther y Davis, 2000).

“Sin embargo, muchas de las prácticas relacionadas con el personal de la empresa, son implementadas muy informalmente en Latinoamérica y no conducen al desarrollo de una ventaja para la empresa. La nueva forma de competir impone nuevos requerimientos sobre dichas prácticas, por lo que debemos poner atención en aquello que es necesario

cambiar. También es importante recalcar la necesidad de alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia de la empresa” (Böhrt, 2003; pág. 5).

El principal desafío de la administración de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces, la suma de estos dos factores conduce a la productividad. La productividad es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima, energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados. En este sentido las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización, e indirectamente, al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados (Werther y Davis, 2000).

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, la misma tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva la necesidad de adquirir nuevas maneras de pensar y de gestionar los Recursos Humanos.

Las firmas que triunfen serán aquellas más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global (Ulrich, 1997).

La empresa en la que se desarrolla la presente investigación es una empresa que brinda servicios de televisión por suscripción, por ende, inmersa en los avances tecnológicos de este siglo, este rubro que brinda entretenimiento, información y educación, entre otros, es una empresa que surge de la globalización, y debe adaptarse a todas las condiciones del ambiente. De la correcta administración de sus recursos humanos dependerá su sostenibilidad frente a la competencia.

Las Organizaciones

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las de hoy, difieren de las de antaño y, posiblemente, mañana y en el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores. No hay dos iguales pues siempre diferirán en tamaño y estructuras. Las organizaciones varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos. Además, operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias - de acuerdo con el tiempo y espacio - y reaccionan ante estas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos. A los factores anteriores se debe que haya diversidad de organizaciones y que sean muy complejas. (Chiavenato, 2000; pág. 10)

Gestión de Recursos Humanos

La administración de personal se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar. En el proceso de la administración de personal existen cinco funciones básicas: planear, organizar, proveer de personal, dirigir, controlar (Dessler, 2001).

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como el reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento (Dessler, 1998, citado en Chiavenato, 2002).

La administración de Recursos Humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones (Milkovich y Boudreau, 1994, citados en Chiavenato 2002).

“La administración de Recursos Humanos, es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recursos Humanos” (Mondy y Noe, 2005, pag. 4).

“Cada vez son más las organizaciones que ahora consideran que el personal es fuente de una ventaja competitiva. Se reconoce ampliamente que las competencias distintivas se obtienen por medio de empleados con habilidades muy desarrolladas, culturas distintivas de las organizaciones, procesos administrativos y sistemas. Esto contrasta con la importancia que se daba de manera tradicional a los recursos transferibles, como el equipo...Ahora se reconoce, cada vez más que la ventaja competitiva se puede conseguir con una fuerza de trabajo de gran calidad, la cual permite que las organizaciones compitan con base en la capacidad de respuesta ante el mercado, calidad de los productos y servicios, productos diferenciados e innovación tecnológica” (Creer, p.105, citado en Dessler, 2001).

Este hecho actual, de que los empleados puedan representar una ventaja competitiva a dado lugar al crecimiento de un campo nuevo, llamado administración de personal estratégica. La administración de personal estratégica se ha definido como “la unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad” (Truss y Gratton, 1994, citados en Dessler, 2001).

Administración de personal estratégica quiere decir aceptar que la función del departamento de personal es una parte estratégica, tanto para formular las estrategias de

la compañía, como para aplicar dichas estrategias, por medio de actividades de administración de personal, como reclutar, seleccionar, capacitar y premiar al personal (Dessler, 2001).

Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Un modelo de Gestión de Recursos Humanos nos ayuda a organizarnos, y puede servir como una guía de procedimiento para ejecutar las diferentes actividades. A continuación se presenta algunos modelos propuestos por diferentes autores.

Werther, y Davis (2000), partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean subsistemas de preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección y relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral.

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen límites claros y precisos.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de los recursos humanos en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos.

Las actividades de la administración de recursos humanos pueden concebirse en términos de sistemas de acciones interrelacionadas. Cada actividad afecta las otras de manera directa o indirecta. Los gerentes y los especialistas de recursos humanos consideran la información y el personal con que cuentan como los insumos esenciales.

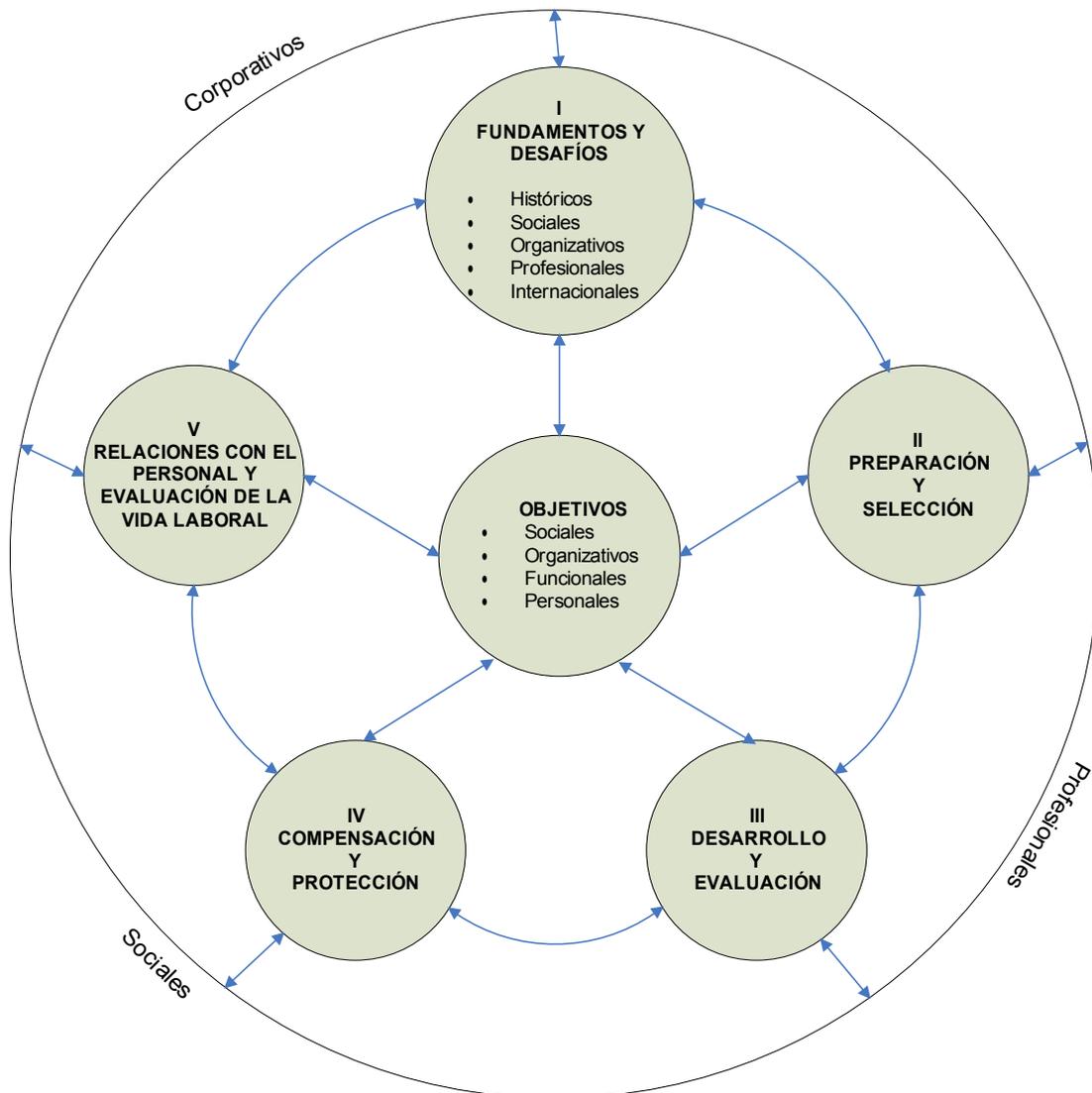


Figura 1. Modelo para la Administración de Recursos Humanos. Werther y Davis, (2000).

Estos insumos se transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayudan a que la organización logre sus objetivos e incremente su productividad. Tanto los gerentes operativos como los integrantes del departamento de personal adoptan una filosofía preactiva para la solución de los distintos asuntos que se relacionan con su actividad profesional (Werther y Davis, 2000).

La función de los principales subsistemas de la administración de recursos humanos, es explicada en el siguiente análisis de modelo de sistemas.

Fundamentos y desafíos. La administración de los recursos humanos enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales.

Preparación y selección. Para contar con un sistema de información sobre recursos humanos el administrador de personal adquiere información sobre cada puesto de la empresa así como de las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el diseño de los puestos que supervisan para hacer que los puestos sean más productivos y satisfactorios.

Desarrollo y evaluación. Los nuevos empleados luego de ser contratados son orientados mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y procedimientos de la compañía, y al ocupar sus puestos de trabajo reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Los gerentes operativos y los especialistas de personal pueden ayudar a determinar las necesidades de orientación, capacitación, desarrollo y asesoría profesional. Como resultado muchos puestos pueden ocuparse mediante promociones internas o contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Es necesaria la evaluación periódica del desempeño de los empleados ya que esta proporciona una retroalimentación tanto a los trabajadores como a los gerentes operativos.

Compensación y protección. La compensación adecuada es un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables,

los incentivos deben cumplir una función importante. La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y de seguridad, el departamento de personal no solo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que también da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área.

Relación con el personal y evaluación. Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos en parte responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias.

Como cualquier otro sistema operativo, el departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprende a identificar sus errores. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a auditorias periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la organización. La siguiente figura describe de manera mas específica los procesos de la gestión de recursos humanos.

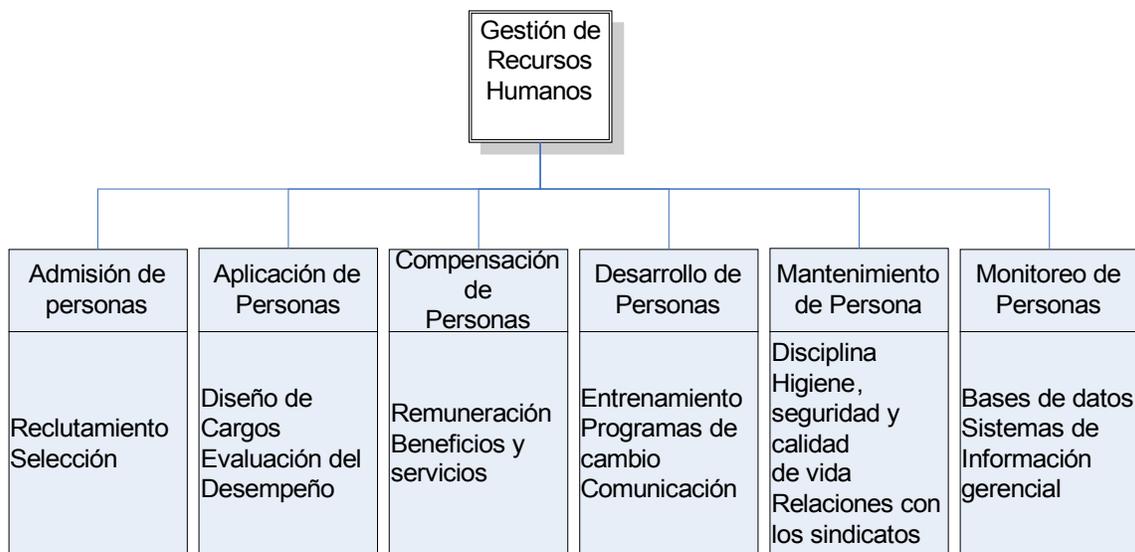


Figura. 2 Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Chiavenato, (2002).

Chiavenato (2002), propone un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización, establece la política de personal, formula la existencia de seis procesos de la gestión de recursos humanos, y plantea:

1. Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye el reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.

La figura 3 describe las funciones de la Gestión de Recursos Humanos

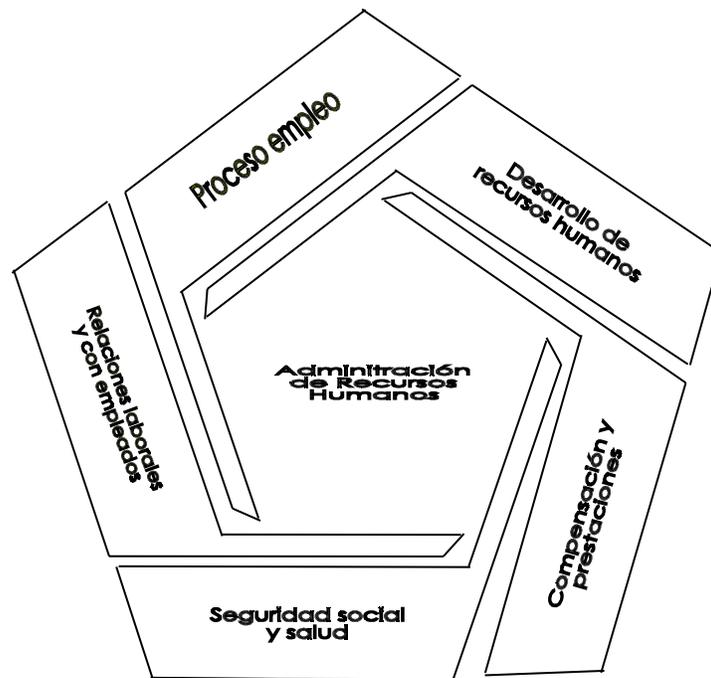


Figura 3. Sistema de Administración de Recursos Humanos. Mondy y Noe, (2005).

La administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado. Como muestra la figura 3, cinco áreas funcionales se relacionan con la Administración de Recursos Humanos eficaz: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados.

Proceso de Empleo; A través de este proceso una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno.

Desarrollo de recursos humanos; Consiste no solo en capacitación, sino también en la plantación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

Compensación y beneficios; Un sistema de compensación bien desarrollado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales.

Seguridad social y salud; la seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes por que los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

Relaciones laborales y con empleados; Se refiere a la relación entre la empresa y el sindicato. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encargan de la negociación colectiva.

Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos

A continuación se presenta un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en los modelos teóricos expuestos, el mismo rescata aspectos importantes de la teoría para poder ser aplicados, en este caso, en la Empresa de Televisión por Suscripción.

La Figura 4 rescata varios puntos importantes de la teoría para desarrollar un modelo que se pueda aplicar a las características de la organización, y al mismo tiempo hacer más efectivos y eficientes los procesos de Recursos humanos en la Organización.

En el modelo propuesto para esta investigación, la teoría y la práctica se complementan con el objetivo de mejorar de manera continua la contribución de las personas a la organización. A continuación se describe el Modelo planteado de manera clara y efectiva.

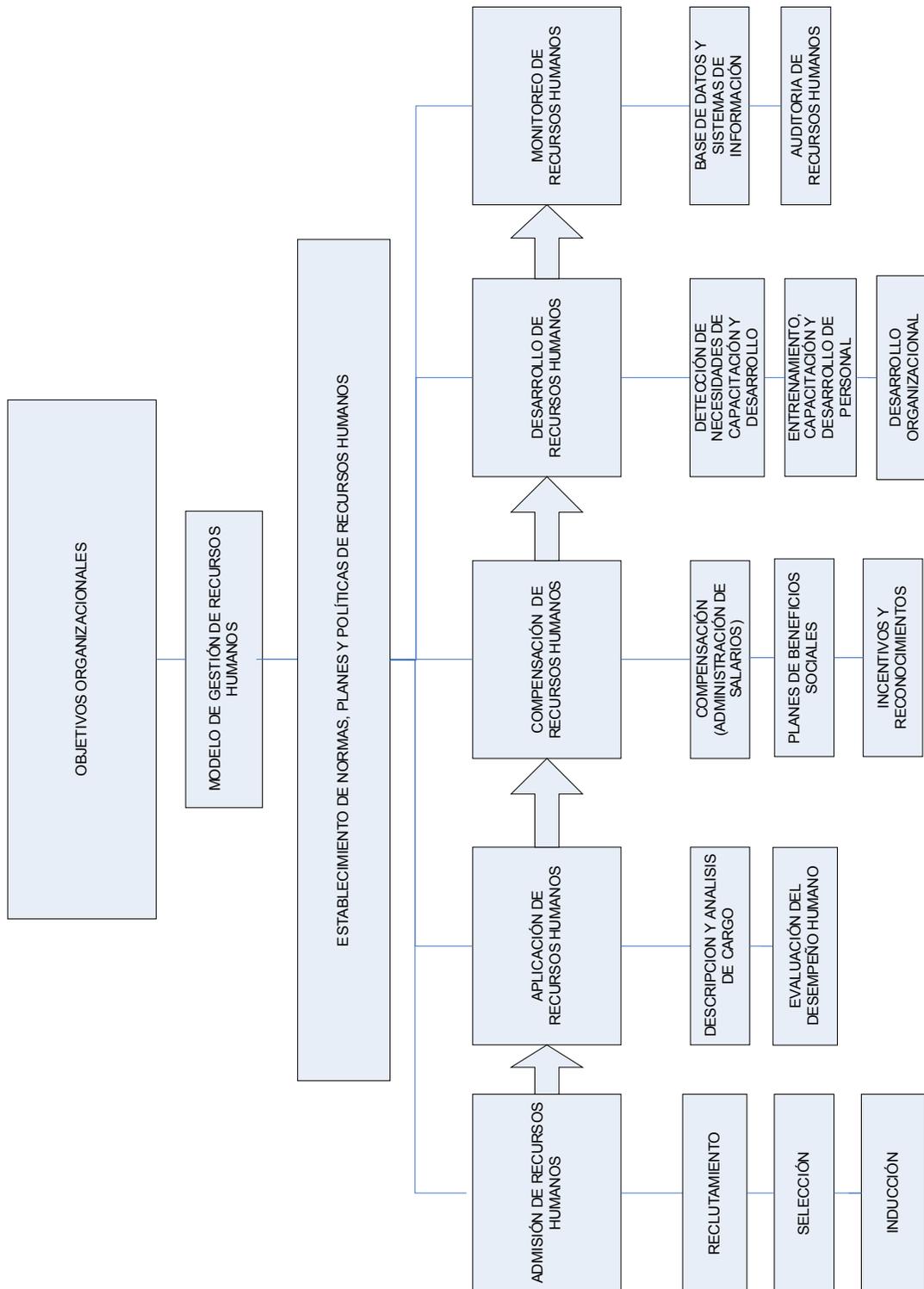


Figura 4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

A partir de los Objetivos Organizacionales, se establecen las normas, planes y políticas que permitan una Administración Estratégica de los Recursos Humanos.

Los Objetivos deben estar claramente definidos, ya que dan importantes parámetros para la acción de las diferentes áreas que conforman la organización. En este caso para la Gestión de Recursos Humanos.

Es necesario definir normas, planes y políticas de Recursos Humanos que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de forma efectiva y se alcancen los objetivos que se han trazado anteriormente, además de garantizar la buena realización de las labores.

Las políticas son una guía orientadora de la acción administrativa (Chiavenato. 2002), establece las pautas para los funcionarios con el fin de que las acciones queden claras para todos, por tanto la empresa debe establecer política de Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo y Monitoreo de Recursos Humanos.

Así mismo, con las normas y planes de Recursos Humanos se deben establecer los criterios que funcionen como guía para ejecutar una acción y proporcionar alcances o limitaciones creando un ambiente favorable de trabajo.

Implantarlas de la mejor forma será un gran paso para lograr el beneficio que se busca en el empleado y en la organización.

El modelo plantea cinco procesos de la gestión de Recursos Humanos:

- Admisión de Recursos Humanos; Procesos para incluir nuevas personas en la empresa, incluye los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción.
- Aplicación de Recursos Humanos; Procesos utilizados para diseñar y definir las actividades, tareas, responsabilidades y beneficios, que cada una de las personas

- posee en la empresa, incluye Descripción y Análisis de cargo, Evaluación del desempeño.
- Compensación de Recursos Humanos; Procesos utilizados para la Administración de Salarios y Beneficios, para incentivar a los empleados. Incluye Remuneración (Administración de salarios), Planes de Beneficios Sociales e Incentivos y Reconocimientos.
 - Desarrollo de Recursos Humanos; Proceso de detección de capacitaciones, capacitación y entrenamiento orientado hacia el Desarrollo personal y organizacional. Incluye Detección de necesidades de capacitación y desarrollo, Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo de personas, Desarrollo organizacional.
 - Monitoreo de Recursos humanos; Procesos de Administración y Control del Funcionamiento del área de Recursos Humanos en la empresa, incluye procesos de bases de Datos y Sistemas de Información, Auditoria de Recursos Humanos.

Todos estos procesos se relacionan entre si, de manera que todos y cada uno son necesarios e importantes para un manejo eficiente de los Recursos Humanos en la Empresa.

A partir de este modelo se propone formalizar los procesos de la gestión, con el propósito de que cada uno de estos aspectos tome la importancia requerida para el desarrollo organizacional.

Referencias

Böhrt, R. (2003). La Gestión de Recursos Humanos y El Desarrollo de una Ventaja Sostenible. La Paz: En prensa.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición) México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (Primera Edición) México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (Octava Edición). México: Pearson Educación, del Grupo Prentice Hall Inc.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (Tercera Edición). México: McGraw-Hill.

Kendall, K., Kendall J. (1997). *Análisis y Diseño de Sistemas* (Tercera Edición). México: Prentice Hall.

Konntz, H., Weihrich, H. (1998). *Administración una Perspectiva Global*. (Onceava Edición) México: McGraw-Hill.

Mondy, W., Noe, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. (Novena Edición). México: Pearson Educación.

Robbins, E. (1996) *Comportamiento Organizacional*. (Tercera Edición). México: Prentice Hall.

Salkind, Neil, J. (1999). *Métodos de Investigación*. (Tercera Edición). México: Prentice Hall.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions, Cómo Pueden los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados*. España: EDIPE.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición). México: McGraw-Hill.