



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Agnitio  
Operis

100 años

UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“Los Procesos Innovadores a la Luz  
de las Tendencias Administrativas de Recursos Humanos”**

PRESENTADO POR:

Nathaly Mariajose Méndez Méndez

Carné IDE17010584

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

Guatemala, 13 de enero de 2023

## Índice

	<b>Página</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo General .....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>3. Método .....</b>	<b>4</b>
3.1 Técnica .....	4
<b>4. Marco Teórico.....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes .....	5
4.2 Evolución Administrativa Organizacional .....	7
4.2.1 <i>Teoría de la Administración</i> .....	7
4.2.1.1 Teoría Científica. ....	8
4.2.1.2 Teoría Humanista. ....	8
4.2.1.3 Teoría Burocrática .....	9
4.2.1.4 Teoría Clásica. ....	10
4.2.1.5 Teoría del Comportamiento.....	10
4.2.1.5.1 <i>Necesidades Fisiológicas</i> .....	12
4.2.1.5.2 <i>Necesidades de Seguridad</i> .....	12
4.2.1.5.3 <i>Necesidades Sociales</i> .....	12
4.2.1.5.4 <i>Necesidades de Estima o de Reconocimiento</i> .....	13
4.2.1.5.5 <i>Necesidades de Autorrealización</i> .....	13
4.3 ¿Cómo Surge el Departamento de Recursos Humanos?.....	13
4.3.1 <i>Revolución Industrial</i> .....	14
4.3.2 <i>Principios del Siglo XX</i> .....	15
4.3.2.1 Era de la Industrialización Clásica. ....	15
4.3.2.2 Era de la Industrialización Neoclásica.....	16
4.3.2.3 Era de la Información .....	17
4.3.2.3.1 <i>Capital Intelectual</i> .....	18
4.3.3 <i>Fayolismo</i> .....	18
4.3.3.1 Principios de Fayolismo que destacan.....	19

4.3.3.2 Principales Aportes de Fayol en Función de la Administración. ....	20
4.4 ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?.....	21
4.4.1 <i>Importancia del Departamento de Recursos Humanos en las Organizaciones</i> ...	22
4.4.1.1 Propósito de la Administración del Capital Humano. ....	23
4.5 Funciones de Recursos Humanos en las Organizaciones.....	23
4.5.1 <i>Administración de Personal</i> .....	23
4.5.2 <i>Reclutamiento y Selección de Personal</i> .....	24
4.5.2.1 Análisis de Puestos de Trabajo.....	25
4.5.2.2 Reclutamiento.....	26
4.5.2.3 Selección.....	26
4.6 Incorporación a la Organización .....	26
4.6.1 <i>Formación y Desarrollo Profesional</i> .....	27
4.7 Clima Laboral.....	28
4.7.1 <i>Importancia del Clima Laboral</i> .....	29
4.7.2 <i>Factores que Afectan el Clima Laboral</i> .....	30
4.7.3 <i>¿Cómo Crear un Buen Clima Laboral?</i> .....	31
4.7.3.1 Comunicación.....	31
4.7.3.2 Equipos de Trabajo.....	32
4.8 Evaluación del Desempeño .....	33
4.8.1 <i>¿Quién Realiza la Evaluación de Desempeño?</i> .....	34
4.8.1.1 Evaluación de Jefatura a Empleado.....	35
4.8.1.2 Evaluación de Empleado a Jefatura.....	35
4.8.1.2.1 <i>Evaluación entre Pares</i> . ....	36
4.8.1.2.2 <i>Autoevaluación</i> . ....	36
4.8.2 <i>Formas de Realizar una Evaluación de Desempeño</i> .....	36
4.8.2.1 Presencial.....	37
4.9 Retribuciones.....	37
4.9.1 <i>Tipos de Retribuciones</i> .....	38
4.9.1.1 Retribuciones Económicas. ....	38
4.9.1.1.1 <i>Sueldo o Salario</i> . ....	38
4.9.1.1.2 <i>Remuneración</i> .....	39

4.9.1.1.3 Incentivos por Objetivos o Rendimiento.....	39
4.9.1.2 Premios y Ascensos.....	39
4.9.1.3 Beneficios Laborales .....	40
4.9.1.4 Servicios para Empleados.....	40
4.9.1.5 Accionariado.....	40
4.10 Riesgos Laborales .....	41
4.10.1 Riesgos Físicos. ....	41
4.10.2 Riesgos Químicos.....	42
4.10.3 Riesgos Biológicos.....	42
4.10.4 Riesgos Ergonómicos.....	43
4.10.5 Riesgos Psicosociales. ....	43
4.10.6 Riesgos Mecánicos.....	43
4.10.7 Riesgos Ambientales. ....	44
4.11 Prevención de Riesgos Laborales.....	44
4.12 Impacto de la Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones .....	45
4.12.1 La Gestión de Recursos Humanos ayuda a atraer Trabajadores Talentosos ....	46
4.12.2 Permite llenar Vacíos en la Fuerza Laboral .....	46
4.12.3 Fomenta el Compromiso.....	47
4.13 Gestión de Recursos Humanos en la Actualidad .....	48
4.13.1 Aspecto Internos de la Gestión de Recursos Humanos .....	49
4.13.2 Aspecto Externos de la Gestión de Recursos Humanos.....	50
4.13.2.1 Dirección Estratégica.....	50
4.14 El Nuevo Rol del Área de Recursos Humanos .....	51
4.14.1 Nuevos Modelos de Liderazgo.....	53
4.15 Los Retos de Área de Recursos Humanos en la Actualidad .....	54
4.15.1 Tendencias de la Administración de Recursos Humanos.....	55
4.15.1.1 Nuevas Tecnologías.....	56
4.15.1.2 Aprendizaje Escalable. ....	57
4.15.1.3 Motivación Laboral en la Actualidad. ....	57
4.15.1.4 Trabajo Colaborativo.....	58
4.15.1.5 Liderazgo.....	59

4.15.1.5.1 <i>Liderazgo en Remoto</i> .....	59
4.16 ¿Qué Esperan las Personas de las Organizaciones?.....	60
4.16.1 <i>Un Excelente Lugar para Trabajar</i> .....	60
4.16.2 <i>Reconocimiento y Recompensas</i> .....	61
4.16.3 <i>Oportunidades de Crecimiento</i> .....	61
4.16.4 <i>Participación en las Decisiones Importantes</i> .....	62
4.16.5 <i>Libertad y Autonomía</i> .....	62
4.16.6 <i>Apoyo y Respaldo</i> .....	62
4.16.7 <i>Empleabilidad y Ocupabilidad</i> .....	63
4.16.8 <i>Camaradería y Compañerismo</i> .....	63
4.16.9 <i>Satisfacción laboral</i> .....	64
4.16.10 <i>Calidad de Vida en el Trabajo</i> .....	64
<b>5. Análisis de los Resultados</b> .....	<b>65</b>
5.1 Análisis.....	65
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>70</b>
<b>7. Recomendaciones</b> .....	<b>71</b>
<b>8. Bibliografía</b> .....	<b>72</b>
8.1 E-grafía.....	72
<b>9. Anexos</b> .....	<b>76</b>
9.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas.....	76

## 1. Introducción

El presente trabajo de investigación bibliográfica se realizará por medio de la lectura previa de documentos y diversas fuentes de investigación, que tratarán temas específicos sobre Los procesos innovadores a la luz de las tendencias administrativas del recurso humano, desde tiempos pasados se ha visto cómo ha evolucionado la administración, en la cual se entiende que es un método para planificar, coordinar y controlar, en toda organización se pretenderá tener una buena administración.

En el primer fragmento se darán a conocer las diferentes teorías que conforman la administración organizacional, la teoría científica, burocrática, clásica, teoría del comportamiento y la humanista, las últimas dos tendrán relevancia porque se enfocarán en los seres humanos que pertenecen a las empresas, ayudará a comprender las actitudes y el motivo de estas, en consecuencia, se determinará lo trascendental que ayudará en a estas áreas.

De igual forma, se descubrirá que debido a los enfoques y teorías que se presentarán a continuación, empezarán a brindarle al capital humano el valor que realmente tienen en las organizaciones, se estudiará que después de la Revolución Industrial a principios del Siglo XX el tiempo en el que inicia la era de la industrialización, las empresas se vieron en la necesidad de hacer diferentes estudios y experimentos para formar el departamento de recursos humanos. Se dará a conocer que el recurso humano en las organizaciones es irremplazable, no es posible llevar a cabo algún plan sin capital humano, se estudiarán los métodos para administrarlos.

En el segundo fragmento se desarrollará el tema de las necesidades reales de la organización, se establecerán para entender cómo crear los puestos, con las funciones a cumplir para cubrir dichas necesidades, luego, de qué manera buscar y seleccionar al personal para desempeñar el puesto de forma óptima, se comprenderá que a partir de la integración del personal

a la organización tendrán que dar la inducción para incorporarlos adecuadamente en la organización y despejar las dudas que se presenten.

Durante el desarrollo de la tercera sección se entenderá que realizar los procesos expuestos creará un buen clima laboral, es un factor que producirá solamente ventajas para la gestión administrativa, el personal se sentirá cómodo y confiado en su lugar de trabajo y creará compañerismo entre ellos, en consecuencia, colaborarán para realizar el trabajo efectivamente.

Asimismo, se comprenderá que los administradores del departamento tienen la responsabilidad de evaluar al personal, para señalar aquellas deficiencias que se realicen en la gestión, apoyar a los responsables y para quienes efectúen buena gestión darles reconocimiento.

En la siguiente sección se dará a conocer que las evaluaciones que se harán a los que representan las jefaturas, puede dar retroalimentación de la ejecución que realizan, la forma de realizar las evaluaciones dependerá de las posibilidades y necesidades de la organización.

Se estudiará que las retribuciones son el motivo principal por el cual las personas deciden iniciar una relación laboral, por tal razón, los administradores de la gestión de una empresa tendrán que ofrecer retribuciones llamativas que sean competitivas, además deberán brindar seguridad en su labor y evitar cualquier clase de riesgo que pueda dañar la integridad física y moral de cada uno.

Por consiguiente, se examinará el impacto que han tenido los procesos innovadores a la luz de la administración de recursos humanos, los nuevos modelos de liderazgo aportarán grandes beneficios, fomentará el compromiso en los trabajadores para realizar sus actividades diarias, corregirán deficiencias que se encuentren en los procesos fijados.

Finalmente, se elaborará un análisis de los retos presentados por el Covid19, se fijarán nuevas estrategias para continuar con la labor, el capital humano es insustituible, continuarán con los procesos, adecuándolos a la nueva forma de trabajo.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica que permita conocer los antecedentes de las funciones gerenciales de las empresas, estudiar las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos para aplicar los procesos establecidos que se han obtenido a través de la innovación del área de recursos humanos con la finalidad de automatizar el funcionamiento y desempeño de las organizaciones.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Conocer los antecedentes de las funciones administrativas de las empresas para observar su historia y la evolución que tuvieron los procesos administrativos, para formar el departamento de recursos humanos en las organizaciones.
- Estudiar las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos para aplicar las novedades de la gestión administrativa que conforman un sólido departamento y crean un valor tangible para las organizaciones.
- Descubrir los procesos establecidos obtenidos a través de la innovación del área de recursos humanos para automatizar los procesos de cambio organizacional y mejorar el desempeño de los trabajadores.

### 3. Método

“La investigación bibliográfica es el punto de partida para investigaciones adicionales; abre caminos para formulaciones nuevas sobre problemas, hipótesis de trabajo y métodos de investigación” (Méndez, Alejandro; Astudiyo, Marcela, 2008, pág. 19).

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que permitirá encontrar diferente información para obtener mayor entendimiento de algún tema en específico, este tipo de investigación requiere conocer el pensamiento de diferentes autores debido al estudio que se realiza de diferentes fuentes bibliográficas esto ampliará el conocimiento del investigador para enriquecerse del tema a investigar y solucionar los problemas planteados.

#### 3.1 Técnica

Consiste en recoger por separado esos fragmentos significativos de información, a fin de manejarla independientemente de su texto de origen. Esta técnica puede dar lugar a nuevas organizaciones del tema que se está estudiando, a través de las relaciones que se establezcan con otros fragmentos fichados. Se puede confrontar información y puntos de vista, diferenciar datos, complementar otros. (Lucarelli, Elisa; Correa, Elida, 1993).

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que consiste en dar la información significativa y de forma externa del texto que se cita, de alguna manera ayuda al investigador a recolectar información, a entender y conocer el pensamiento de diferentes autores sobre algún tema en específico a investigar, su fin es brindar los datos de relevancia de forma separada y detallada para que el lector lo comprenda con facilidad

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

Hasta hace poco se hablaba del nuevo milenio y sus grandes retos en los ámbitos empresarial y organizacional. Actualmente, en los albores de la segunda década del siglo [Sic] XXI los estamos viviendo, pues las reglas y las fuerzas impulsoras que definían la manera en que las organizaciones se estructuraban han cambiado; no es posible concebir una organización separada del ser humano y de su entorno. Los estilos de dirección y liderazgo, las diferentes formas de estructurar una organización y, por lo tanto, su supervivencia, dependen, en gran medida, de su capacidad de adaptación al cambio y a las nuevas demandas de la sociedad. (Guzmán, 2017, pág. 1).

Los inicios de recursos humanos fueron en el Siglo XX, sin embargo, se centraban en su mayoría en temas disciplinarios y muy pocas veces se involucraban en los sistemas retributivos, poco a poco evolucionó y se empezaron a realizar nuevas gestiones como de contratación, despido de personal y las fórmulas salariales mediante el análisis de la productividad.

Al realizar el análisis de estas áreas se le ha dado al capital humano mayor estimación y se determinó que para el éxito de las organizaciones es preciso el personal siempre y cuando realicen de forma eficiente su trabajo asignado. Para esto se crearon diferentes áreas en el departamento de recursos humanos que ayudan al desarrollo personal y laboral de los trabajadores.

Mientras Taylor y otros ingenieros desarrollaban la administración científica en Estados Unidos, en 1916 surgió en Francia la teoría clásica de la administración que poco a poco se expandió por toda Europa. Si la administración científica se caracteriza porque atribuye gran importancia a la tarea que ejecuta un obrero, la teoría clásica se distingue por la relevancia que otorga la estructura que debe tener la organización para lograr altos niveles

de eficiencia. En realidad, el objetivo de las dos teorías era el mismo: la búsqueda de la ciencia organizacional. Según la administración científica, la racionalización del trabajo del obrero y la suma total de las eficiencias individuales permitirían alcanzar ese objetivo. (Chiavenato & Hernández, 2018, pág. 112).

Debido a la demanda que se obtuvo tras la Primera Guerra Mundial las empresas tuvieron la necesidad de tener mayor control con todos sus trabajadores y determinar la función de cada uno de ellos, dividir el trabajo de acuerdo con sus puestos. Es una de las funciones de la administración, se organiza para que el trabajo sea de manera automatizada y eficiente para lograr el éxito de las organizaciones, se debe tomar en cuenta las herramientas que se disponen para realizarlas.

Henri Fayol expuso sus ideas en la obra Administración industrial y general, publicada en Francia en 1916. Tras los aportes realizados por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. (Pérez J. , 2020).

Pruebas realizadas determinaron que la administración del recurso humano era irremplazable en las organizaciones, porque ayudan a establecer la función de cada empleado también a determinar la reglas a seguir para obtener alta producción y generar mayor ingreso a las organizaciones, hacerlo con el menor gasto de insumos y en el menor tiempo, su función principal que la empresa avance para el cumplimiento de metas a través del personal.

Henri Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, y es considerado el verdadero padre de la teoría administrativa moderna. Este autor advirtió la inmensa necesidad de crear una doctrina, es decir, un conjunto de principios y enseñanzas administrativas. (Espinoza, 2009).

Fue prácticamente uno de los pioneros de la teoría administrativa moderna, creó diferentes procesos administrativos, que son de gran ayuda en las gestiones de las organizaciones y dio lugar a muchas otras teorías, provocó una evolución en la administración que facilitan y automatizan los procesos gerenciales.

## **4.2 Evolución Administrativa Organizacional**

“La evolución de la administración como disciplina formal fue impulsada fuertemente por los cambios que se dieron en las relaciones industriales y por los avances en áreas como la psicología, la ingeniería, y la tecnología” (Quiroa, 2020).

La administración fue necesaria a partir de la Revolución Industrial por los avances que hubo en las áreas de psicología, ingeniería y en la tecnología, dio lugar a establecer diferentes métodos que automatizarán los procesos para optimizar los recursos utilizados y el tiempo de elaboración de cada tarea. Creó la necesidad de revisar las técnicas administrativas y crearon la asignación de tareas específicas a cada colaborador, de aquí surgió las nuevas teorías que mejoraron los métodos a utilizar para trabajar de manera eficiente.

### **4.2.1 Teoría de la Administración**

“La teoría de la administración se construye durante el siglo [sic] XX con distintos enfoques que intentan conocer, comprender, describir, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones” (Agüero, 2007, pág. 3).

La administración tiene diferentes enfoques y se aplica según las necesidades de la organización, el objetivo principal es conocer la creación de procesos, comprenderlos para poder describirlos y aplicarlos para prevenir cualquier cambio organizacional.

Sin duda, las nuevas teorías de la administración ayudan a poder seguir un orden que permita controlar y coordinar todas las tareas y los diferentes roles que desempeñan

las personas que forman parte de una organización. De esa forma es más fácil adaptarse a los cambios, anticiparse a los problemas y alcanzar los objetivos propuestos. (Quiroa, 2020).

La teoría de la administración se compone de planificación y coordinación de tareas, por esto se ha vuelto irremplazable para el cumplimiento de objetivos de las organizaciones, define el rol que desempeña cada persona dentro de la organización y ayuda a reducir de alguna manera los problemas futuros, adaptarse a los cambios que puedan surgir y en general a tener orden.

**4.2.1.1 Teoría Científica.** La administración científica se ocupa del estudio de las causas y efectos de los problemas que afectan a una organización. Para ello utiliza el conocimiento sistematizado y aplica los métodos científicos como la observación y la medición para mejorar la eficiencia de las organizaciones. (Quiroa, 2021).

Surgió en Estados Unidos a través del estudio científico de los métodos de trabajo por lo tanto se centra en la productividad y la eficiencia de los trabajadores, para determinar los problemas que afectan en general y así modificar los procedimientos para mejorar en el área de producción y la eficiencia de los trabajadores.

**4.2.1.2 Teoría Humanista.** La teoría o enfoque humanista de la administración es una perspectiva distinta de la gestión, basada en la idea de las necesidades y los valores humanos, donde las personas son importantes para que una organización consiga sus objetivos y funcione de manera adecuada.

Siempre se ha considerado que los recursos o el capital humanos son los activos más importantes. Estos términos denotan a las personas como un medio para lograr algún propósito organizacional, tal como mayor productividad o mayor valor para el accionista. (Corvo, 2019).

Dar la estimación necesaria a los trabajadores, establece que es un factor elemental para las organizaciones, que para cumplir los objetivos y alcanzar buen funcionamiento es trascendental tener a los trabajadores motivados y con buen relacionamiento entre ellos, porque mejora su eficiencia, por lo tanto, mejorará en el proceso de producción lo que generará mayor ingreso a las compañías, que en realidad es lo buscan obtener.

La teoría humanista se centra en las necesidades del ser humano, y lo pueden ofrecer las organizaciones para cubrirlas, para mantener al personal productivo y motivado.

“El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther, William; Keith, David; Guzmán, Martha, 2017, pág. 2).

Fue creada con el objetivo de tener mayor control, mejorar la productividad y obtener más ganancias, detectar si hay algún mal manejo administrativo para realizar las correcciones necesarias y así asegurar el éxito de la empresa y por supuesto velar por el bien de los trabajadores que sean motivados, capacitados para realizar una mejor labor y tengan retribución por su trabajo realizado, la labor del capital humano determina el éxito de la organización.

**4.2.1.3 Teoría Burocrática.** Por otra parte, la teoría burocrática fue propuesta por Max Weber en Alemania en 1905. Esta teoría propone un método centralizado en una jerarquía, en la cual se dividen responsabilidades y se da la división del trabajo. Opera bajo un orden burocrático y las normas deben ser obedecidas por todos los miembros de la organización. (Quiroa, 2020).

Opera en el concepto de jerarquía en la organización, ayuda a dividir las funciones y tareas que debe cumplir cada uno de los trabajadores y sus respectivas responsabilidades en el puesto,

establece las diferentes líneas de mando y autoridad que ayudan a determinar los departamentos que componen la organización, también, aclara que las normas establecidas por las empresas deben ser obedecidas por todos los trabajadores así ayuda a generar buenas relaciones interpersonales y al mismo tiempo facilita el cumplimiento de objetivos.

Es decir que es el conjunto de actividades o procesos a realizar para cumplir con las funciones administrativas establecidas, conformado por un grupo de personas, ayuda a tener las organizaciones ordenadas y coordinadas, cada uno conoce sus funciones y tareas asignadas, por lo tanto, se vuelve con mejor ambiente laboral y ayuda al cumplimiento de objetivos.

**4.2.1.4 Teoría Clásica.** Por otro lado, la teoría clásica considera que todos los principios administrativos se pueden utilizar para coordinar y controlar todas las actividades de la organización. Por ello es un enfoque sistémico, donde el buen desempeño se logra bajo la dirección jerárquica y delegando responsabilidades en las funciones administrativas. (Quiroa, 2020).

Tiene un enfoque metódico donde considera que el buen desempeño de las organizaciones se logra a través de la dirección y delegación de las funciones. Permite hacer proyecciones confiables para establecer métodos eficientes, determina la estructura que debe tener una empresa para racionalizar el trabajo de cada uno de los trabajadores, es quién abarca la mayoría de los principios que deben considerarse en la administración.

**4.2.1.5 Teoría del Comportamiento.** El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuada.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral; es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es

causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización en tanto se controlen las otras variables de la producción. (Martínez, 2013).

Relaciones en las organizaciones sirven para lograr los objetivos con eficiencia, también conocer las conductas de cada colaborador y entender de donde se originan o que las provoca, el ser humano siempre será motivado para el cumplimiento de alguna necesidad personal que deseé cubrir, es aquí donde los altos mandos de las organizaciones deben prestar atención y ayudar a cumplir algunas de estas necesidades, de esa forma ellos estarán satisfechos y trabajarán de forma eficiente.

Las necesidades son la fuente de motivación, la teoría del comportamiento está basada en la pirámide de Maslow, esta pirámide comprende todas las necesidades que tiene el ser humano y parte desde las básicas como comer, respirar y descansar hasta las necesidades de autorrealización como persona.

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow explica de forma visual el comportamiento humano según nuestras necesidades. En la base de la pirámide aparecen nuestras necesidades fisiológicas, que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados. (Sevilla, 2015).

La pirámide de Maslow ayuda a entender de forma visual y con facilidad las necesidades que tiene el ser humano, divididas por niveles inician de abajo hacia arriba con las necesidades

más básicas hasta las necesidades superiores, se entiende también que al satisfacer un nivel de necesidad el ser humano desarrollará los siguientes niveles de necesidades. Es necesario analizar las necesidades del candidato para ofrecerle un crecimiento personal y profesional.

**4.2.1.5.1 Necesidades Fisiológicas.** “son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.” (Sevilla, 2015).

Relativas a las actividades de mantenimiento y cuidado propio de cada persona, son necesidades primarias y de supervivencia, atiende todos los elementos biológicos básicos de las personas que necesitan efectuar para sobrevivir y llevar una vida plena.

**4.2.1.5.2 Necesidades de Seguridad.** “Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.” (Sevilla, 2015).

Orden y control que busca tener cada persona para vivir en paz, seguridad en el ámbito económico, tener siempre ingresos para cubrir las necesidades como alimentación, vivienda, transporte etcétera, y en el ámbito físico, tener salud para ser una persona activa e independiente.

**4.2.1.5.3 Necesidades Sociales.** “Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.” (Sevilla, 2015).

Sentimiento de pertenencia en algún grupo social, como amigos fuera del área de trabajo, compañeros de trabajo, el estar rodeado de familiares e incluso tener una pareja que generen sentimientos, cariño y afecto, son necesidades que cada persona tiene y desea que sean completados, la más fuerte de cubrir dependerá de la personalidad de cada uno.

Todos los seres humanos sienten la necesidad de pertenecer a un grupo social, esto les ayuda de alguna manera a sentir que salen de la rutina y que son seres vivientes que sienten.

**4.2.1.5.4 Necesidades de Estima o de Reconocimiento.** “Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras” (Sevilla, 2015).

Las personas tienen las necesidades como la confianza, independencia, metas financieras e incluso la reputación tanto dentro de la organización como fuera de ella, el crecimiento personal y profesional es parte de ello, buscan cada día ser personas independientes y obtener la aprobación de la sociedad.

**4.2.1.5.5 Necesidades de Autorrealización.** “Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal” (Sevilla, 2015).

Genera la satisfacción de la realización por medios propios de las aspiraciones o metas personales que forman parte del desarrollo y potencial de cada persona, es donde los individuos exponen al máximo su esfuerzo para demostrar sus capacidades o habilidades de forma voluntaria con el fin de cumplir con alguna meta personal o profesional, es la necesidad de aprender cada día y superarse para ser cada vez mejor.

### **4.3 ¿Cómo Surge el Departamento de Recursos Humanos?**

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente y sufrió una transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en la [sic] desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente. Poco después alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían

desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito de la organización. (Vásquez, 2008).

El departamento de recursos humanos tiene historia desde hace aproximadamente dos Siglos, surgió a través de los cambios revolucionarios que surgieron en la historia de la administración, en los primeros trabajos que existieron fue inevitable la implementación de estas acciones y así en cada área del ser humano, ahora se le ha dado la relevancia que se requiere y se ha implementado diferentes formas y procesos que forman los departamentos administrativos, y uno de estos ha sido el departamento de recursos humanos.

Es importante mencionar que en un inicio no se veía al capital humano como lo es ahora, se veía como si fuera un elemento más en la organización, así como las herramientas y procesos, no tomaban en cuenta las necesidades personales y profesionales de las personas y el departamento de recursos humanos se encargaba simplemente de velar que las necesidades o los intereses personales no afectaran al desarrollo óptimo de la organización.

#### ***4.3.1 Revolución Industrial***

El primer antecedente de los Recursos Humanos [sic] debemos situarlo a mediados del siglo [sic] XIX, en plena Revolución Industrial, que se desarrolló básicamente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante de ellas fue la creación de los llamados Departamentos de Bienestar. (Costa, Joaquín; Príncipe de Vergara, 2021).

Fue por la Revolución Industrial que se dio a conocer el término recursos humanos, departamento que fue creado por la insatisfacción que empezó a darse por parte de los trabajadores

que afectaban su rendimiento en las empresas, se les brindó solución a sus problemas de salud, vivienda y a establecer horarios de trabajo, se formó la sección de bienestar del personal en el departamento de recursos humanos, que se encarga de velar por el bien de todos los integrantes.

#### **4.3.2 Principios del Siglo XX**

Surgieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal. Sin embargo, se centraban sólo en acciones disciplinarias y algunas veces en sistemas retributivos. Poco a poco se empezaron a explorar otros frentes como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad. Sus responsables tenían un marcado carácter autoritario y en muchos casos estaban adscritos a la dirección. (Costa, Joaquín; Principe de Vergara, 2021).

En el Siglo XX recursos humanos se centraba básicamente en áreas autoritarias y disciplinarias que abarcan las áreas de contratación, para cubrir las plazas vacantes, despidos y reestructuración de personal, análisis del proceso de producción de las diferentes áreas, observar si es recomendable alguna modificación en los procesos, y la creación de rangos salariales según el puesto de trabajo, para ofrecer un salario atractivo y justo para las personas.

**4.3.2.1 Era de la Industrialización Clásica.** La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el fenómeno piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes.

La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las maquinas, el equipo y el capital. Debido a esta

concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales. (Vásquez, 2008).

Considera a las personas como el equipo que hace posible la producción, el buen funcionamiento y el logro de objetivos planteados, son el recurso para el éxito de las organizaciones, establece que las personas sean disciplinadas y orientadas.

Este periodo se caracteriza por ser un modelo que centraliza y separa por departamentos las actividades de las organizaciones, se creía que para el cumplimiento de objetivos y para conservar las tradiciones y valores, es preciso establecer normas para todos los trabajadores, velar porque sean cumplidas, genera un buen clima laboral y además apoya al desarrollo de la organización.

**4.3.2.2 Era de la Industrialización Neoclásica.** El mundo empezó a cambiar rápidamente los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsible. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron cada vez más complejas. El antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente.

La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella. (Vásquez, 2008).

Lo que se conocía como relaciones industriales cambia al concepto de la nueva visión, administración de recursos humanos, se empieza a considerar al capital humano algo que factores de producción, debido a que empezaron haber muchos cambios impredecibles y una alta demanda,

de ser comercialización local progresivamente se volvieron en comercialización regional, por este motivo los modelos rígidos, con muchos procesos como lo era la administración centralizada o burocrática dejó de ser funcional, aun mas con la aparición de la tecnología que ayudo de gran manera al desarrollo de las personas y por consiguiente a las organizaciones.

**4.3.2.3 Era de la Información.** En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: La gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. (Vásquez, 2008).

Con cada cambio y mientras más demanda se presentaba, las organizaciones empezaron a notar que las personas no eran un simple recurso para el buen funcionamiento, sino que las empezaron a considerar como seres con conocimientos y habilidades que podían aportar mucho más, que cada uno de los integrantes eran diferentes, tenían diferentes formas de pensar por lo tanto diferentes aportaciones a la organización, donde se les podía delegar a cada uno tareas para el cumplimiento de objetivos específicos.

La administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida.

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas. (Vásquez, 2008).

Las personas ya no son consideradas como recursos organizacionales que deben ser administrados o ya sea controlados por diferentes procesos, son seres inteligentes con la capacidad de aportar nuevas ideas y técnicas, es decir, no se trata solamente de administrar a las personas con ciertos parámetros y reglas por cumplir, sino ahora se trabaja junto con las personas, ayudan a administrar los demás recursos de la organización inertes y son el capital más importante.

**4.3.2.3.1 Capital Intelectual.** El Capital Intelectual se define como el “conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor ya sea en el presente, ya en el futuro”. Se tratará de recursos considerados en un sentido amplio y no únicamente en el sentido estrictamente contable. Incluye tanto los activos intangibles que la normativa contable permite reconocer, como las habilidades o capacidades de la organización y de los empleados. (Scarabino, Biancardi, & Blando, 2007, pág. 60).

Se refiere a los recursos impalpables de las organizaciones, tales como, sistemas virtuales, archivos digitales, etc., es decir, son sistemas que ayudaran al buen desarrollo de capacidades del talento humano y a desenvolver sus habilidades de forma eficiente.

### **4.3.3 Fayolismo.**

“El Fayolismo es un marco teórico que ha servido de base para las ciencias administrativas contemporáneas. Su creador fue el ingeniero de minas Henri Fayol.” (Westreicher, 2020).

Se ha utilizado para las diferentes ciencias administrativas que hoy en día se conocen, fue una de las primeras teorías en establecer el término de administración de recursos humanos y

planteo principios que en la actualidad destacan y hacen posible llevar mayor control y administración, ha una de las bases para crear lo que hoy en día conocemos como administración y sus derivados.

**4.3.3.1 Principios de Fayolismo que destacan.** “La gestión o administración de empresas depende no solo de la habilidad de la persona, sino también del conocimiento que puede ser aprendido o adquirido” (Westreicher, Economipedia, 2020).

Las personas en algunas ocasiones no tendrán la habilidad de realizar trabajos que le sean asignados, pero logran obtener el conocimiento con experiencia, pueden adquirirla a lo largo de su vida laboral, y estas habilidades son las mejores, la mayoría de las empresas le dan relevancia a la experiencia obtenida.

“Los principios de la administración no son solo aplicables a empresas, sino a cualquier actividad o entidad donde se requiera coordinar esfuerzo humano para alcanzar un objetivo. A esto se le conoce como el principio de la universalidad” (Westreicher, 2020).

La administración no es un método que se aplique únicamente en el trabajo o en la vida profesional, es de mucha utilidad para alcanzar las metas de cualquier área del ser humano, el conocimiento de administrar no depende únicamente de las habilidades de la persona, puede ser un conocimiento aprendido por medio de teorías, que cabe recalcar que existen muchísimas que ayudan a entenderlo, por otro lado, por medio de experiencias que se adquieren en el trabajo o en la vida cotidiana, a través de la teoría y la experiencia es posible aprender a administrar, es decir que se puede aprender administrar de forma teórica y también de forma práctica.

El ser humano debe ser un buen administrador de su vida en general, cuando se plantea un objetivo de vida se requiere ser organizado y plantear las estrategias para alcanzarlo, aprender a priorizar sus objetivo y metas de vida para administrarlas de forma correcta.

“La división del trabajo aumenta la eficiencia en el trabajo y, por ende, la productividad” (Westreicher, 2020).

Una de las maneras de eficientes de realizar un trabajo de forma ordenada, es dividir las actividades a realizar por grupos o asignar a distintas personas funciones o tareas específicas para aumentar la productividad, es un proceso fundamental en las organizaciones.

“Fayol señala la importancia de que el trabajador reciba las órdenes de un solo superior, así como de tener claro la cadena de mando” (Westreicher, 2020).

Se debe reconocer que la administración es fundamental para las empresas, es importante que existan una jerarquía determinada y concisa, en primer lugar, lograr que las tareas sean divididas y asignadas a cada departamento para trabajar de forma eficiente y productiva, en segundo lugar, que cada trabajador entienda con claridad quienes conforman las líneas de mando, para seguirlas de forma correcta.

**4.3.3.2 Principales Aportes de Fayol en Función de la Administración.** “Planificación: Definir un plan de acción” (Westreicher, 2020).

Es necesario crear un plan con diferentes métodos y estrategias para cada paso que se dé, en la administración cada decisión o movimiento puede ser trascendental para la empresa y es necesario tener claro el camino que se debe tomar para cumplir con una administración adecuada, al momento de crear el plan se debe tomar en cuenta al recurso humano forman parte significativa para llevar a cabo los planes dentro de la organización, tanto en el desarrollo como en la planificación de los procesos que se efectuarán.

“Organización: Disponer de todos los elementos necesarios para conseguir el plan diseñado. Nos referimos tanto a lo material como a lo no material (el sistema de trabajo, por ejemplo)” (Westreicher, 2020).

Sin duda alguna para cumplir con el plan de acción se debe disponer de los recursos para realizarlo, tanto en el desarrollo como en la planificación de los procesos que se efectuarán para lograr alcanzar los objetivos establecidos, la empresa debe proveer los medios para el buen manejo, sino dispone de los recursos es posible que no se ejecute el plan, por falta de organización se pueden desperdiciar los recursos y no cumplir de forma adecuada con el plan.

Los aportes prácticamente dan los pasos a seguir para administrar, para ello es preciso proyectar el plan de acción a seguir, determinar los elementos que se necesitan para lograr el plan que se fijó, dividir el trabajo y orientar a los trabajadores con base a los objetivos planteados, dar seguimiento al cumplimiento del plan y por último comprobar que se hayan alcanzado los objetivos del plan diseñado.

#### **4.4 ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?**

En administración, recursos humanos (RRHH) es el área que se ocupa de todo lo concerniente al personal que labora en una organización, y a las dinámicas necesarias para su formación, estímulo, jerarquización, etc.

La administración de recursos humanos es la disciplina encargada de gestionar ese recurso empresarial. Específicamente, se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización cualquiera. La administración de recursos humanos se encarga no sólo la gestión macro de la empresa, sino también sus mecanismos de selección, formación y estímulo al empleado, y todo aquello que sea objetivo del departamento de recursos humanos de la misma. (Equipo editorial, 2021a).

Recursos humanos en las organizaciones es el departamento que se encarga de todos los rangos que abarque el personal integrante de una organización, para que gestionen juntos con ellos los recursos que conforman la empresa, se encarga de organizar, desarrollar y coordinar.

Dejo de ser la administración que velaba solo por el bien de la organización, hoy en día es el departamento que también vela por la formación profesional y desarrollo personal, para encontrar esos puntos de necesidad que ayudarán a motivarlos para que su estadía sea agradable.

#### ***4.4.1 Importancia del Departamento de Recursos Humanos en las Organizaciones***

Contar con un Departamento de Recursos Humanos es crucial para el éxito de una empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados. Será el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de la misma. (Gómez, 2019).

Vela por el bien de los trabajadores y al mismo tiempo por los intereses de la empresa, es para el buen desarrollo del personal y de empresa, que los trabajadores sean motivados y logren cumplir ciertas expectativas o metas personales y profesionales.

El capital humano es el factor clave para que una empresa tenga éxito. Vosotros sois el recurso más importante y básico de la empresa ya que sois los que desarrolláis día a día el trabajo en nuestra organización haciendo que la empresa esté en constante crecimiento. Sois socios y colaboradores necesarios para que la compañía cumpla sus cada vez más exigentes objetivos. (Gómez, 2019)

Sin el personal en las empresas sería imposible lograr tener éxito, son el recurso valioso e indispensable que poseen las empresas, debido a que son las personas el medio por el cual se logra el desarrollo de las empresas y el constante crecimiento, para estar activos en el mercado actual.

“Elbert Hubbard, filósofo estadounidense, decía “Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales, pero ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario” (Gómez, 2019).

No es posible que los recursos de insumos, materiales o ya sea máquinas logren el trabajo que realizan las personas, estos recursos son de significación para las empresas, pero de nada serviría poseerlos sino se tiene el recurso humano en las empresas.

**4.4.1.1 Propósito de la Administración del Capital Humano.** El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vis estratégico, ético y social. (Werther, William; Keith, David; Guzmán, Martha, 2017, pág. 2).

La administración del capital humano establece estrategias o procesos que ayudan a mejorar el área productiva de las organizaciones a través de las personas, siempre y cuando se establezcan estrategias éticas ante la organización y ante la sociedad.

## **4.5 Funciones de Recursos Humanos en las Organizaciones**

“Podemos definir el departamento de recursos humanos como el encargado de organizar, gestionar y administrar los empleados de una empresa. Según el tamaño de la empresa, realizará unas tareas u otras” (Carazo, 2017).

Las funciones principales del departamento de recursos humanos es organizar y coordinar las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa para que realicen tareas específicas y optimizar el tiempo y recursos, se debe gestionar la administración correcta con los trabajadores.

### ***4.5.1 Administración de Personal.***

La gestión de recursos humanos debe hacerse con un enfoque proactivo: las actuaciones planteadas desde recursos humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa. (Cruz, Gestión de Recursos Humanos, 2014, pág. 18).

Toda la coordinación y gestión relacionada con las funciones que realizan las personas en la organización, con el fin de que realicen una buena gestión. Este concepto como tal abarca diferentes funciones administrativas que realiza el departamento de recursos humanos para el éxito de las organizaciones.

#### ***4.5.2 Reclutamiento y Selección de Personal.***

El reclutamiento y selección de personal es un proceso en el cual, las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de las empresas para que así se encaminen a cumplir los objetivos de estas. (Nunez, 2015).

Es el proceso donde las empresas realizan una búsqueda exhaustiva para encontrar al personal apto, que cumpla con los requisitos que han sido establecido para desempeñar en el puesto, este proceso es esencial realizarlo con éxito porque es el que va a encaminar al éxito la organización, son las personas las que deben ser competentes y eficientes para el cumplimiento de objetivos y cumplan con las funciones que se les ha sido asignado. Todas las empresas deben tener un plan de estrategias para culminar con éxito este proceso.

Tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave, ya que actualmente es necesario tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada día se vuelve más exigente. (Nunez, 2015).

Las personas capacitadas y desarrolladas profesionalmente en las organizaciones son indispensables para estar en un alto nivel de demanda y cumplir con las exigencias del mercado, que conllevan a las ganancias de las organizaciones.

El proceso de selección de personal consta de 4 etapas: 1- Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos); 2- Reclutamiento (interno y externo); 3-

Selección; 4- incorporación a la organización. En el primer paso, se inicia con analizar el puesto el cual requiere el personal, ya sea de una nueva creación o para mantenerlo en funcionamiento, después se realiza el reclutamiento, es decir, la búsqueda de los candidatos ya sea dentro o fuera de la compañía, se selecciona al candidato que cumpla con las características que el puesto requiere y por último se le da una inducción al puesto y a la empresa. (Nunez, 2015).

El proceso de selección y reclutamiento no consiste solamente en contratar y cubrir un puesto porque si, se requiere de un análisis exhaustivo de las necesidades de la organización para determinar cómo se van a cubrir y el perfil que se necesita, es decir, hacer un análisis previo de una contratación, así se conoce de forma detallada las funciones irremplazables de la organización.

**4.5.2.1 Análisis de Puestos de Trabajo.** Consiste en un estudio pormenorizado de cada puesto de trabajo, con las funciones que van a desempeñar, las capacitaciones que debe tener la persona que lo lleve a cabo, la evaluación de riesgos de cada puesto... todo ello con el fin de cumplir con la normativa y optimizar el rendimiento por puesto de trabajo. (Carazo, 2017).

La primera etapa es analizar las necesidades de la empresa para lograr determinar que puestos pueden cubrir estas necesidades. En primer lugar, se refiere al estudio que se realiza previo la creación de un puesto, se debe examinar las necesidades que tiene la empresa y cuáles se requiere cubrir con urgencia, para determinar la creación de un puesto, con la asignación de tareas específicas a realizar.

Segundo lugar, para examinar si los puestos existentes están bien formados, determinar si están sobrecargados de tareas o si les hace falta asignar ciertas actividades para la optimización del puesto en la organización y, en tercer lugar, que va de la mano con las anteriores, realizar la división correcta de funciones del puesto, para lograr automatizar la gestión administrativa.

**4.5.2.2 Reclutamiento.** El reclutamiento laboral es un mecanismo que usa el área de recursos humanos (ya sea propia o contratada) de una empresa u organización para captar potenciales trabajadores. La empresa debe comunicar el proceso de reclutamiento a la comunidad para que se postule todo aquel que cumple con los requisitos. (Equipo editorial, 2021b)

La segunda etapa, se debe realizar la búsqueda del candidato idóneo para cubrir la plaza, se debe entender que, es el trabajador que se tiene que adaptar al puesto y no el puesto al trabajador. Se debe atraer a la mayor cantidad de candidatos posibles que cumplan con los requisitos, así se tendrá mayor posibilidad de hacer una mejor elección.

**4.5.2.3 Selección.** La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que, por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto. (Kestler, 2015, pág. 10).

En tercer lugar, seleccionar al personal, se debe ser asertivo al tomar esta decisión es por eso por lo que se realiza antes un estudio y un análisis de las personas que se han postulado al puesto, se debe elegir entre los mejor, es decir, los que más cumplan con los requisitos y los que tengan las aptitudes para el puesto, y luego entre esos se elige al candidato idóneo, el que más se asemeje a lo solicitado en el puesto. Es indispensable realizar este proceso con éxito para el bienestar de la organización.

## **4.6 Incorporación a la Organización**

La incorporación no se trata sólo de llenar formularios. Es la primera inmersión de su nuevo empleado en la cultura de su empresa e implica no sólo la contratación oficial,

sino también poner a su nueva persona al día y de forma productiva. Su compañía ha gastado mucho tiempo y recursos en encontrar, reclutar y contratar a alguien nuevo. Así que el proceso de incorporación de su nuevo empleado es la parte crítica para hacer de puente entre el reclutamiento y el empleo. (Colom, 2020).

La cuarta etapa, se refiere a darle la inducción al nuevo integrante, que conozca las funciones de su puesto y los objetivos generales de la empresa y que vaya en dirección del cumplimiento de esos objetivos planteados.

No se trata solamente de presentarlo ante los demás compañeros, sino de brindarle una inducción general, que conozca el estado actual de la empresa y hacia dónde quiere llegar, que conozca las funciones de sus compañeros y que entienda las líneas de mando, para que realice sus actividades de forma correcta y se aboque con las personas correctas para hacerlas con éxito.

#### ***4.6.1 Formación y Desarrollo Profesional***

“Formación es el proceso de estudio y aprendizaje continuo que busca la inserción y actualización laboral, con el objetivo de aumentar el conocimiento y habilidades de los trabajadores, permitiendo el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo” (Peralta, 2015).

Es elemental que los trabajadores sean capacitados constantemente, con los avances tecnológicos, las herramientas de trabajado, brindándoles desarrollo profesional y personal, con el objetivo de incrementar sus conocimientos y habilidades que estén enlazados con su función en la empresa, desarrollarlos profesionalmente para utilidad de sus actividades diarias.

Actualmente estamos viviendo en un ambiente laboral que demanda de mucha competencia y el mercado se torna cada vez más exigente, producto de los constantemente cambios vertiginosos, para lo cual se hace indispensable que el departamento de Recursos

Humanos de una empresa cuenta con un plan estratégico de formación y desarrollo del capital humano. Debido al predominio del conocimiento es requisito fundamental que el personal este bien preparado para enfrentar los retos, convirtiéndose la formación en un factor clave de éxito. (Peralta, 2015).

Las empresas deben contar con un departamento de recursos humanos para que velen por el bien de la empresa y los trabajadores, uno de los principales objetivos de este departamento es la creación de planes estratégicos para la formación y el desarrollo de los trabajadores, que ayuden a estar preparados para cualquier cambio que pueda presentarse, actualmente el mercado se ha vuelto demandante y la tecnología cada día avanza.

Es fundamental que los trabajadores estén aptos para enfrentar los retos que se les presenten y hagan su labor con éxito con el objetivo de cumplir las metas de la empresa, la formación y desarrollo de los trabajadores no solamente los benefician a ellos sino en gran manera beneficia a la empresa, porque un personal capacitado es una empresa desarrollada.

#### **4.7 Clima Laboral**

“El clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo” (Coll, 2020).

Todo lo que rodea al ser humano en su trabajo, tanto aspectos físicos como aspectos del entorno que influyen en el desempeño de los trabajadores, que son el recurso imprescindible que llevara a cabo el cumplimiento de objetivo de la organización, por eso es ventajoso brindarles un buen ambiente laboral a todos los integrantes de la empresa.

El clima laboral incluye desde la forma de la relacionarse de los empleados hasta la satisfacción de estos. En otras palabras, el clima laboral es el medio en el que se desarrolla

un trabajo. Dependiendo de la organización, así como la calidad de dicho ambiente, este puede ser más o menos bueno. (Coll, 2020).

El clima laboral no determina solamente para el ambiente de la empresa o el cómo se sienten los trabajadores, va mucho más allá que esto, incrementa la productividad de los trabajadores desempeñan mejor su puesto, cumplen sus tareas en el menor gasto y tiempo posible, ayuda en gran manera a mejorar la relación entre los jefes y trabajadores, crea relaciones personales y profesionales que incrementan el trabajo en equipo con resultados positivos, genera mayor satisfacción laboral, lo que ayuda a despertar la creatividad de los trabajadores y a la vez los motiva a realizar su trabajo cada día mejor.

En este sentido, el clima en la empresa tiene un gran impacto en la empresa, así como en los empleados. Pues, en función de este y los medios que este ofrece, un empleado podrá desarrollar su trabajo a un mayor o menor rendimiento. (Coll, 2020).

El clima laboral es de gran consideración, abarca desde el relacionamiento de los trabajadores entre sí hasta la satisfacción que ellos puedan llegar a sentir del pertenecer a la empresa, satisfacción que ayuda en gran manera al cumplimiento de objetivos, porque si ellos se encuentran satisfechos con su lugar de trabajo, podrán realizar sus funciones con mayor rendimiento y eficiencia, y también se requiere ofrecerles a los trabajadores las herramientas necesarias para realizar su trabajo con excelencia.

#### ***4.7.1 Importancia del Clima Laboral***

Tener un buen clima en la empresa es esencial. Cuando hablamos de clima laboral, no existen ventajas y desventajas sobre promover un buen clima. En este sentido, el hecho de poseer un buen clima en la empresa únicamente tiene ventajas que repercuten, directa e indirectamente, en la empresa y sus empleados. (Coll, 2020).

El tener un buen clima laboral en las empresas lo único que puede generar son mejoras, este es un método del cual no puede haber aspectos negativos, en los que la empresa pueda tomar algún riesgo, sino todo lo contrario el tener un buen ambiente laboral solo generará ganancias para la empresa y por supuesto para el trabajador, porque el trabajador estará a gusto y hará su trabajo con dedicación y esmero entonces por consiguiente la empresa obtiene sus beneficios.

No existe ningún motivo que indique lo contrario, ninguno que recomiende no generar un buen clima laboral, es todo lo contrario, su función principal es hacer sentir especial y cómodos a los trabajadores en su lugar de trabajo para motivarlos a realizar su trabajo cada vez mejor, que tengan el deseo de trabajar con excelencia.

#### ***4.7.2 Factores que Afectan el Clima Laboral***

“Entre los factores que afectan al clima laboral y la capacidad de medir dicho clima, la principal dificultad se encuentra en que este clima depende mucho de las expectativas, intereses y percepción que tenga el empleado sobre la empresa” (Coll, 2020).

Los factores que afectan dependen de los trabajadores que integren la empresa, algunos que podrían afectar es la mala comunicación, el entorno físico de la oficina, que no se encuentre en óptimas condiciones, las políticas establecidas por la empresa, cómo este estructurado el equipo, es decir que, las funciones de cada uno no estén claras y otros se tomen atribuciones que no les corresponde, y por último el tema de salarios que tenga cada puesto, deber ser una remuneración considerable y justa para las funciones que realice trabajador y que al mismo tiempo los motive hacer con excelencia su trabajo.

Es conveniente escuchar y observar a los trabajadores para conocer algunos de sus intereses o aspiraciones personales y profesionales, para que por medio de estas se determine cuáles los factores podrían afectar el entorno laboral y evitar que sucedan.

### 4.7.3 ¿Cómo Crear un Buen Clima Laboral?

No existe una ruta definida para crear un buen clima laboral en la empresa. De hecho, si existiese, quizá esa ruta no sería ni la única, ni la válida, para crear un buen clima laboral. Crear un buen clima en la empresa consiste en la realización de una serie de acciones y tareas que, en cierta forma, produzcan satisfacción en los empleados y propicien su motivación.

Para ello, acciones como reconocer su trabajo o animarlos a trabajar más por su enorme capacidad son acciones que, sin darnos cuenta, favorecen a dicho clima. (Coll, 2020).

Al igual que los factores que afectan el clima, no hay un factor determinado que indique como crear un buen clima laboral, depende en gran manera de los trabajadores que integran la empresa, sin embargo, si existen factores generales que ayudan a crear un buen clima laboral.

Lo principal, es hacer sentir a los trabajadores especiales y estimados por la empresa, apoyarlos en su superación profesional y personal, reconocer los logros que tenga en la empresa y que sean recompensados por ellos, incentivarlos para que hagan planes innovadores y aporten más de lo que les corresponde, algunos de los incentivos es capacitarlos y desarrollarlos.

**4.7.3.1 Comunicación.** “Las habilidades de comunicación pueden evitar serios problemas al administrador. Si la comunicación es ineficaz dentro de una organización, es muy probable que se origine una serie continua de problemas para el administrador y por ende para la organización” (Ramazzini, Automatización de procesos administrativos, 2011, pág. 73).

La comunicación es esencial para crear un buen clima laboral, si las personas dentro de la organización no tienen comunicación muchos procesos establecidos se dejan de hacer y se realiza

el trabajo mal hecho, lo cual genera problemas al área administrativa y dificulta la entrega de resultados efectiva, afecta las proyecciones de la empresa y crea un ambiente hostil para todos y crea desmotivación y fatiga laboral.

Por ello, la comunicación tiene que ser precisa. En la actualidad estamos sobrecargados de información. No es la cantidad lo que importa sino la discriminación apropiada que se haga de ésta para que sea pertinente. Si los requerimientos de información están precisamente definidos podemos minimizar el efecto de la sobrecarga de la misma. (Ramazzini, 2016, pág. 64).

No se trata solo de comunicarse, sino debe ser comunicación efectiva para no sobrecargar a los trabajadores con información innecesaria que lo único que causará es confusiones que afectarán su desempeño, y también no se trata de dar la información resumida para que sea menos, debe ser información concisa y bien definida para que sea entendible y aplicable.

**4.7.3.2 Equipos de Trabajo.** En un equipo las metas están bien definidas y se conocen las necesidades del grupo con exactitud. La comunicación en un equipo es eficiente, franca, honesta, abierta y permite la expresión, tanto de ideas como de sentimientos.

Es de gran ayuda que las personas se sientan parte de un equipo de trabajo, donde se sientan libres de expresarse, para aportar diferentes ideas a la organización, cumplir con las metas, llenar las necesidades de la empresa y de cada uno de los integrantes del equipo, esta área es primordial para tener como resultado un buen clima laboral, porque es la forma que determinará la forma de actuar de los trabajadores en la empresa.

Crear actividades para distraer o liberar un poco la tensión laboral, debido a que, si el personal se estresa su labor se ve afectada, y por lo tanto afecta la producción del equipo en general.

#### 4.8 Evaluación del Desempeño

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva. (Activa, 2018).

Es específicamente para medir el desempeño de los trabajadores de forma individual a través de los resultados obtenidos de los objetivos de cada uno según su puesto de trabajo. Su objetivo principal es comprobar si el trabajo se realiza de forma correcta o si existe alguna manera de mejorarlo o ya sea que se haga de forma incorrecta corregirlo antes de que afecte el cumplimiento de las metas de la empresa en general.

Para realizar una evaluación de desempeño es provechoso evaluar los siguientes aspectos, fortalezas, capacidades, insuficiencias, posibilidades, aptitudes y, problemas presentes y futuros.

De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto. (Activa, 2018).

Ayuda a determinar si es adecuado implementar nuevos métodos o si de alguna forma el método determinado por la empresa es mal ejecutado por el trabajador, de ser así, se ayuda a corregir esas fallas y proponer nuevas estrategias. Por otro lado, si el trabajador ejecuta de forma correcta sus funciones no es solo de dejar que siga con su buena labor, es de gran ayuda hacerle ver que va por buen camino y que va en dirección del cumplimiento de objetivos que se

determinaron en su puesto de trabajo, de esta manera se motiva al trabajador para que siga el buen camino y sienta que su trabajo es valorado.

Por eso no basta con hacerlo una vez y ya está. Es necesario repetirla de forma periódica, ya que una organización debe estar en constante evolución y, por tanto, también su personal. De esta manera se consigue fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad y mejorar las relaciones entre superiores y empleados. (Activa, 2018).

Las organizaciones están en constante evolución y en constantes avances, es conveniente realizar evaluaciones de desempeño continuamente para mantener satisfechos a los trabajadores, mejorar los resultados que ellos presenten, aumenta su productividad sin alterar la calidad, también ayuda a mejorar las relaciones laborales que existen entre los altos mandos y sus subordinados, por eso se debe realizarlas repetitivamente para que la organización este consiente de donde están posicionados y hacia donde pueden llegar con el personal que la integra.

#### ***4.8.1 ¿Quién Realiza la Evaluación de Desempeño?***

“La evaluación de desempeño es un ejercicio que no necesariamente es vertical. Es decir, puede ser de jefatura a empleado, o viceversa” (Orellana, 2020).

La evaluación es un método que puede ser utilizado por los altos mando para evaluar a sus trabajadores o puede ser utilizado por los trabajadores hacia los jefes, también, existe la posibilidad de que los trabajadores se evalúen entre ellos mismos, para retroalimentarse de sus áreas de mejora.

Es decir que se puede ejecutar de varias formas, no existe una sola manera de realizar las evaluaciones de desempeño, puede ser utilizadas para diferentes áreas de trabajo y para diferentes propósitos, todo dependerá de lo que se desee encontrar o determinar en la empresa.

**4.8.1.1 Evaluación de Jefatura a Empleado.** “Esta es la evaluación más común y puede tener múltiples objetivos, como, por ejemplo, evaluar la continuidad del empleado en la empresa, realizar retroalimentación constructiva, derivar a la capacitación más pertinente, o bien, proponerlo como un candidato a ser promovido” (Orellana, 2020).

Se utiliza con más frecuencia en las organizaciones, debido a que son los altos mandos que deben evaluar el cumplimiento de objetivos planteados, y para eso deben indagar en el desarrollo de sus subordinados para determinar cuáles son las fallas que necesitan ser corregidas para entregar buenos resultados.

Es en raras ocasiones que se utiliza este método de evaluación, pero es funcional para determinar las fallas administrativas existentes.

**4.8.1.2 Evaluación de Empleado a Jefatura.** Este ejercicio generalmente es propuesto por la dirección de la empresa y tiene por objetivo medir el desempeño de liderazgo de un jefe sobre el grupo o área a cargo de dicha jefatura.

En esta instancia son los empleados quienes miden a su jefatura y entregan recomendaciones y/o críticas para mejorar su desempeño. (Orellana, 2020).

Su objetivo es medir el desarrollo y desempeño de los líderes de la organización a través de los comentarios de los trabajadores, deben ser comentarios constructivos por los trabajadores y los ellos deben estar en la disposición de recibir retroalimentación, para mejorar su ejecución.

Generalmente la evaluación de desempeño hacia los líderes de la empresa se debe mantener en anónimo la identidad de quienes evalúan, para evitar cualquier malentendido o cualquier problema que pueda surgir, en algunas ocasiones los líderes no reciben bien los comentarios de algunas personas o en algunos casos los trabajadores pueden ser malintencionados, toman la oportunidad para denigrar la capacidad de sus superiores con los demás.

**4.8.1.2.1 Evaluación entre Pares.** Este tipo de evaluaciones tienen por objetivo medir el desempeño, bajo la percepción de una persona del mismo nivel jerárquico y la información que se extrae ayuda a mejorar el sentido de colaboración y actitudes cotidianas que pueden hacer del sistema y clima de trabajo, algo más armónico. (Orellana, 2020).

Se refiere a la evaluación que se hace de una persona a otra en el mismo nivel jerárquico de una empresa, ayuda a mejorar el desempeño, ayuda a crear un buen clima laboral debido a que se crea el espíritu de colaboración entre compañeros y el ambiente se vuelve más agradable para los integrantes, al mismo tiempo ayuda al cumplimiento de objetivos propuestos por las empresas, porque un buen clima laboral genera eficacia en los trabajadores.

**4.8.1.2.2 Autoevaluación.** “Busca que el trabajador realice una autocrítica a su trabajo, identificando aquellos aspectos débiles y mejorables, comprometiendo su disposición a trabajar en dichos cambios” (Orellana, 2020).

Para realizar la autoevaluación se requiere ser crítico para identificar los puntos a mejorar, también se requiere de mucho compromiso del que está realizando la evaluación, para estar dispuesto a realizar los cambios que observe que sean propicios, se debe tener el deseo de superación para querer realizar una autocrítica, porque el mismo deseo de superar lo inclinara hacer una autoevaluación para entender en las áreas que se encuentren fallas y corregirlas.

#### **4.8.2 Formas de Realizar una Evaluación de Desempeño**

“Para elaborar y aplicar este instrumento existen múltiples metodologías. Por ejemplo, virtual, bajo encuestas, presencial, etc. Pero lo importante es que cuente con una escala de evaluación que permita medir” (Orellana, 2020).

Lo considerable de realizar una evaluación de desempeño es que permita medir lo realmente oportuno para mejorar deficiencias de la empresa, las formas de evaluación estarán muy

alineadas a las necesidades y las posibilidades que tenga económicamente la organización para realizar cualquier tipo de evaluación de desempeño.

“Lo más recomendable a efectos de generar un instrumento preciso es hacer una pauta de evaluación con escalas y ponderaciones, donde se establezca qué aspectos tienen mayor importancia para el evaluador” (Orellana, 2020).

Se debe determinar las áreas de mayor impulso para la empresa, que el evaluador sea conocedor de estas áreas para que en base a las necesidades organizacionales se defina el instrumento de mayor precisión para realizar la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño tiene diferentes formas de ser aplicada y se define según las necesidades presentadas.

**4.8.2.1 Presencial.** “Consiste en generar un ambiente privado de conversación, donde el evaluador entrega al evaluado los resultados y discuten sobre ellos. Acordando, de este modo, acciones conjuntas para mejorar” (Orellana, 2020).

Para la evaluación de forma presencial después de obtener los resultados se entregan los datos obtenidos a la persona evaluada y que el encargado de llevar a cabo la evaluación le dé retroalimentación sobre sus resultados para llegar a un acuerdo de las medidas o acciones que se deben a tomar para mejorar las áreas con deficiencia, la entrega de resultados presencial se realiza en un ambiente tranquilo donde se pueda conversar sin ser interrumpidos.

## 4.9 Retribuciones

“La retribución es la compensación que un individuo u organización recibe como contraprestación de un bien o servicio ofrecido. Puede ser realizada de múltiples maneras, tanto tangibles como intangibles” (Sánchez J. , 2020).

Remuneración que reciben las personas que prestan sus servicios o conocimientos para beneficiar alguna organización con su aportación, usualmente pueden ser representadas en

recompensas económicas, reconocimientos, ascensos, recursos para utilizar en el área de trabajo y un sin fin de compensaciones que se pueden ofrecer según las necesidades de los trabajadores.

Es decir que es un intercambio servicios y de intereses, por lo cual se hace un pago o alguna compensación, para que las dos partes reciban su ganancia.

#### **4.9.1 Tipos de Retribuciones**

“Existen múltiples modalidades retributivas en el día a día económico y empresarial” (Sánchez J. , 2020).

Hay diferentes formas de retribuir a las personas por su trabajo realizado, estos ayudarán a crear una conexión entre la empresa y los colaboradores, todo dependerá de las necesidades de ellos y aún más del capital que tengan las organizaciones, se deben analizar las dos áreas para determinar cuál es la retribución que genere beneficios y se le pueda ofrecer a los trabajadores para que estén motivados.

**4.9.1.1 Retribuciones Económicas.** “En el contexto económico una retribución es una forma de compensación o contraprestación por una actividad previamente realizada” (Sánchez J. , 2020).

Es la compensación dada a las personas o alguna empresa, que forman parte de la ejecución de la quien solicita algún servicio o bien, para tener un buen desarrollo de la organización, es un cambio de intereses, a quien presta los servicios tiene como interés recibir recompensa económica y quien los solicita tiene la necesidad del servicio, y está en disposición de pagar para obtenerlos.

**4.9.1.1.1 Sueldo o Salario.** “Es una retribución habitualmente hecha en términos monetarios y que compensa un trabajo a lo largo de un determinado periodo. Habitualmente cuenta con parte fija y parte variable basada en términos productivos” (Sánchez J. , 2020).

El salario es la retribución utilizada en las organizaciones, es el principal incentivo por lo cual los seres humanos buscan tener un trabajo, a través del salario satisfacen necesidades

fisiologías, de seguridad e incluso sociales, es la más buscada por parte de los trabajadores porque les genera estabilidad emocional al tener un ingreso fijo que satisface sus necesidades. Existen diferentes formas de ser entregada a los trabajadores, puede ser, mensual, quincenal, semanal e incluso por día.

**4.9.1.1.2 Remuneración.** “Se trata de pagos compensatorios a la realización normalmente esporádica de un servicio prestado. También es habitual es la cesión o alquiler de un activo, por ejemplo, cuando hablamos de viviendas o maquinaria industrial” (Sánchez & González, 2020).

Se refiere a la recompensa que se recibe por un servicio prestado, al ser servicios prestados por una persona, es cuando el trabajador se le solicita su participación por un tiempo determinado o en algún proyecto por realizar, al tratarse de algún activo, es cuando alguna empresa o incluso alguna persona alquila alguno de sus bienes o insumos para que quien solicite los servicios tenga el permiso y derecho de utilizarlo, siempre y cuando se cumpla con la recompensa solicitada.

**4.9.1.1.3 Incentivos por Objetivos o Rendimiento.** “Es frecuente que existan modalidades de pago por bienes y servicios sujetos a condiciones de negocio o productividad. Se realizan en forma de pluses o pagos extra, habitualmente en finales de periodo de negocio” (Sánchez J. , 2020).

En recompensa por algún trabajo extra realizado fuera de sus funciones asignadas, o también puede ser un método de motivación para que los trabajadores realicen su trabajo con excelencia y siempre tengan el deseo de realizar su trabajo de la mejor manera posible para entregar buenos resultado y den la milla extra.

**4.9.1.2 Premios y Ascensos.** “Un modo de retribuir común es la otorgación de ascensos profesionales, nuevos destinos o el acceso a herramientas formativas” (Sánchez & González, 2020).

Este tipo de retribución motiva a los trabajadores a realizar mejor su trabajo, porque les da el sentimiento de satisfacción por superación y desarrollo profesional dentro de la organización, son motivados a continuar con su buena labor.

**4.9.1.3 Beneficios Laborales.** A menudo las empresas, especialmente del sector privado, facilitan a sus trabajadores retribuciones en cuanto a facilitación de la conciliación laboral. Reducciones de jornada, flexibilización de turnos o más días de vacaciones son ejemplos frecuentes. (Orellana, 2020).

En algunos casos las empresas no cuentan con mayor capital para dar retribuciones económicas, uno de los métodos de retribución es brindarle a los trabajadores tiempo para ellos y su vida personal, si no se les puede dar algún día completo darles flexibilidad en sus turnos de trabajo, para que ellos se sientan recompensados por su trabajado dado, tomar en cuenta su tiempo de recreación y de convivencia con familiares y amigos fuera del trabajo.

**4.9.1.4 Servicios para Empleados.** “Existen muchas organizaciones que brindan a sus empleados la posibilidad de acceder a distintos servicios exclusivos, como guarderías para sus hijos, tickets de comida o seguros sanitarios exclusivos” (Orellana, 2020).

Se refiere cuando las empresas tienen alianzas con otras empresas, vuelven beneficiarios a sus trabajadores con los servicios que ofrecen las empresas afiliadas, ellos pueden hacer uso en el momento que lo deseen, son servicios que los ayuda ahorrarse algunos costos o a recrearse con sus familiares.

**4.9.1.5 Accionariado.** “En ocasiones las empresas efectúan retribuciones en forma de acciones o participaciones” (Orellana, 2020).

Es otra forma de ahorrar costes en las organizaciones o puede ser alguna alternativa cuando no se cuenta con capital para retribuir a los trabajadores, se les puede dar la oportunidad de que

sean parte de la toma de decisiones, para que participen y sientan que son tomados en cuenta en casos relevantes para la empresa y que su aportación es valiosa para ellos.

#### **4.10 Riesgos Laborales**

“Hablamos de daños como lesiones, accidentes, enfermedades o patologías” (Select Business School [SBS], 2020).

Dentro de las instalaciones de las organizaciones se exponen a diferentes daños, pueden ocasionarse entre ellos en las instalaciones por mal uso de los instrumentos en sus funciones laborales o pueden sufrir por realizar alguna actividad por parte del trabajo fuera de las instalaciones. Por los posibles riesgos crear planes es la mejor forma de prevención para evitar que ellos sufran cualquier clase de riesgo.

##### ***4.10.1 Riesgos Físicos.***

Existen distintos riesgos físicos. El primero y más común es el ruido cuando genera una sensación auditiva desagradable. Debemos protegernos con todas las medidas de seguridad posibles.

Otro riesgo físico puede estar provocado por las vibraciones causadas por todo tipo de maquinaria. Estas vibraciones pueden afectar a la columna vertebral, a los abdominales, y ocasionar dolores de cabeza. (SBS, 2020).

El trabajador está expuesto a sufrir cualquier daño en la realización de las funciones de su trabajo, los riesgos físicos se refieren a cualquier daño que pueda recibir el trabajador en las instalaciones de la organización, y no solamente que pueda tener algún daño sino también a cualquier incomodidad que pueda tener a causa de no tener un espacio físicamente adecuado para el trabajo realizado, incomodidades que a mediano o largo plazo pueden dañar la salud física o mental del trabajador y presentarse ante un alto estrés.

#### **4.10.2 Riesgos Químicos.**

“Son los producidos por procesos químicos y por el medio ambiente. Las enfermedades como las alergias, la asfixia o algún virus son producidas por la inhalación, absorción, o ingestión” (Romero, 2020).

Pueden ser ocasionados por algún equipo o material que se encuentre en las instalaciones de la empresa, los productos que se utilizan en el área de producción pueden provocar alguna reacción o generar alguna enfermedad, por lo regular podría ser por mal uso de los productos que se genere algún incidente, las empresas que utilizan este tipo de productos es primordial la capacitación para cada uno de los trabajadores para el uso correcto de los materiales y productos.

#### **4.10.3 Riesgos Biológicos.**

“Este tipo de riesgos son los producidos por la posible exposición a microorganismos como los virus, las bacterias, los parásitos o los hongos, y que puedan dar lugar a diferentes enfermedades” (Romero, 2020).

Se pueden contraer dentro de la organización, podría ser causa desde tener mala desinfección de los equipos de trabajo hasta el hecho de no tener consideración con una persona que no se encuentra bien de salud y sea obligado a presentarse a trabajar y arriesgue el bienestar y salud del resto de sus compañeros. Es crucial que las empresas desinfecten sus instalaciones y lo hagan de forma periódica para evitar a mayores riesgos el contagio de enfermedades.

Actualmente, se observa un caso puntual de un riesgo biológico como lo es la enfermedad de Covid-19 (Coronavirus), las empresas toman las medidas necesarias para cuidar de sus trabajadores para que no sean expuestos, por lo menos dentro de sus instalaciones, a contraer la enfermedad. Deben ser consistentes y comprensivos, evitar que personas con resultado positivo a la prueba de Covid-19 se presenten a trabajar a las instalaciones, y arriesgar la salud de los demás.

#### **4.10.4 Riesgos Ergonómicos.**

La ergonomía es la ciencia que busca adaptarse de manera integral en el lugar de trabajo y al hombre. Los principales factores de riesgo ergonómicos son: las posturas inadecuadas, el levantamiento de peso, movimiento repetitivo. Puede causar daños físicos y molestos. (Romero, 2020).

En este riesgo donde se vuelve aún considerable el proceso de reclutamiento y selección, debido a que se deben elegir personas con capacidades para el puesto de trabajo, si el trabajo es de mucho esfuerzo físico se debe seleccionar al candidato con las mejores condiciones físicas para desempeñar el puesto, así evitar poner en riesgo la salud física con trabajos rigurosos.

#### **4.10.5 Riesgos Psicosociales.**

Estos riesgos vienen ocasionados por factores como el estrés por el ritmo de trabajo, la fatiga laboral o una rutina muy monótona. Debemos tener un descanso de 15 minutos como mínimo a partir de las seis horas. Para prevenir este tipo de riesgos es bueno cambiar de tarea o de horario de trabajo de vez en cuando. (SBS, 2020).

Existen muchos riesgos de este tipo que afectan en cualquier momento en la vida laboral de una persona, es provocado por sobrecarga de trabajo, se le asigna muchas tareas a una sola persona, para evitar tener fatiga laboral o estrés se debe realizar algunos cambios en el horario de trabajo, la forma de ejecutar alguna tarea y tomar descansos cortos en tiempos de trabajo.

#### **4.10.6 Riesgos Mecánicos.**

Este tipo de riesgos pueden producirse al llevar a cabo acciones que requieran utilizar herramientas de cualquier tipo. Los accidentes que se pueden producir debido a este tipo de riesgo son aquellos en los que se producen lesiones corporales como golpes por objetos proyectados o desprendidos, quemaduras, cortes, cualquier tipo de contusión,

aplastamientos... y suelen tener mayor problemática al llevar a cabo trabajos en altura, superficies inseguras, un mal uso de las herramientas y el uso de equipos defectuosos entre otros. Debemos asegurarnos siempre de revisar la maquinaria en la que trabajamos para evitar posibles incidentes. (Romero, 2020).

Por alguna herramienta de trabajo utilizada, pueden producir lesiones físicas y daños irreversibles al cuerpo, es uno de los riesgos con mayor problemática en las organizaciones, porque pone en riesgo la vida del trabajador.

Por la magnitud del problema que puede provocar el riesgo es oportuno hacer una revisión exhaustiva de la maquinaria y herramientas en uso de la empresa, para determinar los problemas a tiempo y evitar cualquier incidente que llegue a afectar la integridad de los trabajadores y el funcionamiento de la organización.

#### ***4.10.7 Riesgos Ambientales.***

Estos son los únicos que no podemos controlar, ya que son la posibilidad de que se produzca una catástrofe por una acción humana o por un fenómeno natural. Estamos hablando de riesgos naturales como la lluvia, inundaciones, tempestad... O de riesgos antropogénicos que son los que están derivados por actividades humanas. (SBS, 2020).

Es el único riesgo que no se puede hacer nada por evitarlo, porque se produce de forma natural y sin previo aviso, las empresas podrían ser menos afectadas por poseer programas de protocolos de seguridad en caso de emergencia, personal capacitado, si cada cierto tiempo se realizan simulacros, y tener sus instalaciones en óptimas condiciones, para hacer el lugar de trabajo un lugar seguro.

#### **4.11 Prevención de Riesgos Laborales**

La Prevención de Riesgos Laborales, se puede definir como el conjunto de actividades y medidas a llevar a cabo dentro de la empresa, con el fin de evitar o disminuir

las posibilidades de que cualquiera de los trabajadores pueda sufrir algún tipo de daño derivado de su trabajo. Estos daños pueden ser tanto accidentes y lesiones, como enfermedades o patologías derivadas del desempeño de las tareas. (Romero, 2020).

Las empresas deben tener métodos para la prevención de riesgos que puedan ocurrir dentro de las instalaciones, cualquier daño que puedan ocasionarse los trabajadores o cualquier enfermedad que puedan contraer, deben evitar o disminuir cualquier posibilidad de sufrir daños.

La forma de llevar a cabo una correcta Prevención de Riesgos Laborales dentro de una empresa se basa en una correcta evaluación de los riesgos que puedan existir. De esta forma, conociendo los posibles riesgos laborales existentes, se podrán definir las medidas preventivas dirigidas a disminuir o evitar los posibles riesgos existentes en cada uno de los puestos de trabajo. (Romero, 2020).

Para que las organizaciones establezcan los métodos de prevención de riesgos laborales, es fundamental realizar una evaluación de los posibles riesgos en sus instalaciones, a raíz de determinar cuáles son los posibles riesgos, se inicia con la creación de las medidas que se deben tomar para prevenirlos y estar preparados para resolverlos.

#### **4.12 Impacto de la Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones**

Muchos piensan que la gestión de los recursos humanos es solo un término más elegante para dar nombre a algo que se viene mencionando por años en esta área. Pero, esto no es así. La gestión de los recursos humanos es algo más que organizar y contratar empleados. (Pérez O. , 2020).

En la administración no se le llama así solo por darle un nombre a la gestión que realiza este departamento, la administración de recursos humanos es idóneo para el desarrollo de las empresas hoy por hoy, va mucho más allá de solo controlar o supervisar el capital humano, vela

por que todas las gestiones administrativas y operativas realizadas por el personal sean hechas con éxito y sigan todos los procesos establecidos, vela porque cada uno sea cumplido.

“Este concepto se refiere a la contratación eficiente, la retención y el desarrollo de los mejores talentos disponibles en la empresa. La gestión de recursos humanos parte de que el mayor activo de una empresa son sus empleados talentosos” (Pérez O. , 2020).

El activo más valioso para el desarrollo de las organizaciones es el capital humano, es la administración de recursos humanos quien se encarga de toda la gestión relaciona a los trabajadores, por esto se determina el departamento con mayor mérito y fundamental para la organización, es quien se encarga de buscar el talento humano para la realización de tareas y es quien vela específicamente que los trabajadores cumplan con las funciones que se le han sido asignadas desde su contratación y que tengan el conocimiento claro de cuales son.

#### ***4.12.1 La Gestión de Recursos Humanos ayuda a atraer Trabajadores Talentosos***

“Invertir en la gestión de recursos humanos te ayuda a crear una marca de empleados fuerte y superior capaz de atraer a los mejores profesionales de forma orgánica” (Pérez O. , 2020).

En el mercado actual existe mucha competencia por tener al mejor talento humano, para que las empresas logren obtener ese talento humano, es vital que se destaquen ante su competencia y ofrezcan a sus trabajadores estabilidad laboral, desarrollo profesional, salario atractivo y ofrecerles salud mental, es un factor intangible que genera mucho valor a las organizaciones, en fin, que destaquen del resto de organizaciones para atraer personal realmente capacitado que sepa hacer su trabajo con excelencia.

#### ***4.12.2 Permite llenar Vacíos en la Fuerza Laboral***

No importa cuál sea el tamaño o la edad de tu empresa, el desgaste es una cosa que siempre sucede. Por suerte, invertir en la gestión de talento o de recursos humanos garantiza

identificar a tiempo las brechas en las áreas críticas de la fuerza laboral y favorece el flujo continuo de empleados talentosos dentro de la empresa. (Pérez O. , 2020).

Las empresas en algún momento pasan por un desgaste administrativo, pero, el tener un departamento de recursos humanos sólido, asegurará continuar la gestión con el personal, por eso es indudable invertir en el crecimiento de ellos, porque ayudarán a identificar a tiempo este desgaste o ayudarán a mejorar las labores para continuar con el crecimiento empresarial y evitar a toda costa un desgaste mayor en la administración que se vuelva irreparable.

#### ***4.12.3 Fomenta el Compromiso***

Una fuerza laboral comprometida es sin duda uno de los beneficios más top de la gestión de recursos humanos. Una estrategia eficaz de gestión de talento implica pasos para la participación de los empleados. El compromiso de los empleados [sic] no solo ayuda a crear una fuerza laboral productiva sino que también promueve el desarrollo. (Pérez O. , 2020).

Es uno de los mejores beneficios que provoca la administración de recursos humanos, de qué manera lo logran, permiten que el personal participe en ciertas decisiones y que den su punto de vista, esto genera cierto compromiso por parte de ellos porque ayuda a que ellos se sientan parte vital para el desarrollo de la empresa.

La gestión de recursos humanos incluye cada una de las etapas del empleado dentro de la empresa, desde su incorporación y crecimiento hasta sus planes de jubilación y beneficios a largo plazo. Con todas estas estrategias en orden es lógico que aumente la satisfacción de los empleados y se fortalezca su compromiso. (Pérez O. , 2020).

La gestión de recursos humanos está involucrado en todas las etapas de crecimiento profesional y personal de los trabajadores, se integran a la vida de los trabajadores desde el

momento que realiza el proceso de reclutamiento, después de que es contratado se encarga de darle la inducción a la organización y al puesto de trabajo, cuando ya desempeña su puesto recursos humanos se involucra en el desarrollo profesional, en aumento de beneficios, es quien se encarga de adquisición de nuevos conocimientos, siempre velan por el bien del personal y esto ayuda a generar compromiso con la empresa por parte de los trabajadores.

En realidad, es esencial prestarles atención a los trabajadores para conocer sus necesidades o deseos, y por parte de la empresa deben ser apoyados para cubrirlas y cumplirlas.

#### **4.13 Gestión de Recursos Humanos en la Actualidad**

La gestión moderna del talento humano va más allá de la administración de las personas, pues el reto es lograr que los colaboradores se sientan y actúen como socios de la empresa; que participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, también sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Las investigaciones más recientes demuestran que cuando una persona se desarrolla en un ambiente de trabajo positivo, con las herramientas laborales adecuadas, el resultado son clientes internos y externos más satisfechos, por lo que da un mejor desempeño financiero de la compañía y es probable que haya una mejor participación en el mercado. (Adecco, 2019).

El objetivo es que los trabajadores se sienta parte de la empresa para que participen efectivamente en el desarrollo de la organización y su propio desarrollo, que sean los trabajadores quienes busquen cambios de mejora y los propongan para implementarlos. El buen clima laboral desarrolla mayor satisfacción para clientes internos y externos, debido a que se tienen mejores resultados por el desempeño de los trabajadores, lo que mejora el estado financiero a la empresa y le da alta probabilidad de ser de las empresas con mayor demanda en el mercado.

Para lograrlo es insustituible contar con la participación del personal, se requiere crear un ambiente de trabajo agradable, ofrecerles a los trabajadores las herramientas necesarias para realizar su trabajo con excelencia, las instalaciones de la empresa deben producir comodidad, para que ellos se sientan motivados a generarle mayores ganancias a la empresa que representan.

Para que el capital humano tenga un impacto positivo en la organización, el área de recursos humanos debe tomar en cuenta aspectos internos y externos, ya que sólo con una visión así como una comprensión de las condiciones internas de la compañía y tomando en cuenta el panorama de la industria es que se puede diseñar una estrategia para generar un ambiente laboral productivo. (Adecco, 2019).

Para establecer las estrategias a utilizar en la organización, primero se debe hacer un estudio del panorama del mercado, las demandas actuales y en que posición se desea tener a la empresa, luego de realizar este estudio panorámico se establecen los procesos y estrategias internos, los que debe realizar el capital humano.

#### ***4.13.1 Aspecto Internos de la Gestión de Recursos Humanos***

Comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna. (Muñoz & Gomez, 2017).

Internamente recursos humanos, vela por el capital humano, determina si es propicio la contratación de más personal o si solo se trata de motivar a los trabajadores para mejorar el proceso de producción, vela por el bien de ellos y por los costos de la empresa, debe tratar de realizar cambios positivos sin sobrecargar de gastos a la organización, mantener el cuidado del personal, así como los intereses de las empresas.

#### **4.13.2 Aspecto Externos de la Gestión de Recursos Humanos**

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno. (Cuesta, Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, 2010, pág. 32).

De forma externa recursos humanos también juega un papel crucial, debido a que realiza un estudio de los cambios sociales, culturales y normativos del mercado que influyen directa o indirectamente en las organizaciones, hace que la empresa se adapte a estos cambios repentinos que día a día se presentan.

Cualquier acción que realice una organización deberá estar dirigida a potenciar su capital humano, en sintonía con la generación de resultados económicos, por ello, el desarrollo de los Recursos Humanos está relacionado a la forma en cómo se promueva la eficiencia y eficacia de los empleados. (Adecco, 2019).

Es la parte visible de las organizaciones, se refiere a el producto que se les brindan a los clientes, la atención al servicio es básicamente lo que las personas pueden percibir de las organizaciones, la satisfacción que estas provocan, que tan factibles son con el personal y el servicio al cliente, como en la calidad de sus productos.

El éxito de una organización está en darle el valor real al recurso humanos, encargarse de progresar y desarrollar a sus trabajadores y de la mano de generar mayores ingresos económicos.

**4.13.2.1 Dirección Estratégica.** La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las

principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización. (Solorzano, 2015).

Para lograr obtener una buena posición de venta en el mercado y desarrollar actividades que fortalecerán el éxito. Es relevante prestar atención en cómo se desarrollarán estos procesos con cautela para poder posicionar a la empresa en la cima, por lo que, se tomaran acciones y decisiones que afectaran o favorecerán la compañía, y como se incorporen a la organización.

#### **4.14 El Nuevo Rol del Área de Recursos Humanos**

La llegada del COVID-19 marcó un hito en la historia de la humanidad y un impacto sin precedentes en áreas de Recursos Humanos (RRHH). La administración de la nómina, la gestión de relaciones laborales, la comunicación interna, y el desarrollo y atracción de talento pasaron a segundo plano ante la gravedad de la crisis. (Casapía, 2020).

Muchas de las funciones del departamento de recursos humanos se vieron afectas tras la llegada del Covid-19, ante la crisis de la pandemia este departamento se ha visto en la necesidad de adaptarse a los cambios y a implementar nuevas estrategias para cumplir con su rol, sin duda uno de los departamentos administrativos con mayor auge en estos tiempos.

El 2020 fue un año particular en el ámbito empresarial porque la pandemia de Covid-19 puso un punto de inflexión para muchos profesionales y departamentos de recursos humanos, lo que puso a prueba la gestión humana reinventándose para continuar con la actividad empresarial. (Portafolio, 2021).

La gestión de la administración de recursos humanos tuvo que reinventarse ante las nuevas formas de trabajar y continuar con el desarrollo de las empresas, fue inevitable y necesario crear

métodos de administración de personal, porque debía administrar, aunque no estuvieran físicamente en la empresa, la ejecución continúa a pesar de los cambios en los últimos años

Así para el 2021 hay dos fenómenos que confluyen en este cambio para los recursos humanos; uno es estructural, con el avance de las tecnologías exponenciales y el incremento progresivo de la automatización, el otro coyuntural: el Covid-19 y todas sus implicancias en el mundo del trabajo. (Portafolio, 2021).

Además del cambio que de la administración de recursos humanos debido a la enfermedad Covid-19, se presenta los cambios de avances tecnológicos que automatizan los procesos, recursos humanos, se debe adaptar sus funciones a los cambios que se presenten constantemente, buscar el progreso personal y organizacional para simplificar los procesos de ejecución en la empresa.

Para recursos humanos se presentaron dos panoramas debido al surgimiento del COVID 19, el primero, trabajo realizado desde casa, implementaron controles a distancia, organizaron las funciones de cada uno que podían realizar desde sus hogares, determinaron horarios y muchas más gestiones que dependen de las necesidades de las empresas y de las metas.

El trabajo remoto suena sencillo cuando es temporal o específico para algunos roles, pero es mucho más complejo cuando es generalizado y se deben establecer políticas básicas de trabajo y garantizar condiciones mínimas para que los empleados puedan continuar con sus funciones. Temas como la seguridad de los sistemas, los canales de comunicación, los puntos centrales de control y los planes de replazo y sucesión estuvieron a la orden del día. No todos pudieron irse a casa, hubo actividades críticas y sectores como el de salud que tuvieron que redefinir sus políticas de protección sanitaria. (Casapía, 2020).

El segundo panorama es de las empresas que tuvieron la necesidad de trabajar físicamente en las instalaciones, en este caso, recursos humanos ha tenido mayor gestión, porque tuvieron que

implementar varios procesos de seguridad para los trabajadores, instauraron el uso obligatorio de mascarilla en las instalaciones, desinfectar el área cada vez que ingrese una persona, brindarles utensilios de desinfección a cada uno, toma de temperatura al inicio de la jornada, distanciamiento social, por ejemplo, los horarios de almuerzo fueron organizados para mantener el distanciamiento y se prohibieron las reuniones sociales para evitar contraer la enfermedad, son algunas de las medidas que se tomaron para resguardar su salud.

En fin, el objetivo real de implementar estas medidas en ambos panoramas es seguir con la ejecución de las empresas, no solo las empresas se ven beneficiadas ante estas situaciones, sino también los trabajadores, conservan su trabajo, por lo tanto, conservan su ingreso económico para cubrir sus necesidades básicas y cumplir algunos de sus deseos de superación

#### ***4.14.1 Nuevos Modelos de Liderazgo***

El liderazgo es un concepto que hace referencia a la habilidad que tiene un individuo para motivar, influir y posibilitar que otras personas colaboren a la efectividad y éxito de las organizaciones a las cuales pertenecen. En ocasiones este término se relaciona con dirección, aunque no son necesariamente equivalentes no pueden separarse pues la dirección es una parte del trabajo directivo de un líder. Los cambios que se han generado en la sociedad han derivado en que las formas de dirigir un grupo de personas también varíen, generando nuevos modelos de liderazgo como el liderazgo consciente. (Pérez J. , 2018).

Es vital que se establezcan jefes en la organización que tengan personal a su cargo, porque son los que van a guiar a los trabajadores en la dirección que la empresa necesita para lograr el éxito, no son solamente personas que van a dar órdenes de lo que deben hacer, deben ser capaces de influir en el comportamiento de los individuos.

Las formas nuevas de organización propician cambios en el modelo de liderazgo. Del modelo donde predomina la jerarquía en la toma de decisiones se ha pasado a valorar cada vez más las habilidades sociales, tales como: La comunicación, la capacidad de dinamizar grupos, la mediación, la autonomía en la toma de decisiones, etc. En resumidas cuentas, se busca un liderazgo que implique emocionalmente al trabajador. (Pérez J. , 2018).

Más que ser un jefe capaz de direccionar y dar órdenes que requiere alguien capaz de propiciar cambios en las organizaciones, de alguien que tenga las habilidades sociales para comunicarse de forma efectiva con sus subordinados que logre encaminarlos a la participación en grupos de trabajo y a ser autónomos en la toma de decisiones.

#### **4.15 Los Retos de Área de Recursos Humanos en la Actualidad**

En este proceso de Recursos Humanos enfrenta diversos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad, a causa de la creciente demanda y diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización actual de la economía mundial.

Los departamentos de administración de Recursos Humanos afrontan también de los variables entornos legales, con este marco de referencia, se debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable. (Arciniega, 2013).

Recursos humanos enfrenta las necesidades y expectativas de los trabajadores, de las empresas y del mercado actual, debe cumplir las necesidades y expectativas de estos tres que dependen de la economía del mundo, el objetivo principal de los trabajadores es tener un desarrollo profesional y un ingreso económico bueno, de las empresas su objetivo es ser estable y cumplir

con la demanda actual para generar ingresos económicos, y de la sociedad, se refiere a cumplir con lo que actualmente demanda el mercado y su entorno, que se pueda estar a la altura de cada una de las exigencias actuales.

Además, el cumplimiento de estas debe estar dentro de los parámetros legales del país donde se encuentre la empresa, cumplir el alcance de metas y al mismo tiempo respetar los valores éticos y morales de la sociedad, empresa y personas.

El principal desafío de recursos humanos es lograr la mejora de las organizaciones de la cuál formamos parte, haciéndolas mas eficientes y eficaces mediante el uso de todos sus recursos, en especial el humano, lo cual significa promover bienes y servicios aceptables para la sociedad. (Arciniega, 2013).

El desafío principal de la administración de recursos humanos es mejorar la ejecución de las empresas, todo debe ser organizado y con una buena planificación para lograr ser eficientes con los recursos que poseen y ser efectivos con el cumplimiento de objetivos.

Así mismo[sic] se debe utilizar solo la cantidad necesaria de recursos sin utilizar de más en la producción de sus bienes y servicios, lo que se traduce en un mejor nivel de productividad de la organización. (Arciniega, 2013).

Para el cumplimiento de objetivos deber ser eficientes en cuanto a la producción, porque deben hacerlo con el menor gasto económico posible para la organización y así obtendrán mayores ganancias, con el menor uso de bienes de la empresa, lo que logrará dar mayor ingreso.

#### ***4.15.1 Tendencias de la Administración de Recursos Humanos***

La pandemia obligó a muchas empresas a adaptar sus modelos de trabajo para mantener la continuidad operativa sin arriesgar la salud de sus colaboradores. En ese sentido, la gestión de recursos humanos para 2021 implica que los profesionales deban

reorganizarse e incorporar protocolos y planes de acción que les permitan gestionar al talento vía remota, garantizar el bienestar físico y mental de sus equipos de trabajo e impulsar una nueva cultura organizacional en las empresas. (Ordóñez, 2020).

Las empresas se vieron en la obligación de adaptar sus modelos de trabajo por la pandemia, adaptar al personal a la nueva cultura organizacional, se realizaron protocolos de seguridad y planes de trabajo que les permitirá continuar su gestión sin ser afectados en sus ingresos, y para que las empresas continúen y no tengan mayores pérdidas.

Es por eso que las empresas deben estar al tanto de las tendencias en la gestión de recursos humanos para 2021, las cuales permitirán a directivos, personal de RRHH y jefes de área tomar decisiones acertadas para optimizar la productividad y la satisfacción de los colaboradores. (Ordóñez, 2020).

Los altos mandos que representan las organizaciones deben conocer las nuevas tendencias de la administración de recursos humanos, les permitirá tomar decisiones correctas para aumentar la productividad de los trabajadores y al mismo tiempo la satisfacción laboral.

Para gestión de recursos humanos en la actualidad es sustancial la utilización de tecnología, la mayoría de los procesos o funciones del departamento se realizan a través de la tecnología ayuda a tener mejor control sobre todas las actividades realizadas y así descubrir justo a tiempo cualquier cambio que sea oportuno hacer.

**4.15.1.1 Nuevas Tecnologías.** El empleo y la humanización de la tecnología en el departamento de RRHH se hizo realidad y continuará siendo esencial en procesos de gestión de talento, reclutamiento y selección de personal, pago de nómina, contratación, evaluación de desempeño; además, la pandemia ha propiciado más documentos con firmas electrónicas y la búsqueda de bienestar organizacional. (Mejia, 2021).

Para el reclutamiento y selección, hoy en día se utilizan plataformas de videollamadas para realizar las entrevistas y las pruebas necesarias para aplicar al puesto, para controles administrativos se utilizan plataformas electrónicas para controlar el ingreso, horas trabajadas, descuentos por realizar y para obtener una base de datos con toda la información del personal contratado e incluso del personal que ya no labora en la organización, para las evaluaciones de desempeño se facilitan hacerlas de forma electrónica, arroja el resultado de las evaluaciones realizadas, en base a los resultados obtenidos recursos humanos toma las medidas necesarias para la solución de problemas o el mejoramiento de ejecución en la organización.

En consecuencia, de la pandemia, el uso de tecnología aumento para la realización de tareas y procesos de la organización, es a través de la tecnología que se logran comunicar los altos mandos con sus subordinados para la revisión del trabajo realizado y la validación de los resultados.

**4.15.1.2 Aprendizaje Escalable.** “El desarrollo de métodos eficaces para mejorar habilidades, competencias y capacidades de todos los colaboradores, y poder reentrenarlos de manera novedosa en temas que aporten valor a las nuevas formas de trabajo de la organización” (Mejia, 2021).

Los trabajadores deben continuar en constante capacitación a pesar de no presentarse físicamente en las instalaciones, hoy en día existen un sinnfín de recursos y medios para el aprendizaje continuo.

Existen plataformas de desarrollo que aumentan las capacidades de los trabajadores y aumenta el deseo de superación, esto asegura el éxito de la empresa porque le da el reconocimiento del potencial de aprendizaje y automatización de procesos que tienen ellos.

**4.15.1.3 Motivación Laboral en la Actualidad.** También la motivación en el teletrabajo: La pandemia hizo que, durante el 2020, alrededor del 60% de los empleados en el mundo trabajarán

desde sus hogares, dos veces más que en el 2019. Mantener motivados a los empleados que teletrabajan no es sencillo, por la distancia que suele originar pérdida de identidad con la empresa, por eso, los departamentos de recursos humanos deben construir una estrategia de “employer branding”, promover el sentido de pertenencia, recompensar la creatividad, fijar objetivos diarios y tener una comunicación abierta y directa para motivar y promover una cultura empresarial positiva también en el teletrabajo. (Mejia, 2021).

La motivación laboral en línea no es una tarea sencilla para el departamento de recursos humanos, porque el hecho que los colaboradores no se presenten físicamente en la empresa influye a que pierdan la cultura que les implementó la organización, por eso los integrantes del departamento de recursos humanos deben crear estrategias que ayuden a que los trabajadores no olviden la cultura organizacional, los valores enseñados y que tampoco hacía donde se dirigen, que conozcan con claridad todos los aspectos de la organización.

Aporta de gran manera que reciban retroalimentación de su desempeño, fijen objetivos a corto plazo y se entreguen ciertas recompensas por el cumplimiento de estos, ayudará a que ellos se sientan estimados y útiles en la empresa en medio de toda la situación que atraviesa el mundo.

**4.15.1.4 Trabajo Colaborativo.** “Se generará una tendencia creciente hacia la gestión de proyectos y modelos colaborativos basados en herramientas tecnológicas. Aunque ya se estaban utilizando, se mejorará su uso, con más frecuencia y con mayor conocimiento, aprendiendo las nuevas reglas de usabilidad” (Mejia, 2021).

Se refiere a asignar proyectos a un grupo de personas, que cada uno tenga diferentes capacidades y se complementen al momento de unirse y hacerlo a través de herramientas tecnológicas que los ayude a seguir en comunicación a pesar del distanciamiento y resguardo que se solicita para el bienestar de las personas.

Les ayudará a seguir con la comunicación de sus compañeros y sentir que son parte de un equipo, y que a pesar de las nuevas formas de trabajo van en camino al cumplimiento de objetivos.

**4.15.1.5 Liderazgo.** “Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark, 2017, pág. 68).

La habilidad que tienen algunas personas de influir en otras de forma positiva, sin que las otras personas lo tomen como una orden, sino lo perciban de la mejor manera posible y con disposición de participar en los que se les solicita.

El liderazgo es un don que no cualquier persona tiene la habilidad de desempeñar, ser la persona que encabeza o dirige algún grupo social, de trabajo, político y religioso, el líder es quien ocupa el primer lugar en representación de un grupo de más personas.

**4.15.1.5.1 Liderazgo en Remoto.** Los nuevos entornos de trabajo obligarán a desarrollar nuevas formas de relacionarse, de vincular a los empleados y colaboradores y de dirigirlos de una forma más integradora y facilitadora, buscando la reestructuración de los modelos de liderazgo más próximos al coaching que al ejercicio tradicional de la autoridad, en donde se da espacio de crecimiento, confianza y creatividad. (Mejia, 2021).

Enfrentan la dificultad de no poder relacionarse físicamente con los trabajadores, deben reinventarse y crear nuevas estrategias para continuar con el cumplimiento de su gestión como líder, deben encontrar la manera de seguir en comunicación con sus subordinados para alentarlos y motivarlos que continúen con su buena gestión, así los trabajadores sentirán que hay una persona que los respalda o que los representa de forma correcta en la organización.

Los nuevos cambios y formas de trabajar no solo afectan a los trabajadores, también a los de alto mando, son ellos los que deben encontrar como comunicarse de forma efectiva hacia los

trabajadores y logren que trabajen de forma motivada y eficiente a pesar de las nuevas modalidades de trabajo que se implementaron, y sigan en rumbo a la realización de la buena gestión de la empresa y su éxito.

#### **4.16 ¿Qué Esperan las Personas de las Organizaciones?**

“Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr, riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas” (Chiavenato, 2018, pág. 21).

Las necesidades son diferentes para cada uno, existen necesidades básicas que la mayoría de las personas desean cubrir, están en la disposición de ofrecer sus servicios, brindar su trabajo con excelencia y cumplir las expectativas de las organizaciones, siempre y cuando ellos reciban un beneficio a cambio y puedan cubrir sus necesidades. Se habla de lo que las organizaciones esperan de las personas, pero se debe tomar en cuenta lo que las personas buscan de un lugar de trabajo y hacerlo posible, no centrarse solamente en las necesidades de la empresa.

##### ***4.16.1 Un Excelente Lugar para Trabajar***

“Donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización” (Chiavenato & Hernández, 2018, pág. 21).

Es ventajoso que las personas se sientan esenciales en la organización, que sin el trabajo de ellos no sería posible llevar al éxito la organización, que sientan que pertenecer a la organización sea una dicha y logren sentir que son afortunados de ser parte de las operaciones de la empresa, se refiere a brindarles bienestar físico, con las instalaciones y comodidades, y bienestar psicológico, que sea un ambiente de trabajo agradable, en compañerismo.

#### **4.16.2 Reconocimiento y Recompensas**

Como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo hacen. (Chiavenato, 2018, pág. 21).

Además, de recompensar a las personas por su trabajo con salario e incentivos, se debe considerar dar reconocimiento a los trabajadores por su buen desempeño, lograr que se sientan motivados de mantener su trabajo, hacerlo con dedicación con la finalidad de cada vez perfeccionarlo.

Que se sientan satisfechos por las actividades realizadas y alentados a crecer profesionalmente en su puesto de trabajo. Ser reconocidos por su trabajo bien hecho, los hace sentir satisfechos porque es una forma en que las empresas pueden demostrarles a ellos lo que realmente representan.

#### **4.16.3 Oportunidades de Crecimiento**

Una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que solo necesitan esfuerzo y dedicación. (Chiavenato, 2018, pág. 21).

Las personas esperan crecer en conocimiento cada vez más, es imprescindible que las organizaciones brinden a sus trabajadores la oportunidad de crecimiento profesional y personal, proporcionarles nuevas estrategias con las cuales puedan desempeñarse de una mejor manera para que esto les motive a lograr y obtener un crecimiento sostenible, que tengan la oportunidad de aplicar a plazas de altos mando, siempre y cuando, cumplan con los requisitos de dichas plazas, por eso es crucial que ellos demuestren dedicación y esfuerzo en su puesto de trabajo.

#### **4.16.4 Participación en las Decisiones Importantes**

“Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello” (Chiavenato, 2018, pág. 21).

Deben percibir que son especiales para la organización, darles un grado de poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa, donde tomaran acciones y decisiones que afectaran o favorecerán la compañía, que demuestren sus habilidades y de lo que son capaces, que se logren ganen el respeto de sus compañeros y jefes por participar en las decisiones.

#### **4.16.5 Libertad y Autonomía**

Es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso. (Chiavenato, 2018, pág. 21).

El modelo antiguo de la administración se basaba en dar órdenes y que los subordinados las cumpliera, hoy en día las personas piden independencia en sus labores, debido a que de esta forma no se sientan presionados ni controlados. Hoy por hoy se basa en la división de trabajo y funciones que cada uno ya tengan asignado sus funciones sin necesidad de ser controlado, que se les proporcione un grado de responsabilidad y compromiso para la entrega de resultados.

#### **4.16.6 Apoyo y Respaldo**

“Por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso” (Chiavenato, 2018, pág. 21).

Es recomendable establecer líderes para cada equipo de trabajo, de esta manera se generará el sentimiento de apoyo y respaldo, que alcancen a apreciar a una persona que está en la disposición

de ayudarlos a mejorar, no solamente en el ámbito laboral, también que se generen relaciones de confianza y compañerismo porque sirven de impulso de diferentes formas para cada persona.

#### **4.16.7 Empleabilidad y Ocupabilidad**

La empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento del empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad de incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización. (Chiavenato, 2018, pág. 21).

En primer lugar, se requiere ofrecer estabilidad laboral, provocar el sentimiento de permanencia en la organización, al final es lo que todas las personas han buscado y permanecen en búsqueda de un trabajo estable, para retener al personal por más tiempo y así las operaciones en la organización no se detengan y continúen con éxito. Además de brindar estabilidad, asignarles actividades para que permanezca ocupados en su horario laboral y, busquen incrementar sus capacidades y habilidades, para adaptarse a cualquier cambio administrativo.

#### **4.16.8 Camaradería y Compañerismo**

“Las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad” (Chiavenato, 2018, pág. 21).

Crear amistades y relaciones cercanas es inestimable para los seres humanos, las personas necesitan recibir y dar afecto, es de gran ventaja que se creen relaciones cercanas, de confianza y amistades auténticas, genera salud mental lo que logra que trabajen motivados y entusiasmados, el clima de confianza que generan los jefes hacia los colaboradores facilitará la integración.

#### **4.16.9 Satisfacción laboral**

“Se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despiertan su deseo de permanecer y colaborar” (Chiavenato, 2018, pág. 21).

Influencia el ambiente en el lugar de trabajo, se desea tener clima donde las personas se sientan queridas y despierte el deseo de participar en las actividades, para lograr cumplir con todas las metas fijadas desde un inicio, que produzca el deseo de permanecer en la empresa.

#### **4.16.10 Calidad de Vida en el Trabajo**

“Es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores” (Chiavenato, 2018, pág. 21).

Generalmente lo que toda organización quiere lograr, proporcionar a todos sus trabajadores una calidad de vida en el trabajo donde las tareas asignadas las tomen gustosamente y les permitan crear un espíritu de compañerismo en el trabajo en equipo para volverlos eficientes al momento de tener presión en su trabajo y con qué tipo de calidad darán resultados.

“En otras palabras, la calidad de vida son una serie de condiciones de las que debe gozar un individuo para poder satisfacer sus necesidades. Esto, de modo que no solo sobreviva, sino que viva con comodidad” (Westreicher, 2020).

Enfocarse en la capacidad de logros del ser humano, no solo se trata de cubrir sus necesidades, que las personas sientan que obtienen más que vivir con los gastos cubiertos del día a día, darles la oportunidad de vivir con comodidades y gozar de su vida en el área personal y profesional, que pueden tener el sentido de pertenencia y logren cumplir cada unos de sus objetivos y metas plateadas en las áreas de su vida, que logren obtener una buena calidad de vida.

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

Desde el surgimiento de la administración de recursos humanos se ha podido evidenciar un gran avance en el desempeño de las organizaciones, ha sido adecuado para obtener el éxito y ahora existen diferentes procesos innovadores a la luz de las tendencias administrativas de recursos humanos.

En consecuencia, de la Revolución Industrial, se tuvo la necesidad de la administración, era generalmente el control de todo el funcionamiento de las organizaciones, implicaba la realización de los mecanismos de organización, coordinación y planeación.

El enfoque administrativo antes era disciplinario y metódico, no se implementaban temas retributivos, con el tiempo la administración se vio en la necesidad de realizar actividades que antes no hacía, como, por ejemplo, contrataciones, despidos de personal, y establecer rangos de salarios según el puesto de trabajo.

La idea principal de la administración era automatizar los procesos y facilitar el cumplimiento de objetivos, está compuesta por diferentes teorías que determinan los diferentes enfoques de la administración, la teoría científica, humanista, burocrática, clásica y la teoría del comportamiento, fueron las que ayudaron a llegar a la conclusión de que todo tenía relación a los seres humanos, que la ejecución de las organizaciones no era nada sin personas que hiciera posible su buen funcionamiento, no es posible tener éxito en las organizaciones si no se posee capital humano.

El análisis que se realizó a estas áreas evidenció que involucraban en mayor parte al capital humano, se empezó a dar la estimación necesaria y el significado que realmente tienen las personas dentro de las organizaciones, la verdadera importancia que merecen.

Conforme los avances administrativos se dio la necesidad de tener mayor control de la gestión de los trabajadores, antes el término de recursos humanos no era conocido ni le daban la significación que hoy en día se le da, fue gracias a las altas demandas que surgieron en el mercado que se hizo necesaria la administración del personal en las organizaciones, se realizaron varios experimentos que determinaron lo que hoy en día se conoce como la administración de los recursos humanos.

A partir de determinar el alcance de las personas, surge el departamento de recursos humanos en las organizaciones, al inicio era una teoría muy burocrática que solo delegaba funciones y supervisaba resultados. Luego, se observó que el departamento de recursos humanos tenía más que ofrecer y se estableció las funciones que hoy en día se conocen.

Principalmente, reclutamiento y selección de personal, es el encargado de encontrar al talento humano que necesitan las empresas, analiza los puestos requeridos y luego recluta al personal que desempeñará el puesto.

Se continúa con la incorporación a la organización, se refiere a darle toda la inducción a la persona recién contratada, brindarle inducción del puesto, que va a desempeñar y cuáles son sus tareas asignadas, y brindarle inducción a la organización, que conozca los niveles jerárquicos, todo el funcionamiento de la empresa y hacia dónde va dirigida.

Se debe entender que no todas las personas que inician en una empresa, lo hacen con las habilidades y conocimientos requeridos, muchos los adquieren en el desempeño de su puesto y realización de tareas asignadas, cuando las organizaciones logran entender este punto analizan que es propicio apoyar al personal en su desarrollo profesional en la organización, debido a que si se obtiene personal altamente calificado desempeñaran su trabajo con eficiencia y eficacia, y se lograra el óptimo desarrollo de la organización junto con el crecimiento de ellos.

El clima laboral, de los apreciados en las compañías debido a que a través del clima laboral se pueden lograr muchos objetivos, un buen clima laboral genera muchas ventajas y una de ellas es la motivación laboral, una persona motivada hace su trabajo con excelencia, por eso es conveniente determinar los factores que puedan llegar a afectar el clima laboral para prevenirlos y presentar soluciones a los problemas existentes.

La evaluación del desempeño ayuda a conocer la ejecución de los trabajadores con respecto a sus funciones delegadas, para llegar a un acuerdo de las medidas a tomar para mejorar las malas gestiones y establecer nuevas estrategias, o en el caso de que se realice una buena gestión proponer algunas estrategias para incentivarlos y que continúen con esas buenas acciones.

Existen diferentes formas de evaluar, se debe utilizar el método que se acople a las necesidades de la empresa y a las capacidades económicas que tenga.

Además, las retribuciones, hay diferentes formas de retribuir o compensar a los trabajadores, este es uno de los principales motivos por el cual una persona decide trabajar en alguna institución, el ser humano necesita cubrir sus necesidades fisiológicas, sociales, de seguridad y de autorrealización, y puede cubrirlas a través de las retribuciones que le ofrece una empresa por sus servicios prestados.

Es útil conocer al personal para conocer sus necesidades y a través de eso determinar las retribuciones que serían factibles para la organización, puesto que deben ser retribuciones que las cubran para que ellos se sientan incentivados.

Se debe considerar, los riesgos laborales, es parte de la gestión de recursos humanos, deben crear protocolos de seguridad para evitar poner en riesgo la integridad física y mental de los trabajadores, las instalaciones del lugar de trabajo deben estar en óptimas condiciones para prevenir cualquier riesgo inesperado, el personal debe estar capacitado para actuar de forma

correcta al momento de una emergencia, deben tener procesos de prevención de riesgos y darlos a conocer a todos para que los implementen de forma correcta, se logra con la creación de normas, de procesos para el uso de cualquier herramienta de la organización, con capacitación constante y con simulacros de cualquier riesgo que puedan tener en las instalaciones.

La gestión de recursos humanos ha logrado un gran impacto en las organizaciones, es el ser humano el activo elemental, son los que hacen posible el cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa, a través de las funciones del puesto de trabajo, determina si es recomendable la división del trabajo y asigna a cada uno sus tareas a realizar.

En el mercado actual existe una gran demanda por encontrar el mejor talento humano, por eso es imprescindible que las organizaciones ofrezcan beneficios que la competencia no, es decir que sobresalgan ante la competencia que se les presenta en el mercado.

La existencia de un departamento que vele por el capital humano ayuda a fomentar el compromiso de todos los integrantes de la organización, para lograrlo deben hacerlos sentir valiosos para la organización, dejar que las personas participen en algunas de las decisiones trascendentales.

Permitir que comenten y brinden ideas para la mejora de algún proceso o estrategia, esto le da al trabajador cierta seguridad y lo hace sentir especial a tal punto que desee que la organización llegue a las metas plasmadas. El buen talento humano permite llenar ciertos vacíos de la organización que se dan muchas veces que las organizaciones presentan alguna deficiencia en sus procesos.

Hoy en día el departamento de recursos humanos ha tenido un gran reto con la llegada del Covid19, hacer funcionar la administración de las organizaciones, a través de los nuevos métodos de trabajo propuestas por recursos humanos.

En el caso de las empresas que continuaron con sus operaciones, trabajaron desde casa, surgió la necesidad de implementar y utilizar nuevas plataformas donde se llevará a cabo sin el cumplimiento de objetivos de cada uno, se le brindó a cada trabajador los recursos para realizar sus actividades desde casa, se implementaron nuevas formas de evaluar el desempeño, las reuniones dejaron de ser presenciales y se volvieron en su mayoría virtuales para resguardar la salud de los trabajadores.

El clima laboral cambio en gran manera, a causa de que no laboran físicamente en las instalaciones, se tuvo que establecer diferentes métodos para que las personas no olvidaras los valores, la cultura y los principios que conforman la organización.

Los incentivos o retribuciones también han cambiado, ahora los lideres deben buscar la forma de motivar a su equipo, para que continúen con sus labores eficientemente.

En el caso de las empresas que no podían realizar el trabajo desde casa, más allá de establecer nuevas estrategias, se vieron en la necesidad de crear nuevas reglas de bioseguridad para mantener la salud de sus trabajadores y para continuar con las operaciones de la empresa.

Algunas de las medidas a tomar fueron, toma de temperatura al ingresar a las instalaciones, aplicación de gel, uso obligatorio de mascarilla todo el día, acomodar las instalaciones para cumplir con el distanciamiento sugerido y por supuesto evitar en su totalidad las reuniones sociales dentro de las instalaciones.

Por todos estos cambios que puedan tener las organizaciones o el mercado, es oportuno contar con el departamento de recursos humanos, para que se encargue de dar continuidad a la gestión y desarrollo de la empresa, al proteger el recurso máspreciado de las organizaciones, o sea, en recurso humano, que siempre se encuentre en capacidad óptima para realizar su trabajo con excelencia y vaya encaminado al cumplimiento de objetivos para el éxito de la empresa.

## 6. Conclusiones

- Se conocieron los antecedentes de las funciones administrativas de las empresas, se estudió su historia y observo la evolución que tuvieron los procesos administrativos para formar el departamento de recursos humanos en las organizaciones.
- Se estudiaron las nuevas tendencias de la administración de recursos humanos y se aplicaron las novedades de la gestión administrativa, se obtuvo un departamento sólido que creó un valor tangible para las organizaciones.
- Se descubrieron los procesos establecidos y obtenidos a través de la innovación del área de recursos humanos, se automatizaron los procesos de cambio organizacional que mejoró el desempeño de los trabajadores.

## 7. Recomendaciones

- Las organizaciones deben conocer los antecedentes de las funciones administrativas de las empresas, y tener el conocimiento de su historia y la evolución que tuvieron los procesos administrativos, para que logren formar el departamento de recursos humanos en las organizaciones.
- El departamento de recursos humanos debe estudiar las nuevas tendencias de la administración de su área, para aplicar las novedades de la gestión administrativa, y logren formar sólido departamento que origina un valor tangible para las organizaciones.
- Los gerentes de las organizaciones deben comprender los procesos establecidos y obtenidos a través de la innovación del departamento de recursos humanos, para automatizar los procesos de cambio organizacional que mejorará el desempeño de los trabajadores.

## 8. Bibliografía

- Agüero, J. (2007). Teoría de la Administración: un campo fragmentado y multifacético. *Visión de Futuro*, 3.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración Moderna 2*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I., & Hernández, R. (2018). *Recursos Humanos I*. México: Mc Graw Hill Education.
- Jáuregui, A. (s.f.). *Los principios de la administración científica de Taylor e introducción al fordismo*.
- Koontz, Harold; Wehrich, Heinz; Cannice, Mark. (2017). *Administración II*. México: Mc Graw Hill Education.
- Lucarelli, Elisa; Correa, Elida. (1993). *Como hacemos para enseñar a aprender*. Buenos Aires: Santillana.
- Martha, G. (2017). *Administración de recursos humanos* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill Education.

### 8.1 E-grafía

- Activa, A. (10 de Abril de 2018). *Aretéactiva*. Obtenido de Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Adecco. (02 de Julio de 2019). *Empresas*. Obtenido de Impacto actual de la gestión de recursos humanos: <https://blog.adecco.com.mx/2019/07/02/impacto-actual-gestion-recursos-humanos/>
- Agüero, J. (2007). Teoría de la Administración: un campo fragmentado y multifacético. *Visión de Futuro*, 3.
- Arciniega, F. (30 de Octubre de 2013). *Slideshare a scribd company*. Obtenido de Desafíos de la administración de Recursos Humanos: <https://es.slideshare.net/agnusdiseno/desafos-de-la-administracin-de-recursos-humanos>
- Brito, R. (6 de Octubre de 2016). *Blogger.com*. Obtenido de Blogger.com: <http://gerenciarrhhbritosaavedra.blogspot.com/2016/10/gerencia-de-recursos-humanos-origenes.html>
- Carazo, J. (19 de Noviembre de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Las 10 funciones del departamento de Recursos Humanos: <https://economipedia.com/guia/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- Casapía, R. (28 de Mayo de 2020). *Altonivel*. Obtenido de El nuevo rol de Recursos Humanos en la nueva normalidad: <https://www.altonivel.com.mx/opinion/el-nuevo-rol-de-recursos-humanos-en-la-nueva-normalidad/>
- Chiavenato, I. (2018). *Administración Moderna 2*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I., & Hernández, R. (2018). *Recursos Humanos I*. México: Mc Graw Hill Education.
- Coll, F. (12 de 05 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Clima Laboral: <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- Colom, K. (04 de Septiembre de 2020). *ProcessMaker*. Obtenido de Consejos para mejorar el proceso de incorporación de nuevos empleados: <https://www.processmaker.com/es/blog/how-to-improve-your-new-employee->

- onboarding-process/
- Corvo, H. (05 de abril de 2019). *Lifeder*. Obtenido de Teoría humanista de la administración: características, ventajas: <https://www.lifeder.com/teoria-humanista-administracion/>
- Costa, Joaquín; Príncipe de Vergara. (29 de abril de 2021). *EAE Business School*. Obtenido de Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave: <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- Cruz, I. (2014). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Aula mentor.
- Cruz, I. (2014). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Aula mentor.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Cuba: ECOE-Ediciones.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Cuba: ECOE-Ediciones.
- Equipo editorial, E. (05 de Agosto de 2021a). *Concepto*. Obtenido de Administración de recursos humanos: <https://concepto.de/administracion-de-recursos-humanos/>
- Equipo editorial, E. (20 de Agosto de 2021b). *Concepto*. Obtenido de Reclutamiento: <https://concepto.de/reclutamiento/>
- Espinoza, R. (SF de Junio de 2009). *Visión gerencial*. Obtenido de El fayolismo y la: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Gómez, P. (03 de Septiembre de 2019). *Aitana*. Obtenido de La importancia de los recursos humanos en la empresa: <https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>
- Guzmán, M. (2017). *Administración de recursos humanos* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Jara, E. (2009). *El Control en el Proceso Administrativo*. Ecuador: UTA.
- Jáuregui, A. (s.f.). *Los principios de la administración científica de taylor e introducción al fordismo*.
- Kestler, A. (3 de Agosto de 2015). Selección de Personal y Desempeño Laboral. *Tesis de Grado*. Guatemala, Guatemala, Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark. (2017). *Administración II*. México: Mc Graw Hill Education.
- Lucarelli, Elisa; Correa, Elida. (1993). *Como hacemos para enseñar a aprender*. Buenos Aires: Santillana.
- Martínez, C. (30 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoría del comportamiento humano en la administración: <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-comportamiento-humano-en-la-administracion/>
- Mejía, C. (27 de Enero de 2021). *Portafolio*. Obtenido de Los retos para las áreas de recursos humanos en el 2021: <https://www.portafolio.co/tendencias/empresas-los-retos-para-las-areas-de-recursos-humanos-en-el-2021-548600>
- Méndez, Alejandro; Astudiyo, Marcela. (2008). *La Investigación en la Era de la Información*. Mexico: Trillas.
- Muñoz, K., & Gomez, D. (22 de Mayo de 2017). *Talento Humano*. Obtenido de Tecnología Blogger: <http://talentohumano1260756.blogspot.com/2017/05/capital-intelectual-capital-intelectual.html>

- Nunez, M. (25 de Marzo de 2015). *Escuelas de organización industrial*. Obtenido de Reclutamiento y selección de personal: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/25/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2/>
- Ordóñez, M. (20 de Diciembre de 2020). *Kelly*. Obtenido de 7 tendencias en la gestión de recursos humanos para 2021: <https://blog.kellyservices.com.mx/7-tendencias-en-la-gestion-de-recursos-humanos-para-2021>
- Orellana, P. (05 de Julio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Evaluación del desempeño: <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>
- Peralta, S. (25 de Marzo de 2015). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de LA FORMACION Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/25/la-formacion-y-el-desarrollo-de-los-recursos-humanos/#:~:text=Formaci%C3%B3n%20es%20el%20proceso%20de,en%20el%20desempe%C3%B1o%20del%20trabajo.>
- Pérez, J. (31 de Octubre de 2018). *FEPED*. Obtenido de Nuevos modelos de liderazgo: <https://www.feped.org/2018/10/31/nuevos-modelos-de-liderazgo/>
- Pérez, J. (24 de Julio de 2020). *Lean Construction México*. Obtenido de Teoría de Fayol: <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-fayol-funciones-y-principios-de-administraci%C3%B3n>
- Pérez, O. (19 de Febrero de 2020). *People Next*. Obtenido de La gestión de los RRHH como motor para el crecimiento de la empresa: <https://blog.peoplenext.com.mx/la-gestion-de-los-rrhh-como-motor-para-el-crecimiento-de-la-empresa>
- Portafolio. (27 de Enero de 2021). *Portafolio*. Obtenido de Los retos para las áreas de recursos humanos en el 2021: <https://www.portafolio.co/tendencias/empresas-los-retos-para-las-areas-de-recursos-humanos-en-el-2021-548600>
- Prieto, P. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia para la retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Quiroa, M. (10 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Evolución de la administración: <https://economipedia.com/definiciones/evolucion-de-la-administracion.html>
- Quiroa, M. (08 de Febrero de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Administración Científica : <https://economipedia.com/definiciones/administracion-cientifica.html>
- Ramazzini, N. (2011). *Automatización de procesos administrativos*. Guatemala: Visión digital, s.a.
- Ramazzini, N. (2016). *Automatización de procesos administrativos I*. Guatemala: Visión Digital, S.A.
- Romero, S. (02 de Enero de 2020). *El portal de la coordinación empresarial*. Obtenido de Tipos de Riesgos Laborales: <https://www.coordinacionempresarial.com/tipos-de-riesgos-laborales/>
- Sánchez, J. (03 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Retribución : <https://economipedia.com/definiciones/retribucion.html>
- Sánchez, M., & González, A. (2020). *Evaluación del y para el Aprendizaje: instruemntos y*

- estrategias*. México: Imagia Comunicación.
- SBS. (10 de Septiembre de 2020). *Select Business School*. Obtenido de Siete tipos de riesgos laborales: <https://escuelaselect.com/siete-tipos-riesgos-laborales/>
- Scarabino, J., Biancardi, G., & Blando, A. (2007). Capital Intelectual. *Investigación Académica*, 60.
- Select Busines School [SBS]. (10 de Septiembre de 2020). *Select Busines School*. Obtenido de Siete tipos de riesgos laborales: <https://escuelaselect.com/siete-tipos-riesgos-laborales/>
- Sevilla, P. (25 de Febrero de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Pirámide de Maslow: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Solorzano, C. (6 de Julio de 2015). *Universidad UTEL Blog*. Obtenido de Universidad UTEL Blog: <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>
- Vásquez, D. (15 de 08 de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Administración de recursos humanos: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos/>
- Werther, William; Keith, David; Guzmán, Martha. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill Education.
- Westreicher, G. (17 de Octubre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Fayolismo: <https://economipedia.com/definiciones/fayolismo.html>
- Westreicher, G. (18 de julio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Calidad de vida: <https://economipedia.com/definiciones/calidad-de-vida.html>

## 9. Anexos

### 9.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Roberto Espinoza
<b>Título del libro</b>	El fayolismo y la organización contemporánea
<b>Datos Editoriales</b>	2009, Primera Edición, Venezuela
<b>Tema</b>	Tendencias en la Administración de Recursos Humanos
<b>Subtema</b>	Fayolismo
<b>Cita</b>	Henri Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, y es considerado el verdadero padre de la teoría administrativa moderna. Este autor advirtió la inmensa necesidad de crear una doctrina, es decir, un conjunto de principios y enseñanzas administrativas
<b>Página</b>	54

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Nidia Ramazzini
<b>Título del libro</b>	Automatización de procesos administrativos
<b>Datos Editoriales</b>	2011, Tercera Edición, Guatemala
<b>Tema</b>	Tendencias en la Administración de Recursos Humanos
<b>Subtema</b>	Comunicación
<b>Cita</b>	Las habilidades de comunicación pueden evitar serios problemas al administrador. Si la comunicación es ineficaz dentro de una organización, es muy probable que se origine una serie continua de problemas para el administrador y por ende para la organización
<b>Página</b>	73

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	Administración moderna 2
<b>Datos Editoriales</b>	2018, Primera Edición, México
<b>Tema</b>	Tendencias en la administración de recursos humanos
<b>Subtema</b>	¿Qué esperan las personas de las organizaciones?
<b>Cita</b>	Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr, riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas
<b>Página</b>	21



Guatemala, 16 de enero de 2023

Señores  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Nathaly Mariyose Méndez Méndez que me identifico con número de carné 17010584 y con DPI 30020570801 actualmente asignado (a) en la carrera: Tecnología y Administración de Recurso Humanos

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

Los Procesos Innovadores a la Luz de las Tendencias  
Administrativas de Recurso Humanos.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. Nathaly Méndez