

Evolución de la función de la Función de Recursos Humanos y los desafíos que presenta la pandemia del COVID-19.



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Iñigo Gil-Casares Lacambra

201700643

Índice general

Introducción.....	4
Capítulo 1.....	9
Objetivos de la Investigación.	9
1.1. Objetivo General.....	9
1.2. Objetivos específicos.....	9
Capítulo 2.....	10
Metodología de la Investigación.....	10
2.1. Tipo y diseño de la Investigación.....	11
2.2. Procedimiento.....	11
Capítulo 3.....	12
La función de Recursos Humanos.....	12
3.1. El concepto e importancia de recursos humanos.....	12
3.2. Evolución histórica de la función de Recursos Humanos.....	16
3.2.1. La Revolución Industrial.....	16
3.2.2. Principios del Siglo XX.....	17
3.3. Enfoques de Recursos Humanos.....	20
3.3.1. La Administración Científica de Taylor.....	20
3.3.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elthon Mayo.....	22
3.3.3. Teoría conductista.....	24
3.3.4. Teoría de Maslow.....	25
3.3.5. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	28
Capítulo 4.....	31
Los Modelos de gestión de Recursos Humanos.....	31
4.1. Modelo de Werther y Davis.....	32
4.2. Modelo de Dessler.....	34
4.3. Modelo de Milkovich y Boudreau.....	36
4.4. Modelo de Chiavenato.....	38
4.5. Modelo de Cascio.....	40
4.6. Modelo de Ivancevich.....	41
4.7. Modelo de Harper y Lynch.....	43

4.8. Modelo de Dolan, Schuler y Valle.....	44
4.9. Modelo de Besseyre Des Horts.	46
4.10. Modelo de Beer y colaboradores.	47
4.11. Modelo AMIGO	48
Capítulo 5.....	50
La gestión de Recursos Humanos en pandemia.	50
5.1. Indicadores del mercado laboral tras la aparición del COVID-19.....	52
5.2. Políticas públicas tomadas en materia de recursos humanos tras la aparición del COVID-19.	55
Capítulo 6.....	61
Conclusiones.....	61
Bibliografía	63

Índice de tablas y gráficos.

Ilustración 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	26
Ilustración 2. Funciones de la Gestión de RRHH Wherter y Davis	34
Ilustración 3. Funciones principales RRHH Modelo de Ivancevich	43

Índice de Cuadros.

Cuadro 1. Población en España 2021	53
Cuadro 2. Tasa de desempleo en España 2020-2021.	54

Introducción.

El ser humano es vital para el desarrollo, mantenimiento y éxito de toda organización. Como es sabido, no puede considerarse a una organización como tal, si no cuenta con el recurso humano, en los distintos niveles, para el cumplimiento de las tareas y actividades de las cuales depende el funcionamiento de la organización.

Sin embargo, el sólo hecho de mantener un recurso humano a disposición de la organización, no necesariamente se traduce en el éxito de la misma. Por el contrario, muchas empresas han visto frenado su desarrollo e incluso se han ido a la quiebra, por las innumerables pérdidas que representa una mala gestión en el área de recursos humanos.

Una forma de medir la reputación de una determinada organización es mediante el número de demandas laborales que son capaces de acumular; el número de sanciones que han tenido y el nivel de rotación que presenta su personal. Mientras estos tres factores sean más elevados, menor reputación va a tener la empresa.

Por el contrario, aquellas organizaciones que han implementado políticas que promueven la cultura organizacional, la gerencia efectiva del talento humano disponible, promoción y política de ascensos y formación, así como un bajo nivel de rotación acompañado de puestos codiciados de trabajo, dan cuenta de una buena gestión de recursos humanos, de un componente que va más allá de los incentivos económicos.

La función de recursos humanos es un factor clave en el desarrollo de una empresa o institución. El comportamiento de todas las variables asociadas al desarrollo y clima organizacional depende en gran medida, en cómo se lleve a cabo la gestión del recurso humano disponible en la misma. El sentido de pertenencia de cada trabajador en una empresa sólo se logra a partir de una buena gestión de recursos humanos.

El área de recursos humanos se encarga de la gestión del capital, recurso o talento Humano, dependiendo de la perspectiva en la cual se analice, de cara a desarrollar sus habilidades, así como sus comportamientos que le permitan llevar a cabo los objetivos estratégicos de la empresa. Busca potenciar las habilidades y capacidades individuales en función del desarrollo de la organización.

Empresas exitosas como Google, y Apple, entre otras, han entendido que apostar al bienestar de los empleados es apostar al crecimiento y desarrollo de sus empresas, y, por eso han establecido una nueva política de gestión de recursos humanos. Google y Apple han instalado incluso zonas de esparcimiento en sus edificios con video juegos, masajes, salas de tenis de mesa, etc., en la que los empleados acuden para disfrutar de unos minutos de esparcimiento, lo que a su vez, se traduce en mayor rendimiento.

A lo largo de la historia, la función de Recursos Humanos no solo ha cambiado su enfoque, sino que también ha aumentado su importancia en la toma de decisiones en los distintos aspectos de una empresa.

Así por ejemplo, se puede observar que en los inicios de la función, el enfoque en la administración de los recursos humanos estaba más centrado en limitar el desarrollo y la autonomía de los trabajadores, enfoque que ha ido cambiando y evolucionando, hasta llegar a un nuevo enfoque, que fomenta la creación de valor que estos pueden tener en la empresa.

Esto no se debe a un cambio en la forma de pensar de las empresas, sino a un cambio en el contexto económico y político que expone las carencias de los sistemas anteriores. Es de recordar las condiciones de absoluta explotación, bajos

salarios y poca o ninguna protección social, que se produjo durante el proceso de industrialización que siguió a la *Revolución Industrial*, y que trajo como consecuencia, años más tardes y tras profundas diferencias sociales, el nacimiento del Estado de Bienestar, como sistema de compensación.

Ahora bien, así como en la historia política y económica mundial se produjeron cambios a lo largo de la historia, en el área de recursos humanos también se manifestaron cambios. Es así como, dentro de las distintas teorías de Recursos Humanos, se observan distintos enfoques a lo largo del tiempo.

En primer lugar, la escuela clásica, que surge a principios del siglo XX y apoyada por los economistas Taylor y Urwick, centra la función de los trabajadores a maximizar la producción en las empresas. Esto se debe al entorno económico del momento, en el cual la economía se centraba en la producción masiva y estandarizada de productos. Para ello, plantea la formación de los trabajadores en lograr la especialización en un área concreta del negocio.

A partir del año 1927, surge la escuela de las Relaciones Humanas. En este entorno, las teorías de Mayo y Dixon centran su enfoque en la motivación de los empleados así como el estudio de las relaciones personales e informales que hay dentro de las organizaciones de cara a poder aumentar la producción de las empresas. A diferencia de la teoría anterior. Esta deja a un lado el factor motivacional económico, y centra su labor en los factores personales de los trabajadores.

Un tercer enfoque es la teoría de los Recursos Humanos, desarrollada por Maslow, Herzberg y Likert, que busca la integración completa de los trabajadores en la toma de decisiones, la participación y el crecimiento de la empresa. Con ello, buscan entender cuáles son las motivaciones que llevan a los trabajadores a tener el máximo desarrollo en la empresa.

Se puede decir que se trata de un estadio más avanzado en la concepción de administración de recursos humanos, pues promueve que el trabajador se pueda involucrar en los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, por

tanto se convierte en un trabajador más activo, desplazando al viejo modelo mecanicista, en que los mismos sólo cumplían órdenes y determinadas funciones para los cuales habían sido contratados.

Esta es la teoría se aplica en el contexto de un globalizado, en el que las empresas se caracterizan por tener diversas sedes en distintos países, con una sede central y cuyo éxito en el manejo de los recursos humanos no se basa en el control diario desde la empresa matriz tradicional, sino de la delegación de funciones en esta área y de la previsión de medidas y modelos en favor de los trabajadores, que le permitan ser más eficientes y efectivos.

Todos estos enfoques se han aplicado en mayor o menor medida en un contexto social, político y económico determinado, del cual a demás son causa y consecuencia. Es de esperar que en la situación actual a nivel mundial, se infiera un posible cambio y adaptación en materia de recursos humanos.

Un tema que ha preocupado mucho ha sido la aparición del COVID-19 a inicios del año 2020 y su rápida e incontrolable expansión por todo el mundo, lo que ha producido medidas, en especial el confinamiento para evitar su mayor propagación. Sin embargo, esta serie de medidas en una nueva realidad, trae consigo también la necesidad de adaptación en el funcionamiento de los administradores de los recursos humanos, que garantice por un lado, que la operatividad de la organización no se vea paralizada, pero que además, no contribuya a poner en riesgo a los trabajadores.

En este sentido, en el presente trabajo se busca evaluar el cómo las organizaciones han tenido que ajustar sus estrategias de cara a desarrollar la motivación de los empleados, la retribución y sus posibles variaciones, así como la implementación de las nuevas tecnologías de la comunicación en este contexto tan dinámico y susceptible al cambio, esto es, el inicio del *boom* del teletrabajo, ya ahora no destinado sólo a las ventas y comercialización.

Para el desarrollo de todo lo que hasta aquí se ha planteado, se estableció una estructura de la investigación en 6 capítulos. En los dos primeros capítulos se

establecen los objetivos generales y específicos que guían la investigación, así como la metodología seguida.

En el capítulo 3 se establecen las definiciones generales del término de recursos humanos, así como la evolución y los enfoques centrales sobre los que se ha desarrollado.

En un cuarto capítulo, se analizarán los once modelos de gestión de recursos humanos y las características diferenciadoras que tienen cada uno de ellos.

Seguidamente, en el quinto capítulo, se hará un énfasis en las medidas tomadas en materia de gestión de recursos humanos, tras la aparición del Covid-19, incluyendo las medidas que se han tomado desde las distintas instancias gubernamentales, y los indicadores en materia de mercado laboral, que se manejan en el período post pandemia, a fin de analizar el alcance de la crisis global.

Finalmente, el último capítulo, el seis, será dedicado a exponer las conclusiones y recomendaciones sobre el tema en cuestión.

Capítulo 1.

Objetivos de la Investigación.

Los objetivos de la investigación son el punto central de la misma. A través de ellos se establece la guía de la investigación, determina el para qué se está realizando y qué se quiere conseguir con ella. En palabras de Hernández Sampieri “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 37).

Esto es, una vez visualizado un problema, se deben establecer unos objetivos, generalmente uno general y varios específicos, que permitirán develar cada uno de los aspectos característicos del problema, analizarlo, y sacar unas conclusiones con relación al mismo.

El objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación son los siguientes:

1.1. Objetivo General

Analizar la evolución de la función de Recursos Humanos y los desafíos que se presentan a consecuencia de la aparición del Cobid-19.

1.2. Objetivos específicos.

- 1.2.1. Conocer los orígenes y evolución de la función de Recursos Humanos.
- 1.2.2. Describir los distintos modelos de recursos humanos.
- 1.2.3. Identificar los elementos característicos en la definición de recursos humanos en la actualidad.
- 1.2.4. Analizar el manejo de la función de recursos humanos de cara a la aparición del COVID-19.

Capítulo 2.

Metodología de la Investigación.

La investigación científica tiene como condición sine qua non para calificarse como tal, el uso del método de investigación científica, lo que implica el uso de instrumentos y técnicas de investigación, lo que permite diferenciarlo de discursos, opiniones y conjeturas.

El uso de estas técnicas y herramientas de investigación, va a permitir comprobar, refutar o redefinir una determinada hipótesis planteada en una investigación.

Asimismo, el objeto de una investigación científica es la generación de un conocimiento nuevo, que aporte a la sociedad, y que sirva de base para el desarrollo de nuevos conocimientos, sea por la vía de la refutación o comprobación de una hipótesis.

Del Campo y sus colaboradores, en su *Diccionario de Ciencias Sociales*, establecen que una investigación científica “supone una convergencia de teorías e investigación o inquisición de fenómenos particulares” y “la teoría como sistema de proposiciones de cierto grado de generalización, requiere ser confirmada o refutada a través de la investigación...” (Del Campo, Marsal, Juan, & Garmendia, J, 1975, págs. 1049-1050).

La base fundamental entonces es la refutación, modificación o comprobación de hipótesis planteadas, mediante el uso de técnicas propias del método científico.

En este sentido, en la presente investigación se plantea la necesidad de indagar acerca de la evolución de las funciones de recursos humanos y los cambios que en la misma se ha producido a raíz de la aparición del COVID-19 en la escena mundial, lo cual representa un reto importante, toda vez que las organizaciones han tenido que acoplar su sistema de funcionamiento, en un contexto marcado por el confinamiento, y por las medidas legales que promueven la protección de los derechos laborales.

2.1. Tipo y diseño de la Investigación.

Para el método científico, existen tres niveles de investigación, esto es, tres grados de profundidad para el abordaje de un objeto de estudio. Se trata de la investigación de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa o analítica predictiva.

La presente investigación hace uso del método descriptivo que en palabras de Calduch tiene como objetivo “disponer de un primer conocimiento de la realidad tal y como se desprende de la observación directa que realiza el analista y/o del conocimiento que ha adquirido a través de la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores” (Calduch, 1991, pág. 26).

Siendo así, la investigación se centrará en la descripción de todos los elementos que componen la función de recurso humanos, su evolución y estatus actual, enfoques teóricos y métodos aplicados, hasta finalmente describir las medidas que se han tomado para hacer frente a las necesidades de producción, en un escenario en pandemia.

En relación al diseño de la investigación, se trata de una investigación documental, por cuanto su esencia proviene de la recolección de documentos de tipo bibliográfico, investigaciones y artículos científicos, publicaciones de informes y basamentos jurídicos, tanto de fuentes primarias, como de fuentes secundarias.

2.2. Procedimiento.

Para cumplir con la investigación señalada, se procederá en primer lugar a la búsqueda y recolección de todo el material bibliográfico y documental que pueda aportar a la misma. Seguidamente, se hará una clasificación y descarte de aquellos documentos que no contribuyan al objeto presente.

En este sentido “La **revisión de la literatura** implica *detectar, consultar y obtener la bibliografía* (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que *extraer y recopilar* la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 61).

Una vez clasificada, se procede a resumirlas y analizarlas, en función de cada uno de los capítulos y apartados que se han establecido en el índice de trabajo.

Finalmente, se establecerán las conclusiones generales del tema, la comprobación o refutación de la hipótesis central planteada y las posibles recomendaciones a que haya lugar.

Capítulo 3.

La función de Recursos Humanos.

3.1. El concepto e importancia de recursos humanos.

El principal valor que puede y debe tener toda organización en su seno debe ser el recurso humano, más allá del recurso material o capital disponible. Si una empresa no cuenta con el recurso humano y un recurso humano formado, comprometido y de calidad, es muy difícil que logre alcanzar el éxito.

Por recurso humano debe entenderse “a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas” (Definición, 2021).

De igual forma, Chiavenato define a los recursos humanos como “las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (Chiavenato, 2011, pág. 2).

Se concibe a los seres humanos en el mismo nivel que las máquinas u otros instrumentos dentro de la empresa, que están allí para cumplir con una función, de producir, por un periodo de tiempo que lo llevará a unos resultados. Excluye toda forma de comunicación y espacio para la creatividad y mejora de procesos, a partir de la experiencia del propio trabajador. Es una relación sumamente verticalizada, en la cual el directivo o gerente ordena funciones y el empleado las cumple, sin ningún tipo de aportes.

Esta definición aportada por Chiavenato, sufre en el mismo, de una fuerte crítica por reduccionista, y la ubica en la fase de la Revolución Industrial. Al respecto señala que “Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones” (Chiavenato, 2011, pág. 2).

Para Chiavenato el concepto de recursos humanos “surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales

y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables” (Chiavenato, 2011, pág. 2).

En los años 50, el término pasa a llamarse Administración de Personal, pues se concebía como función principal “administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente”; mientras que en los años 70 pasa a llamarse Recursos Humanos (Chiavenato, 2011, pág. 2). Esta definición supone un análisis desde la perspectiva del empleador, del directivo o empresario, teniendo una visión más estructurada en torno a funciones por contrato, y la las leyes en materia laboral, lo que da cuenta también de un contexto social en el cual, los trabajadores presentaban innumerables quejas por las condiciones laborales en las cuales se encontraban.

Esta noción de recursos humanos fue transformándose en la idea de que la administración de recursos humano no debía darse “sobre” o “de” recursos humanos sino “con” recursos humanos, con lo cual, los trabajadores ya no tienen un papel de dependientes en las áreas en las ejercen funciones sino que forman parte integral de la organización.

Así, si bien es cierto que sin recursos humanos simplemente no hay organización, también es preciso señalar que sin una buena gestión de recursos humanos, también es imposible que la organización logre consolidarse mediante el logro de sus metas. Se establece entonces una relación de dependencia en la cual, las organizaciones necesitan de las personas para su funcionamiento y estas a su vez, necesitan de las organizaciones no sólo para su sustento, sino también en función de lograr alcanzar las metas que se hayan propuesto en su vida. Es una relación bidireccional en esencia.

Es por ello que el término recursos humanos está asociado, bien al capital humano efectivamente disponible en una organización, la cantidad y especialización de las personas que forman parte de la misma, así como la gestión y administración

de ese recurso humano disponible. Por tanto, se entiende la definición de recursos humanos como capital humano y como función de recursos humanos.

Así, se tiene que recursos humanos “es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad” (Significados.com, 2019). Sobre este último particular se profundizará en los epígrafes subsiguientes.

De una buena gestión de recursos humanos depende que los trabajadores puedan liberar todo su potencial, ya sea en conocimiento como en habilidades, que se van a traducir en un mayor nivel de competitividad de la empresa, más allá de los niveles de rentabilidad.

Asimismo, una buena gestión de recursos humanos va a tender a prestar gran interés en las solicitudes y demandas de los trabajadores y en esa misma medida, la capacidad de escuchar y de dar respuesta a dichas solicitudes, hace que los trabajadores no sólo se sientan atendidos, sino también valorados, y eso se va a expresar en el rendimiento, el compromiso y el clima organizacional.

Sobre este particular, Chiavenato señala tres elementos fundamentales que debe contener toda función de recursos humanos: el primero de ellos que todas las personas son diferentes entre sí”, por tanto no puede existir una medida estandarizada que aplique al general, sino que, la buena gestión de recursos humanos debe buscar explotar el potencial que posea cada uno de los trabajadores. Por tanto, no debe promoverse la estandarización de las personas, sino respetar y promover sus rasgos, características y habilidades individuales.

El segundo aspecto, es que “las personas son elementos vivos”, con lo cual, son poseedores de inteligencia y creatividad, misma que debe buscarse, apueste para el desarrollo de la organización.

El tercer aspecto, es que los recursos humanos son “socios de la organización” y en este sentido, debe entenderse que los mismos invierten gran

parte no sólo de su tiempo, sino de su conocimiento y habilidades en pro del desarrollo de la organización.

3.2. Evolución histórica de la función de Recursos Humanos.

La función de recursos humanos ha presentado unas modificaciones a lo largo de la historia. Se pueden entender tres grandes etapas, en el marco de un contexto social y económico a saber: la fase de la Revolución Industrial, principios del Siglo XX y los años 80 y 90. Hay quienes agregan una última fase, la fase continuada desde el año 2000 hasta la actualidad.

Chiavenato señala que los Recursos Humanos son una consecuencia de las relaciones complejas que se comenzaron a manejar en el interno de las organizaciones, que ameritaron estudios y análisis profundos no sólo del comportamiento humano, lo cual involucra a diversas áreas del saber cómo sociología y psicología.

3.2.1. La Revolución Industrial.

Como es sabido, la revolución industrial inició en 1820, y a partir de allí ha tenido una serie de etapas. La Primera Revolución Industrial, extendida desde 1840 a 1870, que significó el paso de una economía basada en las actividades agrícolas, a una basada en la industria; la Segunda Revolución Industrial, que comienza en 1880 y se extiende hasta 1914, con el inicio de la I Guerra Mundial.

Estos períodos se caracterizaron por un profundo proceso de transformación en la producción, que pasó de ser manual, basada en la transformación del campo, a ser mecanizada, con una profunda etapa de industrialización.

Con esa industrialización se produjo un amplio nivel de contratación de trabajadores, quienes eran cosificados y ejercían sus funciones en condiciones poco humanas, lo cual generó un gran movimiento y protestas en función de las demandas de mejores condiciones laborales.

En esta etapa, “La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de las empresas y fábricas” (Endalia, 2020). Esto hizo que se generaran presiones sociales en los diversos países, con lo cual, entre las medidas más famosas que se establecieron están los llamados “Departamentos de bienestar”, con lo cual, en esta etapa no puede hablarse de Recursos Humanos en el sentido moderno del término, toda vez que estas estructuras creadas no garantizaban en ninguna medida, la atención integral del trabajador como actividad cotidiana y permanente.

3.2.2. Principios del Siglo XX.

En esta etapa comienza la proliferación de nuevas estructuras destinadas a la atención de los trabajadores, pero enfocadas bajo la óptica de las “acciones disciplinarias y sistemas de retribución” (Endalia, 2020). Estas poco a poco fueron ampliando su margen de acción hacia otras áreas como los beneficios salariales.

Sobre este particular, Chiavenato señala que en esta etapa, las organizaciones pasaron por un proceso en el cual se volvieron cada vez más complejas, y que esos procesos de transformación se dividen en tres etapas a saber: la industrialización clásica, la industrialización neoclásica y la era de la información.

3.2.2.1. La industrialización clásica.

Esta etapa se extiende desde la Revolución Industrial hasta 1950; “Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados” (Giraldo, 2008, pág. 82).

En esta etapa los trabajadores, seres humanos y recursos humanos, eran considerados, si se quiere, un bien más de la empresa, al nivel de maquinarias, equipos, materiales, capital e instalaciones. Representaban entonces un gasto para las organizaciones.

Así, las características principales de esta etapa son señaladas por Chiavenato, al establecer que “La estructura organizacional de este periodo se caracterizó por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes” (Chiavenato, 2011, pág. 7).

Nótese que en este modelo, la capacidad creativa, la proactividad y las proposiciones por parte de los trabajadores, eran básicamente nulas. Los mismos se limitaban a cumplir su jornada de trabajo, cumpliendo instrucciones de sus superiores, y haciendo una y otra vez, la misma tarea. Se trataba de una estructura rígida, apática a los procesos de cambio.

El valor del recurso humano se medía en función de saber manejar una determinada maquinaria. Así, los tres factores centrales de la producción eran la tierra, el capital y el trabajo, dejando por fuera el valor de recurso humano como parte integrante del proceso.

Bajo este sistema, “Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización” (Giraldo, 2008, pág. 83).

Era más bien un sistema que se basaba en mantener los niveles de producción, bajo un sistema de producción tradicional y en él, el recurso humano se medía en función de alcanzar la meta de producción. Se trataba entonces de un sistema mecanicista.

3.2.2.2. La industrialización neoclásica.

Esta etapa se extiende desde 1950 hasta 1990. Los nuevos cambios que se produjeron a raíz del fin de la II Guerra Mundial, ameritaron no sólo cambios en la estructura internacional, sino también cambios radicales en la estructura de producción. Un reacomodo del sistema capitalista mundial, que necesitaba en igual medida, un reacomodo de las estructuras de las organizaciones.

En este sentido se adopta una “visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa” (Giraldo, 2008, pág. 83). Como es bien sabido, toda organización que no se adapta a los cambios, con el tiempo tiende a desaparecer por su inflexibilidad.

Se trataba de la instalación de un enfoque matriarcal que “promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, pero no fue suficiente, ya que no logró cambiar la rigidez de la estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba” (Giraldo, 2008, pág. 83).

3.2.2.3. La era de la información.

Este período comenzó en 1990 y se extiende hasta la actualidad. Se caracteriza por ser una era con una velocidad de cambio impresionante; la obsolescencia de la tecnología se vuelve cada día mayor y es sustituida por una nueva. Es la era de la globalización.

En ese sentido, en materia de recursos humanos, esta nueva etapa trae consigo reformas cada vez más profundas. Hoy se vive una economía globalizada y por tanto, las organizaciones deben adaptarse a esta nueva realidad, en donde deben ser cada vez más competitivas, y estar a la par de los procesos de cambios tecnológicos.

El palabras de Chiavenato, en esta era “los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, y los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes”, siendo que en organizaciones más propensas a los cambios tecnológicos “la estructura predominante ya no se fundamentó en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos” (Chiavenato, 2011, pág. 8).

Por tanto, la concepción de recursos humanos pasó de ser totalmente rígida a ser total y rápidamente cambiante; los equipos ya no son considerados en función

de un cargo, sino en función de objetivos específicos para el desempeño y logro de los mismos.

Así, “las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas” (Giraldo, 2008, pág. 85). Se está entonces ante la era del conocimiento.

Por ello, ya no domina la escena el sector industrial, que ya está consolidado, sino que el mismo sistema capitalista se traslada al sector servicios, con lo cual, ya se produce el cambio en el uso de la fuerza en los trabajadores, por el uso del conocimiento, por el trabajo intelectual.

En esta era se pasa de una administración de recursos humanos a una gestión de recursos humanos en la cual “las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización” (Giraldo, 2008, pág. 87).

3.3. Enfoques de Recursos Humanos.

3.3.1. La Administración Científica de Taylor.

En líneas generales, la teoría de Taylor tiene poca aceptación y ha sido juzgada como una teoría al servicio de la explotación de los trabajadores. Sin embargo, es necesario indicar que tal teoría, sus aportes, constituyen un punto de partida de todos los estudios posteriores en materia de recursos humanos y por lo tanto, su análisis se considera indispensable para todo trabajo de investigación en el área.

Transcurría el año de 1911 cuando Taylor escribió su libro denominado “Principios de la Administración Científica”, sobre el comportamiento y la naturaleza humana en las organizaciones. Se trataba de un contexto económico en el cual,

privaba ya la producción en masa, por tanto se pasa de una producción manual a una mecánica.

Para Chiavenato, la concepción de la naturaleza del ser humano en Taylor, se basaba en la noción del “hombre económico”, esto es, el “ser humano motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales” (Chiavenato, 2011, pág. 56), por tanto, según esta idea manifiesta, el ser humano está despojado de todo interés de superación, más allá de recibir una contraprestación por el trabajo que realiza.

Sobre la base de esta idea, entonces los esfuerzos de Taylor se centraron en cómo hacer para aumentar la productividad de las empresas. Para ello desarrolló su idea del *Management científico*, cuyos postulados principales resaltan que “el objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados” (Taylor, 1911).

Se trata de alcanzar la máxima efectividad de cada uno de los espacios de la empresa, y, en el caso de los empleados, que eso no sólo se vea expresado en mejores salarios, sino que “cada hombre alcance sus máximas posibilidades de eficiencia, de modo que sea capaz de realizar el trabajo más complejo para el que sus habilidades naturales le capaciten” (Taylor, 1911).

Plantea esta idea que tanto los intereses de los dueños de las empresas como de los trabajadores son idénticos. “la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea-salarios elevados- y al empresario lo que más le interesa-un bajo coste de producción.” (Taylor, 1911).

Sobre la base de este argumento es necesario indicar que, concibe como único interés del empleado los salarios, por tanto, no prevé ningún sentido de pertenencia del mismo a la organización. A su vez, plantea un dilema moral en el cual, al empresario sólo le interesa minimizar los costos de la producción de forma tal que la misma le permita obtener mayores ganancias.

Y el mayor punto de quiebre de esta teoría está en la forma en la cual, el sistema de organización logra minimizar esos costos. Básicamente los obtiene mediante la máxima productividad, y eso sólo es posible si el ser humano, el empleado es tratado en igual nivel que una de las máquinas. Se trata por tanto de una concepción carente de sentido humano. No existe la humanización del trabajo y de las condiciones en las cuales son ejercidas.

En este modelo, los Directivos concentran un alto grado de control de los trabajadores, a quienes indica las tareas que debe hacer y cómo debe hacerlas, a su vez, que promueve un alto nivel de instrucción en la tarea que va a desarrollar, a fin de evitar errores y aumentar la productividad.

3.3.2. Teoría de las Relaciones Humanas de Elthon Mayo.

Tras haber avanzado en la concepción de la teoría Tayloriana, los estudios se centraron en una nueva propuesta. La Teoría de las relaciones humanas propuesta por George Elton Mayo.

Esta rechaza los postulados de Taylor al tildarlo de mecanicista y no promover el desarrollo del ser humano dentro de la organización. Promueven entonces la idea de la autorrealización, en contraposición a la instrucción propuesta por Taylor, que establecía de manera autoritaria en qué debía especializarse cada trabajador, con independencia de su interés propio.

En este sentido, se puede entender como autorrealización “el proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales” (Jáuregui, 2016).

Por tanto esta teoría establece que los seres humanos son movidos por razones que van más allá del interés monetario y tienen que ver con sus intereses y motivaciones psicológicas.

Asimismo, promueve una comunicación abierta, en la cual, el Directivo ya no es visto como el dador de órdenes y controlador, sino que permite al empleado

involucrarse en las decisiones que se toman en función de mejorar la productividad y las condiciones de la organización.

Si en la teoría de Taylor, el hombre era el *hombre económico*, bajo esta perspectiva, el hombre es *un hombre social*, “es decir, el concepto de la motivación por recompensas sociales y simbólicas, y no materiales” (Chiavenato, 2011, pág. 56).

El núcleo central de esta teoría sobre la condición humana señala que “las personas trabajan y se esfuerzan con objeto de convivir con sus semejantes en grupos sociales y organizaciones. El ser humano es gregario, y a eso se debe la gran importancia de las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer sobre todo las necesidades sociales y de estima” (Chiavenato, 2011, pág. 56).

Entre las ideas que expone esta teoría es que la productividad y el rendimiento de los empleados dependen, en gran medida de su nivel de integración. Así, “el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales” (Ramos & Triana, 2007, pág. 310).

Esto quiere decir que una de las motivaciones del ser humano en participar en una organización, más allá del salario o recompensas monetarias, está establecido por su necesidad de tener un sentido de pertenencia, de integración a un determinado grupo y esto parte de la idea central que el hombre es, por naturaleza, un ser social.

Ese mismo sentido de pertenencia obligaba, en el caso de los experimentos realizados por Mayo y sus compañeros en Hawthorne, a que el empleado se viera en la obligación de volverse cada día más productivo, como forma de evitar sanciones dentro del grupo. Se trata entonces de una “sanción social”.

El otro hallazgo importante de este experimento, es la existencia de manera marcada, de relaciones informales dentro de la organización, que no se establecen en virtud de las tareas que realizan, ni por los puestos que les toque desempeñar. “constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas” (Ramos & Triana, 2007, pág. 311).

A diferencia de la estructura rígida planteada por Taylor, y la poca movilidad a la que los empleados estaban sometidos, en esta teoría se argumenta que el cargo en sí no es visto como un factor que garantice la productividad. Esto es “la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía” (Ramos & Triana, 2007, pág. 311).

Esto implica también, que en la teoría de Taylor, los empleados, aun cuando tuviesen una constante instrucción para el ejercicio de sus funciones, la misma no estaba, como creía Taylor, directamente relacionada a un aumento en la productividad y el rendimiento, y que, pasado cierto tiempo, dicho rendimiento debía tender a la reducción por la monotonía y el poco margen de inventiva que se les permitía.

Por último y no menos importante, existe una marcada diferencia entre la forma de ejercer la direccionalidad de la organización, entre los postulados de Taylor y los de Mayo. Así “los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social” (Ramos & Triana, 2007, pág. 311).

Por tanto, no se trata sólo de ejercer la gerencia de un determinado departamento bajo estrictos parámetros de obediencia sin tomar en consideración las opiniones y sugerencia de los empleados.

3.3.3. Teoría conductista.

A diferencia de las dos concepciones anteriores, la teoría conductista no habla del hombre económico, ni del hombre social, sino que vislumbra las características del *hombre administrativo*, esto es, “el hombre como ser que incansablemente procesa información y toma decisiones” (Chiavenato, 2011, pág. 56).

Bajo esta concepción, las decisiones de los empleados están altamente condicionadas por la información y las realidades cotidianas de su entorno.

3.3.4. Teoría de Maslow.

Las propuestas de Maslow se incluyen dentro de la línea de las motivaciones humanas. Divide las necesidades humanas en cinco categorías. Establece lo que se ha llamado la *Jerarquía de necesidades*, según la cual, el ser humano presenta una conducta de acuerdo a las necesidades que tengan en un determinado momento.

En este sentido, Chiavenato señala que estas teorías “parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él” (Chiavenato, 2011, pág. 43). En este caso, existen necesidades que son de tipo consciente, en las cuales el ser humano tiene control y conciencia de lo que quiere y busca, en tanto que otras, son necesidades de tipo inconsciente.

Estas necesidades están representadas en una pirámide, tal cual se puede apreciar en la **Figura 1**:

Ilustración 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Fuente (Chiavenato, 2001, p. 43)

Como se puede observar, en la base de la pirámide se encuentran las necesidades de tipo fisiológicas y en el extremo contrario, se encuentran las necesidades de autorrealización.

Señala Chiavenato que “En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias)” (Chiavenato, 2011, pág. 43).

En relación a las *necesidades fisiológicas*, se caracterizan por ser innatas al ser humano, manifiestas en su propia condición anatómica y biológica, de las cuales el individuo no puede prescindir. Establecen una preeminencia sobre el resto de las necesidades humanas, dado que no pueden ser inobservadas. “Su principal característica es la urgencia: cuando no se satisface alguna de estas necesidades, dirige la orientación de la conducta” (Chiavenato, 2011, pág. 43).

En el segundo nivel de la Jerarquía se encuentran las *necesidades de seguridad*, en la cual, el hombre una vez satisfechas sus necesidades fisiológicas, actúa bajo un constante instinto de protección y de supervivencia, sea que existe un peligro real, o simplemente haya sido imaginado por el mismo. “Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la

organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo” (Chiavenato, 2011, pág. 44).

Las *necesidades sociales* se ubican en el tercer nivel de la pirámide. Tiene que ver con “las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor” (Chiavenato, 2011, pág. 44). Así, como se ha señalado en varios párrafos anteriores de esta investigación, el ser humano es en esencia un ser social. Cuando las necesidades de afecto y de amor no están cubiertas en el ser humano, el comportamiento típico del individuo tiende a ser de agresividad frente a terceros. Caso contrario, en la medida en que un individuo se sienta parte integrante de un grupo social, sea aceptado y querido, su conducta en la organización va a volverse más productiva.

En relación al siguiente nivel, las llamadas *necesidades de aprecio*, señalan “las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal” (Chiavenato, 2011, pág. 44).

Esto quiere decir que en este caso, estas necesidades están estrechamente relacionadas con la autoestima del ser humano. Cuando un nivel de autoestima se encuentra equilibrado, esto es, en un nivel óptimo, el individuo se manifiesta como una persona segura y tiene mayores probabilidades de ascender en la escala de poder y toma de decisiones, e incluso, en la posibilidad del ejercicio de un liderazgo.

En el último nivel de la pirámide se encuentran las *necesidades de autorrealización*, que tiene que ver con las aspiraciones de los individuos, las necesidades y ganas de superación. Estas necesidades son satisfechas mediante la satisfacción propia de haber logrado una determinada meta o alcanzado un determinado objetivo, y, generalmente, nunca llegan al tope de satisfacción, pues cada nivel conquistado agrega una aspiración superior adicional. Es el comportamiento típico del ser humano, el querer superarse a sí mismo una y otra

vez. Son las necesidades insatisfechas las que motorizan el comportamiento humano individual.

En la interpretación de la pirámide de Maslow es necesario tener claro que, no se trata de un proceso en el cual, si una necesidad de una base inferior no está satisfecha, limite la conquista de las necesidades que se encuentren sobre ella. Por ejemplo, el caso de las necesidades fisiológicas. La carencia del sueño, no necesariamente se traduce en que se ven limitadas las necesidades de autorrealización y viceversa. De esta manera “Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se satisfacen las más bajas, sino que predominan sobre éstas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades” (Chiavenato, 2011, pág. 45).

Una de las críticas fundamentales de la teoría de Maslow tiene que ver con el hecho que, sus estudios nunca fueron probados, es decir, no surgen de un aplicación práctica que le haya permitido llegar a esos resultados, ni en el plano de la ciencia, ni en el plano de la psicología.

Asimismo, se generan críticas en cuanto al hecho que, por ejemplo, el nivel de necesidad de seguridad, no siempre se asocia a la conducta típica y general del ser humano. No entrarían en esta categoría, por ejemplo, las personas que hacen práctica de deporte extremo.

Sin embargo, más allá de las críticas que puedan existir, la teoría de Maslow sembró las bases para una nueva concepción de las motivaciones de la conducta humana, de la cual ha partido múltiples análisis y se siguen usando como referencia aun hoy día.

3.3.5. Teoría de los dos factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores también conocida como la “Teoría de la motivación e higiene” se inserta dentro de las teorías de las motivaciones. En el caso de esta teoría, ubica los factores motivacionales en el exterior del individuo, a diferencia de la teoría de Maslow, que como bien se pudo apreciar, son elementos

netamente internos, desde los factores fisiológicos, hasta los factores psicológicos que ocurren en el desarrollo del individuo.

Ahora bien, esta teoría plantea que existen dos tipos de motivaciones que incitan al ser humano a trabajar, a formar parte de una determinada organización: un factor higiénico y un factor motivacional.

En el primero de los casos, los denominados *factores higiénicos*, abarcan todas aquellas “condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera” (Chiavenato, 2011, pág. 45).

Se trata en definitiva del ambiente laboral en su conjunto, esto es, los beneficios que ofrece, las comodidades laborales, las condiciones físicas y de higiene en las cuales ejercen sus funciones, las relaciones interpersonales que en ella se desarrollan, el buen trato de sus superiores, las oportunidades de crecimiento y de superación que la empresa pueda brindar al individuo.

Se trata, por así decirlo, de mejoras notables en las condiciones laborales que hacen que el individuo, a lo interno de la organización se vea satisfecho.

Los factores de higiene “están asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al *contexto* de sus puestos de trabajo” (Manso, 2002, pág. 81).

Estos factores no promueven la motivación al trabajo, pero sí evita que la insatisfacción afecte el desempeño laboral. Así “cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción” (Manso, 2002, pág. 81).

En el caso de los *factores motivacionales*, “se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales” (Chiavenato, 2011, pág. 45).

En el caso de estos factores, si tienen un peso importante en el desempeño de los empleados. Se refiere a la satisfacción de los empleados en relación a las funciones inherentes al cargo que ocupan dentro de la organización.

Son actividades que promueven, que incentivan la participación del empleado, que lo reta, y que representan cierto nivel de relevancia para él, por tanto, lleva un sentido de reconocimiento a su compromiso laboral y a sus capacidades.

Así, a diferencia de los factores de higiene, cuya realización no representaba necesariamente una mayor motivación de los empleados, los *factores de motivación* “si están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior” (Manso, 2002, pág. 81).

Como consecuencia general de la investigación presentada, Herzberg concluye que, los conceptos de satisfacción e insatisfacción son independientes el uno de otro, de forma que “los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción” (Manso, 2002, pág. 81).

Esto significa que la satisfacción del empleado depende de los factores motivacionales asociados al cargo, y los niveles de insatisfacción están asociados directamente a las condiciones de higiene que rodean el espacio de trabajo. Los niveles de satisfacción se pueden obtener a partir del enriquecimiento de las tareas que se deleguen en el empleado.

Si se analizan las teorías de Maslow y la jerarquía de necesidades, se tiene que, en los tres primeros niveles se encuentran los factores de higiene, en tanto en los dos últimos eslabones de la pirámide, se encuentran los factores motivacionales.

Y es así, en tanto que, las necesidades de estima y autorrealización son satisfechas, en la medida en que los empleados son tomados en consideración para cumplir con determinadas tareas que representa mayor nivel de dificultad, le permite

cierto reconocimiento así como avanzar en el ascenso, la movilidad ascendente de un cargo a otro.

Como toda teoría, muchas son las críticas que han nacido para refutar las argumentaciones de Herzberg. Una de ellas tiene que ver con la relación entre satisfacción y productividad. Sobre este particular se señala que un empleado satisfecho, no necesariamente va a aumentar sus niveles de productividad en la organización.

De igual forma, “La mayor crítica a la teoría de Herzberg es que el dinero si es un factor motivador, generador de satisfacción” (Herrera & González, 2013, pág. 52). Según esta crítica, el dinero debe constituirse en un factor motivacional y en un generador de satisfacción.

Sin embargo, ambos autores presentan los resultados de un estudio realizado, en el cual se comprueba que, un aumento exponencial en los salarios de los empleados genera una satisfacción, pero de tipo momentánea, y que la misma no necesariamente se traduce en un mayor nivel de productividad.

Capítulo 4.

Los Modelos de gestión de Recursos Humanos.

Cuando se habla de modelo de gestión de recursos humanos, salta a la vista la referencia al abordaje, desde una perspectiva de análisis y proposición científico.

Se trata entonces, de la forma en la que se establecen las relaciones entre las organizaciones y su recurso humano, y viceversa, en el marco de una política de cultura y desarrollo organizacional que se haya establecido, las cuales a su vez, reciben una profunda influencia del contexto social, económico y político que se esté viviendo en determinado momento.

En los párrafos siguientes se presentarán ocho Modelos de Gestión, los cuales se desarrollaron principalmente en Estados Unidos y Europa.

4.1. Modelo de Werther y Davis.

Se trata de un modelo construido desde la teoría de sistemas. Al analizar el manejo del departamento en varias empresas, ambos autores concluyeron que, los diversos departamentos y sub-departamentos guardan estrechas relaciones de codependencia.

El núcleo central de esta propuesta se centra en que “Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir *insumos*, *transformarlos* y convertirlos en *productos*” (Werther & Davis, 2008, pág. 22); con lo cual significa que, los gerentes o administradores de recursos humanos, en primer lugar ponen en marcha una determinada política o actividad, de la cual va a recibir unos resultados.

En segundo lugar, en la evaluación de esos resultados, sean positivos o no, va a recibir, ya sea de parte de los trabajadores o de la organización en general, una retroalimentación, unos *insumos*, sobre los cuales analiza aquellas posibles falencias sobre las cuales debe trabajar para corregir, y seguidamente monta otra propuesta, política, o simplemente hace los ajustes que considera necesita para poder alcanzar el objetivo.

En ese segundo paso se produce la *transformación* de los insumos, que van nuevamente a aplicación como nuevos productos o estrategias, en este caso. Con esto quiere decir, que el enfoque de sistema aplicado a la gestión de recursos humanos se trata esencialmente del cumplimiento de un ciclo de alimentación y

retroalimentación entre todos los factores internos y externos involucrados en el proceso.

Y sobre este último punto en particular, es necesario señalar que estos autores no conciben solamente la retroalimentación a lo interno de la organización, sino que pueden recibir influencia e información del medio externo, lo que lo convierte en un sistema abierto.

Así por ejemplo señalan los autores que “Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que operan y, por lo tanto, son sistemas abiertos” y que “el departamento de capital humano es un sistema abierto porque influyen sobre él muchos elementos de la sociedad en general” (Wherter & Davis, 2008, pág. 22).

Siendo así, el reto que presenta la gerencia de recursos humanos en toda organización, si bien es el logro de los objetivos de la misma, también requiere hacer frente a esos factores externos para poder cumplir con las metas. Así, sobre este particular señalan Wherter y Davis que “Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales” (Wherter & Davis, 2008).

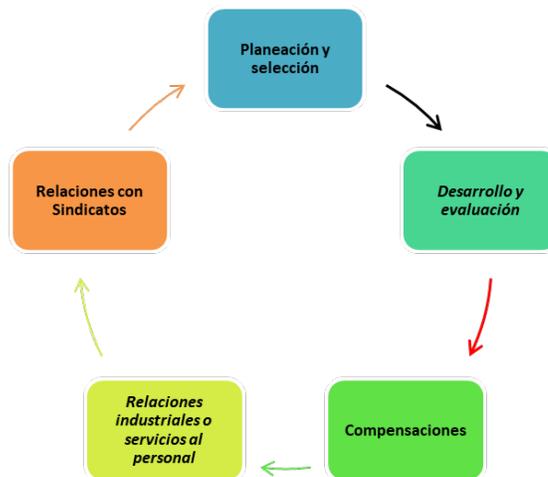
.La gestión de recursos humanos presenta cinco objetivos fundamentales, señalados de manera inequívoca por Delgado, a saber: “objetivos sociales”, destinados a cubrir las metas y demandas sociales desde y para la organización; “objetivos organizacionales”, “objetivos funcionales” y finalmente “profesionales y personales” (Delgado Padial, 2003, pág. 81). Los objetivos organizacionales y funcionales van siempre de la mano, por ello, no se puede percibir una organización sin que cuente a lo interno, con una estructura orgánica y funcional, los llamados, comúnmente, organigramas.

Las cinco funciones principales en la gestión de recursos humanos de acuerdo a esta perspectiva son:

Planeación y selección, “comenzando con la elaboración de una base de datos con información sobre cada puesto y las previsiones del futuro, reclutamiento y selección” (Delgado Padial, 2003, pág. 82). Sobre este tema en particular, es necesario indicar que se trata en principio de una actividad de reconocimiento de los puestos que existen en una organización, sus manuales de normas, saber cuáles son aquellos puestos esenciales que se encuentran vacantes y a partir de allí, definir una propuesta, con miras a abrir un proceso de selección de acuerdo a los perfiles que se requieran.

- 1) *Desarrollo y evaluación*, que incluyen “orientación y ubicación, capacitación, evaluación del desempeño, carrera profesional y asesoría profesional” (Delgado Padial, 2003, pág. 82).
- 2) *Compensaciones*, que se trata, generalmente de una función de administración de todos los recursos destinados al área de personal.
- 3) *Relaciones industriales o servicios al personal*.
- 4) *Relaciones con Sindicatos*.

Ilustración 2. Funciones de la Gestión de RRHH Wherter y Davis



4.2. Modelo de Dessler.

Este modelo propuesto por Gary Dessler, en el año 1991, tiene su base en la *motivación personal*. Plantea que todas las organizaciones funcionan mediante el establecimiento de estrategias y mecanismos de motivación al personal, en todos los eslabones y en todos los departamentos.

Se trata de un modelo que plantea la aplicación de las políticas y estrategias de recursos humanos, desde el nivel administrativo y gerencial, en virtud de los cuales, estos actores deben estar lo suficientemente formados y asesorados, para ejercer las funciones de reclutamiento, buen trato e incentivo al personal, para que cumplan con las funciones para las cuales fueron contratados y adicionalmente, señala la necesidad de una capacitación continua del personal.

Los directivos y los gerentes se vuelven los principales motivadores del personal, lo que también repercute en la disminución de las demandas y procesos laborales. Por tanto, la función principal de la administración de recursos humanos es la capacitación de estos directivos y gerentes, a fin de que puedan llevar a cabo las políticas de personal de manera adecuada.

Integra como factores condicionantes en la gestión de recursos humanos, las leyes en materia laboral que han sido creadas, que incluye, los derechos laborales propiamente dichas, y las normas sobre seguridad e higiene que deben aplicarse en todas las empresas por mandato de la ley.

Se basa en analizar y analizar cada caso presentado, cuando los trabajadores no alcancen el rendimiento esperado, indagar sobre las posibles causas y motivarlos a nuevamente incorporarse en las funciones de manera integral.

Presenta cuatro funciones principales, señaladas por Delgado, de la siguiente manera:

- 1) Funciones *orientadas a las habilidades*, que incluyen “actividades dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades a los trabajadores, el análisis de

puestos, la selección de personal y la capacitación y desarrollo de empleados” (Delgado Padial, 2003, pág. 85).

- 2) Funciones *orientadas a la motivación*, que se traducen en todo tipo de incentivos a los trabajadores, sean económicos o no.
- 3) Funciones de *retroalimentación y adaptación al ambiente*, que se trata de “planes de formación, transferencia, rotación, destitución o cese que pueden arbitrarse” (Delgado Padial, 2003, pág. 85).

El objetivo central sigue siendo conseguir el objetivo mayor de la organización, mediante el cumplimiento de las actividades y tareas para los cuales fueron contratados.

4.3. Modelo de Milkovich y Boudreau.

Se trata de un modelo sencillo de planeación y análisis de resultados, planteado en 1993. Incluye cuatro pasos sencillos, el primero de ellos, la “*estimación de las condiciones externas*”, tanto de la organización como de los empleados; el segundo la propia *planificación*, proceso en el cual, se establecen los objetivos centrales; el tercero, *la elección de actividades* a realizar, y el cuatro, *la evaluación de los resultados*.

En palabras de Delgado, se trata de “un modelo de diagnóstico al que le atribuyen utilidad para comprobar si los objetivos y opciones elegidas en materia de recursos humanos están consiguiendo los resultados esperados y, en qué medida lo logran” (Delgado Padial, 2003, pág. 87). Significa entonces que este modelo tiene preeminencia por la planificación como vía para conseguir los objetivos de la organización.

Aun cuando la planificación en sí es el centro de este modelo, se convierte en objeto de críticas, al señalársele que, si bien la planificación es esencial en todo proceso de gestión de recursos humanos, es sólo una parte de todo el proceso.

Sin embargo, ambos autores consideran de vital importancia la planificación, dado que, en palabras de Mendoza y otros, permite: “Retener en calidad y cantidad”,

referido a los talentos, habilidades y capacidades, “el éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado” (Mendoza Fernández, López Juvinao, & Salas, 2016, pág. 67). Por el contrario, una persona sin conocimientos en el área para las funciones que ha sido contratada, lejos de aportar, en un primer momento, puede poner en riesgo a toda la organización. Solamente hay que imaginar a un filósofo verificando los estándares de calidad y seguridad de ingeniería civil en una construcción y viceversa, un ingeniero civil estableciendo un debate profundo entre la ética, valores y el estudio del ser.

La segunda razón por la cual una planeación es necesaria, es que permite *prever los cambios*, siendo que “principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo” (Mendoza Fernández, López Juvinao, & Salas, 2016, pág. 67). Se trata no de prever los cambios en el exterior de la organización, sino en tener claro y presente cuáles son los perfiles que se adaptan a cada puesto dentro de la organización, con una base de datos consolidada y actualizada, que permita cubrir una vacante en el corto tiempo y con el personal calificado.

Estos autores persiguen como objetivos centrales *la eficiencia y la equidad*. Con relación a la eficiencia, se refiere siempre al uso de los recursos de manera óptima, que permita maximizar los beneficios y minimizar los costos. Sobre el elemento de equidad, es la noción de justicia en la toma de decisiones.

Señalan que las funciones de la gestión de recursos humanos son la *provisión de personal, el desarrollo, la compensación y la relación con los sindicatos y con los empleados*.

Sobre la *provisión del personal*, “se ocupa de todas las actividades que determinan la composición de recursos humanos en la organización” (Delgado Padiá, 2003, pág. 89). Todo lo correspondiente a la cantidad de personas con la

que en determinado momento cuenta la organización, el tope máximo que puede tener, las necesidades actuales, el reclutamiento y la selección.

Sobre el *desarrollo de recursos humanos*, se refiere a todas aquellas actividades destinadas a la formación y capacitación del recurso humano disponible en la organización.

Sobre la *compensación*, tiene que ver con aquellos beneficios económicos y demás de tipo laboral.

Y, finalmente, la *relación con los sindicatos y empleados*, que incluye las mesas de negociación para el establecimiento de contratos colectivos, así como las reivindicaciones salariales.

4.4. Modelo de Chiavenato.

Chiavenato plantea en el año de 1993, un sistema de administración de recursos humanos integrado a su vez, por cinco subsistemas organizativos: provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoría, los cuales a su vez, se encuentran en constante interacción. “Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa” (Chiavenato, 2011, pág. 101).

Al igual que Werther y Davis, basa su análisis en el argumento que, las organizaciones son sistemas abiertos y que debe analizarse la gestión de recursos humanos desde un enfoque sistémico, con el cual, logra obtener un análisis en tres niveles, señalados oportunamente por Delgado.

- 1) *Nivel social*, “en correspondencia con el macrosistema, que posibilita una visión de la complejidad social y de la trama de interacciones entre las organizaciones” (Delgado Padial, 2003, pág. 90).
- 2) *Nivel de comportamiento organizacional*, que “permite visualizar la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente, y, dentro del cual, sus componentes interaccionan con el entorno” (Delgado Padial,

2003, pág. 90); siendo entonces que, la organización es vista en Chiavenato como un cuerpo integral en el que, sus componentes, analizados de manera individual y conjunta, dan sentido a la organización.

- 3) *Nivel de comportamiento individual o microsistema*, destinado al análisis y comprensión de la conducta de las personas que forman parte de la organización o pueden llegar a integrarla.

Chiavenato señala que, el área de recursos humanos es sumamente cambiante con el paso del tiempo, del contexto interno y externo de la organización, por lo que, depende de múltiples factores tales como “del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles” (Chiavenato, 2011, pág. 96), por lo tanto, una variación en alguno de estos elementos, implicará inexorablemente un cambio, en mayor o menor proporción, en el resto de los elementos.

Define la gestión de recursos humanos como “la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas”; Por tanto, toda gestión de recursos humanos está compuesta por lo que denomina un ciclo: “El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas” (Chiavenato, 2011, pág. 100).

El proceso de *atracción o provisión*, tiene como objetivo fundamental, el definir “quienes trabajarán en la organización”, para lo cual se requiere, que se cumpla con tres etapas: “Investigación del mercado de RH, Reclutamiento de personas y Selección de personas” (Chiavenato, 2011, pág. 102). Se trata de buscar en el mercado aquellos perfiles de profesionales que vayan acorde con las posiciones que existan dentro de la organización, establecer una base de datos o un ciclo de captación de personal, y en función de sus habilidades, capacidades, experiencia, nivel de preparación, proceder a realizar la selección dentro de la lista

de candidatos disponibles. Esta primera fase también incluye el desarrollo de modelos de selección de personal a ser aplicados.

La *organización*, se refiere a la definición de cuáles serán aquellas funciones que van a ejercer las personas que resulten seleccionadas en la organización. Este proceso se cumple mediante cuatro actividades principales, “Integración de las personas, Diseño de puestos, Descripción y análisis de puestos y Evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2011, pág. 102), dentro del cual juegan un papel clave, los manuales de normas y procedimiento de cada institución.

La *retención*, se refiere al conjunto de estrategias que se deben desarrollar para que el personal se mantenga motivado y dentro de la organización aportando sus ideas y conocimiento. Para ello, deben establecerse mecanismos de incentivos de tipo monetario, como bonificaciones, aumentos, así como beneficios de carácter social y de retiro, condiciones socio laborales adecuadas, y libertad de asociación para defender los derechos de los trabajadores, esto es, permitir la creación de sindicatos.

El proceso de *desarrollo*, como se señaló anteriormente, se refiere a la capacitación y formación continua del personal.

El proceso de *evaluación*, se refiere no a la evaluación de resultados, sino a la posibilidad de indagar, mediante bases de datos o cualquier herramienta al alcance, sobre “saber lo que son y lo que hacen las personas” (Chiavenato, 2011, pág. 102).

4.5. Modelo de Cascio.

Este modelo fue establecido en 1989. Basa sus postulados en la necesidad de que la gestión de recursos humanos recaiga en los directivos de la empresa y no en manos de especialistas.

El punto focal de este modelo es la preparación y capacitación de los trabajadores. En ese sentido, señala Delgado que “considera que unos trabajadores capacitados para hacer cosas complejas, mantienen competitiva a una empresa a

la vez que atraen capital externo” (Delgado Padial, 2003, pág. 94). Señala entonces que la ventaja competitiva frente a otras empresas, se produce en mayor medida, por la capacitación del personal en las áreas de conocimiento.

Considera que las condiciones y posibles inconvenientes que se puedan presentar a la gestión de recursos humanos, siendo que a nivel interno de la misma, el personal se supone se encuentran absolutamente capacitados, depende principalmente de variables externas. Entre ellas destacan: el *entorno competitivo global*, el *contexto legal* y el *contexto social*.

Las principales funciones que desarrolla la gestión de recursos humanos desde esta perspectiva son, *empleo, retención, desarrollo, ajuste y gestión del cambio*.

Como se puede observar, las funciones de este modelo son similares a las establecidas por Chiavenato, a diferencia de los procesos de *ajuste y gestión del cambio*, siendo que el ajuste se refiere a investigar las condiciones de los trabajadores, en relación al aspecto interno de la organización; y, la gestión del cambio, con la cual se busca manejo de crisis y hacer que los procesos de cambios generen el menor de los conflictos posibles.

4.6. Modelo de Ivancevich

Fue creado en el año de 1998, y señala como elemento central el aprovechamiento de los recursos y capacidades dentro de una organización. Busca entonces ser efectivos a nivel organizacional, para con miras a conquistar los siguientes objetivos:

ayudar a la organización a alcanzar sus metas, utilizar de forma eficiente las capacidades y habilidades de los recursos humanos, aportar a la organización trabajadores con la formación necesaria y motivados, incrementar el nivel de satisfacción y autorealización de los empleados, desarrollar y mantener la calidad de vida laboral, mejorar la comunicación en la empresa, ayudar a sostener políticas y comportamientos éticos, y facilitar el cambio organizacional. (Fernández, 1999).

Bajo este modelo se le da prevalencia al nivel profesional y a la adecuación del perfil profesional al cargo que va a ejercer, como la mejor forma de lograr un desempeño óptimo para la organización. Cada cual a sus capacidades y habilidades.

Este modelo también propone que la gestión de recursos humanos busca solventar aquellos problemas que se puedan presentar a los empleados en la realización de sus actividades, promoviendo un trato individualizado para los mismos, y garantizar que los recursos humanos disponibles para la organización sean los más capacitados y los más motivados.

Por ende, todos los problemas e inconvenientes que se presenten dentro de la organización deben pasar por un proceso de evaluación diagnóstica, y eso incluye no sólo a los empleados, sino también a los distintos departamentos y plantear posibles soluciones tanto principales como alternativas y hacer seguimiento posterior a su aplicación.

Los condicionantes de este modelo son tanto factores de orden interno como de orden externo. Dentro de los factores internos se encuentran elementos propios del desarrollo organizacional, la naturaleza de las tareas y el estilo de liderazgo que apliquen quienes desempeñan responsabilidades de dirección.

Dentro de las condicionantes externas, en este caso reflejan el mayor peso, se pueden señalar: “la legislación, los requerimientos y regulaciones del gobierno, las características de las fuerzas sindicales, las condiciones económicas y de competitividad de los mercados nacionales e internacionales, las características de los trabajadores y la localización de la organización” (Delgado Padial, 2003, pág. 98), siendo entonces que esta perspectiva o modelo de gestión, toma en cuenta factores externos de amplio alcance a la hora de diseñar y establecer una política de manejo de recursos humanos, de mayor alcance y nivel a las establecidas en modelos anteriores.

De igual forma, plantea el modelo, “la necesidad de evaluar las políticas y programas de actividades de la DRH y determinar en qué medida colaboran en la

consecución de la efectividad organizacional” (Fernández, 1999), con lo cual, se entiende que la función de la gestión de recursos humanos es integral y no se limita solamente a la atención del personal, sino que, quien ejerce esa función, está dotado de un nivel de asesoría a los directivos de la organización.

Para ello, “la evaluación de las prácticas de la DRH debe apoyarse en una serie de criterios entre los que se encuentran medidas del desempeño, del compromiso legal de la empresa, de la satisfacción en el trabajo y de otros índices como absentismo, rotación o calidad” (Fernández, 1999).

Este modelo presenta cuatro funciones principales: *adquisición de recursos humanos, asignación de recompensas, desarrollo y protección y evaluación de recursos humanos.*

Ilustración 3. Funciones principales RRHH Modelo de Ivancevich



Con relación a la *adquisición de recursos humanos*, prevé dos diferencias esenciales con el resto de los modelos, que se basan en que amplían la posibilidad de reclutamiento y selección de personal a nivel nacional e internacional y que prevé el establecimiento de estrategias destinadas a garantizar la igualdad de oportunidades para el acceso a los puestos de trabajo y para los ascensos.

4.7. Modelo de Harper y Lynch.

Fue propuesto en el año 1992, y para ellos, tal como lo señalan Souto y García, en una síntesis sobre los modelos, las necesidades de recursos humanos en una organización “se cubre a través de la ejecución de un conjunto de actividades, las cuales toman como punto inicial el inventario de personal y la evaluación del potencial humano, y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de estos recursos” (Suoto & García, 2016, pág. 18).

4.8. Modelo de Dolan, Schuler y Valle.

Este modelo fue presentado en el año 1999. Comienzan estableciendo que los recursos humanos son un factor de competitividad en las organizaciones, y por ello, se hace indispensable el definir estrategias de abordaje para este tema central de la organización. Así, señalan que “la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 7).

Asimismo, señalan que existen tanto condicionantes internos como externos que influyen en la gestión de los recursos humanos.

Sobre los condicionantes de orden interno, señalan *la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño.*

- 1) *La alta gerencia.* Sobre este particular señalan los autores, que, aunque la situación actual es distinta, hasta hace poco, la importancia que le daban al papel de la gerencia de recursos humanos era secundario, lo que constituye un grave error. En la medida en que los directivos o dueños de las empresas le den el peso específico a esta área de la organización, en esa misma medida se implementarán planes o estrategias de relevancia para la competitividad de la empresa. En ese sentido, los autores afirman que: “Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007,

pág. 8), todo lo cual se traducirá en que la gestión de recursos humano se centrará en actividades registrales, archivo y pago de salarios.

- 2) *Estrategia*, se trata de la vinculación de la gestión de recursos humanos con los objetivos y planes de la institución. En ese sentido, vale señalar que “La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 8), por lo tanto, en la medida en que la unidad responsable de los recursos humanos o personal esté estrechamente vinculada con las políticas centrales de la organización, en esa medida tendrá la posibilidad de visualizar no sólo el perfil del talento humano que se va a requerir, sino el cómo lograr armonizar los planes para cumplir con la meta.
- 3) *Cultura*, se refiere especialmente a los valores que definen y que promueve una organización, tanto a nivel interno como externo a la misma, y, está “Influida, en gran medida, por la alta gerencia, a través de ésta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 8).
- 4) *Tecnología y estructura*. Se trata de una relación de causalidad entre una y otra. La inclusión e incursión de la tecnología en las organizaciones ha cambiado no solo la forma en que se relaciona y comunica el personal; también ha influenciado el sistema y la estructura de funcionamiento de toda la organización. Vale destacar que hasta hace algunos años, cuando se requería el envío de correspondencias a determinados departamentos, lo mismo se realizaba mediante el envío de un mensajero encargado de la correspondencia, quien debía devolver sellado. En la actualidad, la mayoría de las empresas, de cara a la política de conservación del medioambiente ha optado por el uso de tecnologías, no sólo para envío sino para las firmas digitales, lo que hace innecesario imprimir oficios, y el talento humano que se dedicaba a esta área puede especializarse y contribuir o aportar en otra. Ahora bien, señalan los autores que, el cambio de estructura a consecuencia de la tecnología, se explica porque “la supervisión estrecha resulta

innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplanamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción de los costes” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 9).

- 5) *Tamaño*, señalan los autores que, mientras más grande es la empresa, mayor autonomía en el establecimiento de políticas propias en materia de recursos humanos, siendo que “cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 9).

Con relación a las influencias externas, los autores señalan la economía y la competencia internacional. En el primer caso, la estabilidad o inestabilidad económica, nacional o internacional, va a influir en la gestión de recursos humanos, tanto en los procesos de selección, motivación, remuneración, y sentido de pertenencia. En el segundo de los casos, señala que a mayor nivel de globalización, mayor nivel de exigencia en la materia.

La gestión de recursos humanos cumple seis funciones principales: funciones explícitas: la de *planificación, contratación*; funciones implícitas: la de *aumento del potencial, evaluación y retribución*; y funciones a largo plazo, que son la *mejora, y globalización*.

Los objetivos explícitos son por excelencia, los objetivos principales de la organización; los objetivos implícitos, comprenden funciones como la productividad, pues de la selección y capacitación del personal adecuado, depende en gran medida un incremento o una disminución de la productividad; también incluye la calidad de vida en el trabajo, siendo el espacio en el cual las personas transcurren gran parte de su vida, y, finalmente, cumplimiento de la normativa.

4.9. Modelo de Besseyre Des Horts.

Este modelo fue planteado en 1989. Se trata del recurso humano como objeto de análisis en la gestión estratégica. Incorpora dentro de su argumentación la noción de *gestión estratégica*, que incluye la “puesta en práctica por la vía de la participación en el proceso estratégico, incorpora a un número mayor de actores en la acción, hasta conducirles incluso a “apropiarse de la estrategia” (Delgado Padial, 2003, pág. 112).

Bajo esta óptica se trata entonces, por primera vez analizado, dentro de las teorías y modelos expuestos hasta ahora, la incorporación del trabajador hasta los niveles de decisores, como forma de hacer que el trabajador se sienta no sólo parte de la organización, sino que, adicional a ello, sienta que su voz es escuchada dentro de la misma y que todos los procesos que se lleven a cabo también son su procesos y su responsabilidad.

Se trata también de una forma en que la empresa logra conocer realmente la cultura y las costumbres del entorno que le rodea, haciendo el proceso lo más amigable y adaptado posible, e influir en el factor social de la empresa.

Al igual que la mayoría de los autores analizados, este autor plantea para efectos de los condicionantes de la gestión, tanto factores internos como externos. Se trata en establecer un nivel de análisis sobre la base de Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas. Destacan dentro de los factores internos, “la necesidad de identificar tanto las debilidades como las fortalezas, concernientes tanto a los recursos humanos como a los recursos técnicos”, en tanto que los factores externos, se trata del análisis de las limitaciones y oportunidades de “entorno político legal, entorno social, al entorno económico y al tecnológico” (Delgado Padial, 2003, pág. 115).

4.10. Modelo de Beer y colaboradores.

Fue un modelo establecido en 1989. Conciben la gestión de recursos humanos como “un sistema que incluye todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral” y en donde, “la influencia de los trabajadores es

considerada como centro, y actúa sobre las restantes áreas o políticas de los Recursos Humanos” (Suoto & García, 2016, pág. 18).

El modelo “explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH: Sistema de trabajo, Flujo de RH y Sistemas de Recompensas” (Aduna, García, & Chávez, 2013).

Sin embargo, este autor sólo toma en consideración, como condicionantes del funcionamiento, los factores externos, asumiendo entonces que la organización se constituye en un sistema cerrado, punto que sería retomado en el 2005 por Cuestas, en su Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control.

4.11. Modelo AMIGO

Fue establecido en el año 1999, por el profesor José Peiró, y sus siglas significan “Análisis Multifacético y de las Interdependencias en la Gestión Organizacional”.

Se trata de un “marco para el desarrollo de la evaluación, diagnóstico y auditoría de una organización, porque posibilita la formulación sistemática de evaluación en cada una de las facetas en la que aquella debe realizarse” (Delgado Padial, 2003, pág. 120).

Este modelo propone que la razón de ser de una organización requiere para su concreción de un conjunto de “interacciones” que se dan en un sistema abierto y que permiten dar cuenta de un conjunto de “*facetas que son interdependientes*”.. Así, “algunas facetas han sido caracterizadas como “hard” o duras (p.e. la estructura o la tecnología) y otras como “soft” o blandas (p.e. los estilos de dirección o la cultura organizacional)” (Peiró, 1999).

Por *ambiente*, el autor entiende el contexto en el cual se desenvuelve la organización, siendo que lo define como: “el conjunto de elementos externos a la organización con la que ésta mantiene o puede mantener relación y que en alguna medida son relevantes para dicha relación. En otros trabajos hemos realizado una

revisión sistemática de este constructo” (Peiró, 1999). Este ambiente incluye el conjunto de circunstancias y acontecimientos, así como las nuevas corrientes que se generan a nivel mundial, tanto en el plano político, como cultural y económico, que afectan de manera indiscutible a la organización.

Con relación a la *estrategia*, Peiró la define como “la formulación de las líneas generales de la articulación entre la misión y el ambiente de una organización” (Peiró, 1999), define entonces hacia donde van y cómo hacerlo, en el marco de sacar la mayor ventaja competitiva.

Por su parte, *la estructura* es “considerada como el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que permiten a las organizaciones conducir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo” (Peiró, 1999), teniendo consigo varias definiciones a lo largo de la historia, pero confluyendo en que se trata de un constructo.

En lo que respecta a la *tecnología*, el autor la ve más allá del simple uso de la tecnología y de las herramientas que se ponen a su disposición. Se trata además de la incorporación y manejo del conocimiento.

Por *cultura y el clima de la organización* debe entenderse “al conjunto de creencias **-y percepciones-** compartidas por los miembros así como a los valores y manifestaciones en las que éstas se manifiesta” (Peiró, 1999).

Las *políticas y prácticas de dirección de personal* señalan, “conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan las relaciones de los miembros con la propia organización” (Peiró, 1999); en lo relativo a las ausencias, movilidad del personal, así como los métodos y mecanismos de resolución de conflictos que surgen entre ellos.

Las *personas* se caracterizan por ser el centro de todo el sistema de gestión de recursos humanos, llamadas en este modelo o enfoque, capital humano. Así, Peiró define a las personas, desde la perspectiva organizacional, como “capital humano o conjunto de recursos (competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes,

destrezas, habilidades, energía, etc.) que los miembros de la organización aportan para que ésta logre su misión” (Peiró, 1999).

Los *resultados de la organización*, se miden por la capacidad que tiene la misma de obtener no sólo los objetivos que se habían planteado en la misión, sino también, tener la capacidad de dar respuesta oportuna a todas las demandas y solicitudes que llegan de los usuarios desde el exterior, a la par que debe garantizar su desarrollo como organización a lo interno.

Son cuatro las funciones establecidas por este modelo de gestión: “*Marco orientador para el desarrollo de la evaluación, diagnóstico y auditoría (balance) organizacionales, una aproximación relacional, análisis, comprensión y gestión de los cambios organizacionales; y, finalmente, como modelo orientador para la planificación, implementación y valoración de las intervenciones organizacionales*” (Peiró, 1999).

Capítulo 5.

La gestión de Recursos Humanos en pandemia.

En la actualidad el mundo entero se enfrenta a un escenario complejo como consecuencia de la aparición del Virus SARS-CoV-2, y su enfermedad derivada, COVID-19, con consecuencias lamentables en pérdidas humanas y pérdidas

económicas, llevando a una gran recesión económica incluso mayor a la ocurrida en 2008-2009.

Entre enero de 2020 y enero de 2021, se produjeron a nivel mundial más de 81 millones de casos de contagios, con más de 1.800.000 personas fallecidas. En tanto, a nivel económico, se espera que los pobres para este año 2021 aumenten su cifra en más de 96 millones de personas a nivel mundial.

Según datos aportados por el Departamento de Seguridad Nacional, hasta el 30 de abril de 2021, en el mundo entero había un total de 149.216.984 casos confirmados como positivos para el virus, en tanto, 3.144.028 es el saldo de fallecidos. De esa población contagiada por el virus, los países de Europa en su conjunto representan el 33,62% de contagiados, con una cifra de 50.180.908, y una cifra lamentable de fallecidos de 678.653. (Departamento de Seguridad Nacional, 2021). España por su parte, presenta una cifra de 3.524.077 contagiados y 78.216 fallecidos.

La pandemia ha traído graves consecuencias en el orden económico, social, político y cultural de la población. Según el Informe del Banco Mundial “Los nuevos resultados sugieren que en 2020 se verán empujados a la pobreza en todo el mundo unos 88 millones de personas (en el escenario de referencia con COVID-19) y hasta 115 millones (en el escenario a la baja)” (Banco Mundial, 2020, pág. 6).

Estas cifras parecieran más alarmantes cuando se revisa los daños sociales que ha traído en la población, manifiestos no sólo por un aumento en las tasas de desempleo o disminución de ingresos; sino también por otros indicadores no asociados a estas cifras como son, un incremento en los niveles de vulnerabilidad de ciertos sectores, como por ejemplo, los migrantes, las personas con discapacidad; las mujeres y el aumento en la violencia de género, las personas adultas mayores.

La llegada del Covid-19 ha traído consecuencias profundamente negativas para la población en general, ha contribuido además a hacer visible y a profundizar

el fenómeno de la desigualdad y la pobreza, presente en la mayor parte de los países, con independencia de su nivel de desarrollo.

Cifras alarmantes saltan a la vista en los datos, oficiales y no oficiales que día a día se publican, en materia de condiciones laborales, sanitarias y de seguridad social. Algunos medios de comunicación han publicado que desde el inicio de la pandemia, España se ha visto afectada con más de 400 mil parados y desempleados. Por ejemplo, señala el diario El País que “El saldo, hasta ahora, se resume en dos datos: 438.617 empleos menos y 401.328 parados más, según los ministerios de la Seguridad Social y de Trabajo” (Gómez, 2021).

Por ejemplo, para abril de 2020, según datos ofrecidos por el Ministerio de Trabajo y Economía Social “El desempleo masculino aumenta en 178.967 personas (crece un 13,26%) y alcanza un total de 1.528.942 desempleados. El número de trabajadoras en paro se incrementa en 123.298 personas (un 6,50% más) respecto al mes anterior, lo que deja el registro de desempleo femenino en 2.019.370 mujeres. El ritmo del crecimiento del paro masculino duplica el del femenino” (MITES, 2020)

En la misma línea informativa, datos obtenidos del Servicio Público de Empleo Estatal, “El número de contratos acumulados durante 2020 es de 15.943.061 con una variación interanual de -29,18 %. Por sexos, se han realizado 9.082.443 contratos a hombres y 6.860.618 a mujeres” (SEPE, 2020, pág. 6).

En las siguientes líneas se procederá a hacer una revisión de los indicadores sociales en materia laboral y de seguridad social, así como de las medidas que en esta circunstancia se han tomado desde la Administración Social con la finalidad de contener las graves consecuencias que ha traído esta pandemia no sólo para España sino también para el mundo entero.

5.1. Indicadores del mercado laboral tras la aparición del COVID-19.

Según datos extraídos del portal oficial del Instituto Nacional de Estadística de España, (INE, 2021), la población total de España para diciembre de 2020 asciende a 47.351.567, de los cuales, un 49,01% son mujeres mientras que un 50,99% son hombres. Así, **Cuadro 1. Población por sexo en España 2021:**

Cuadro 1. Población en España 2021

SEXO	POBLACIÓN	% DE POBLACIÓN TOTAL
Mujer	24.144.815	49,01
Hombre	23.206.752	50,99

Fuente (INE, 2021)

Del cuadro anterior se desprende que un 51% de la población española se corresponde con el sexo femenino. Sin embargo, según el análisis presentado por el mismo INE, el crecimiento que se ha producido en los últimos años se corresponde más que nada con el aporte que al mismo han hecho los extranjeros, más que con la misma tasa de natalidad de la población española.

Esto como consecuencia en los cambios o transiciones demográficas que se han producido en España en los últimos años, los cuales por razones de tiempo, tema y espacio, no son necesarios incluíros en este espacio.

5.1.1. Tasa de Desempleo posterior al Covid-19.

La tasa de desempleo “mide el cociente entre el número de personas ocupadas comprendidas en el rango de edad desde los 16 años hasta los 64 años, y la población total que comprende el mismo rango de edad” (Economipedia, 2020).

Asimismo, es necesario indicar que el desempleo, usando la definición que aporta el profesor Marcelo Resico, “se produce cuando una persona capacitada para trabajar y deseando hacerlo no consigue empleo” (Resico, 2011, pág. 240). En este sentido, esta definición deja por sentado la intencionalidad del individuo de buscar empleo pero el mercado laboral no le es propicio.

Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, “El número de ocupados desciende en 137.500 personas en el primer trimestre de 2021 respecto al trimestre anterior (un -0,71%) y se sitúa en 19.206.800” (INE, 2021).

El porcentaje de población de paro para el último trimestre del mismo año 2020, ascendió a 16,13%, de los cuales, 18,33% son mujeres y 14,17% son hombres; en tanto que, para el primer Trimestre de 2021, la tasa de paro se ubicó en 15,98%, correspondiendo el 18,3% a las mujeres y el 14,07% a los hombres, tal y como lo muestra el siguiente **Cuadro 2. Tasa de Paro en España 2020-2021.**

Cuadro 2. Tasa de desempleo en España 2020-2021.

Dato	Dic. 2020	I Trimestre 2021
Mujer	18,33	14,17
Hombre	18,3	14,07
TOTAL	16,13	15,98

Fuente INE, 2021

Las cifras aunque elevadas, son sin embargo una noticia un poco reconfortante, tomando en consideración los datos que contrastan los resultados 2020 con 2019, siendo que la diferencia en la variación, ronda niveles cercados o superior a 20.

Por ejemplo, Según datos aportados por el Servicio Público de Empleo Estatal, SEPE, la población en situación de paro al “31 de diciembre de 2020 son 3.888.137 cifra que supone una variación interanual del 22,90 %” y que de esas cifras, “el desempleo masculino se sitúa en 1.663.016 y el femenino en 2.225.121, en ambos casos ha aumentado, un 25,19 % y un 21,25 % respectivamente” (SEPE, 2020, pág. 6).

Como puede observarse, entre diciembre de 2020 y abril de 2021, el comportamiento en la tasa de paro ha permanecido, prácticamente igual. Esto pudiera deberse a que, o bien las medidas establecidas han servido efectivamente para frenar los niveles de paro a consecuencia de la pandemia, o porque ya ha

comenzado un proceso de vacunación y de reincorporación paulatina a las actividades cotidianas.

Lo que si es cierto es que, ha habido una serie de medidas que se han tomado desde la Administración Central desde el año 2020, que han repercutido de manera significativa en la gestión de recursos humanos.

5.2. Política públicas tomadas en materia de recursos humanos tras la aparición del COVID-19.

Como se ha analizado en los párrafos anteriores, la situación a nivel mundial y a nivel nacional es alarmante. Sin embargo es común oír que toda crisis trae una nueva oportunidad. Y en efecto, tal como en otras circunstancias, el papel de la gestión de recursos humanos ha sido clave para mantener a las organizaciones a flote en circunstancias como la que actualmente se vive, y, prestar todos sus conocimientos y abocarse a la búsqueda de mejores alternativas.

Como consecuencia de la subida exponencial que surgió en el país a inicios de 2020, y posteriormente, con la nueva ola a raíz de una flexibilización que se hizo, la Administración Central tomó la decisión de decretar el Estado de Alarma Nacional, con medidas tales como el confinamiento y paralización de las actividades económicas consideradas no esenciales, mismas que se han seguido aplicando, mediante la figura de la extensión del Estado de Alarma.

El Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, sentó las bases de lo que sería el último año en el país. A partir de allí se han generado otros decretos y se han adoptado una serie de medidas que abarcan todos los ámbitos de la vida social, económica y política del país.

En ese sentido, y mediante el Decreto 8/2020 de fecha 14 de marzo de 2020, se tomaron una serie de medidas, en materia de educación, salud, y en materia económica, que en su conjunto, son aplicables tanto a trabajadores, en todos los

niveles y tipo de contratos o trabajadores autónomos, así como a las empresas y demás instituciones, siendo la más trascendental de ella, la medida de confinamiento acompañada de la prohibición de desplazamiento en vías públicas.

Se pueden destacar dentro de estas medidas especiales y extraordinarias que fueron tomadas, las siguientes:

1) *Medidas de Promoción del Trabajo a distancia.*

Sobre esta medida en específico, establecida en el artículo 5 del Decreto 8/2020, el Ministerio de Trabajo y Economía Social estableció que “el teletrabajo podría adoptarse por acuerdo colectivo o individual, con un carácter excepcional, para el desarrollo de tareas imprescindibles que no puedan desarrollarse en el centro físico habitual” (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2020, pág. 5).

Por lo tanto, queda aquí establecido que la base del teletrabajo y trabajo a distancia, debe ser establecido de común acuerdo entre el trabajador y su superior inmediato, en especial en aquellos casos en los que implica cambiar de modalidad.

Asimismo, sobre este particular en específico, hay que señalar que el 22 de septiembre de 2020, se promulgó el *Real Decreto Ley 28, de 22 de septiembre de 2020*, mediante el cual se crea por vez primera una legislación en la materia. Si bien no hay que dejar de lado que el la Ley 3/2012, del 6 de julio sobre *medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*, definió por primera vez los aspectos relativos al teletrabajo, más allá del trabajo a domicilio, como hasta ese entonces era concebido.

En el artículo 4 de esta ley, se establecen las pautas generales que van a regir las relaciones empresario-trabajador, en el marco del trabajo a distancia. Al respecto, señala entre el ambos factores, una relación de mutuo acuerdo, con uno beneficios específicos para los trabajadores. Se trata de una medida para evitar el despido de los trabajadores.

Así, el numeral 1 del referido artículo señala que “Las personas que desarrollan trabajo a distancia tendrán los mismos derechos que hubieran ostentado

si prestasen servicios en el centro de trabajo de la empresa” (Ley 28, 2020, artículo 4), siempre y cuando dichos beneficios no formen parte de compensaciones y bonificaciones que se dan a los trabajadores en una jornada normal de trabajo.

Además, establece una serie de derecho como derecho a la formación, a la formación profesional; al Derecho a la dotación suficiente; abono y compensación de gastos, a la intimidad, a la protección de datos, a la desconexión digital, etc.

2) *EL MECUIDA: Nuevo derecho de adaptación horaria y reducción de jornada.*

Esta medida establece “establece mecanismos que dan derecho a la persona para que la empresa reorganice su trabajo a efectos de facilitar el cuidado, o a reducir su jornada con pérdida proporcional del salario, y sin que su ausencia pueda implicar ninguna sanción” (Ministerio del Trabajo y Economía Social, 2020).

Esto aplica en los casos en que una persona tenga bajo su responsabilidad y cuidado a su pareja, o familiares, hasta segundo grado de consanguinidad. Se trata de “en cambio de turno, alteración de horario, horario flexible, jornada partida o continuada, cambio de centro de trabajo, cambio de funciones, cambio en la forma de prestación del trabajo, incluyendo la prestación de trabajo a distancia, o en cualquier otro cambio de condiciones que estuviera disponible en la empresa o que pudiera implantarse de modo razonable y proporcionado” (Decreto 8, 2020, artículo 6.2).

Contempla además, aquellas circunstancias en las que ya un trabajador está gozando de una reducción o ajuste por cuidado de un tercero, para el cual podrá suspender esa modalidad, apegarse a una nueva en función de este decreto y después retomar la inicial.

3) *“Medidas excepcionales en relación con los procedimientos de suspensión de contratos y reducción de jornada por causa de fuerza mayor”.*

Establecidas en el artículo 22 del Decreto 22/2020, se trata más de una medida dirigida a las empresas, en donde establecen las pautas para proceder a la suspensión de contratos o reducción de jornadas, para lo cual debe demostrar que efectivamente en razón del Estado de Alarma, ha tenido pérdidas considerables y que ameritan tal decisión.

4) ***“Medidas excepcionales en relación con los procedimientos de suspensión y reducción de jornada por causa económica, técnica, organizativa y de producción”.***

Contempladas en el artículo 23 del Decreto, a diferencia de las anteriores, contempla las causas de orden económica y de producción en cualquiera de sus fases, que le induzca a una suspensión o reducción de jornada. Asimismo, estas medidas prevén un proceso de negociación y defensa de los afectados por la medida, por parte de los Sindicatos.

5) ***“Medidas excepcionales en relación con los procedimientos de suspensión y reducción de jornada por causa económica, técnica, organizativa y de producción”.***

Quedando estas medidas contempladas en el artículo 27 del Decreto, señalan que en los casos en que proceda una reducción o suspensión del contrato, el Estado proveerá el mecanismo para garantizar la protección social, sea vía de Seguridad Social,

6) **El artículo 26 prevé que, aun cuando las medidas de suspensión o reducción de la Jornada sean tramitadas de manera extemporánea, la misma no pierde la vigencia desde el mismo momento en que correspondía.**

De igual forma sobre la paralización de las jornadas o la adecuación de los horarios, establece la posibilidad de suspensión o interrupción de la jornada laboral tanto por parte de las empresas como por parte del trabajador.

Sobre este particular señala que, cuando algún trabajador se encuentre en un estado a riesgo, la empresa estará obligada a informar sobre las condiciones en

las cuales se encuentra. Para ello, los dueños de las empresas deberán “adoptar las medidas y dar las instrucciones necesarias para que, en caso de peligro grave, inminente e inevitable, las personas trabajadoras puedan interrumpir su actividad y, si fuera necesario, abandonar de inmediato el lugar de trabajo” (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2020).

Este derecho opera cuando considere que la actividad laboral a la que se está dedicando le implique algún tipo de riesgo de contagio.

De igual forma, el artículo 2, de la ley 9/2020, hace una incorporación de aclaratoria sobre varios puntos, principalmente los que tiene que ver con la suspensión temporal de las jornadas. Al respecto establece que “La fuerza mayor y las causas económicas, técnicas, organizativas y de producción en las que se amparan las medidas de suspensión de contratos y reducción de jornada previstas en los artículos 22 y 23 del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, no se podrán entender como justificativas de la extinción del contrato de trabajo ni del despido” (Decreto 9, 2020, artículo 2).

Asimismo, se estableció una política de subsidio, destinada a mitigar el impacto económico de la enfermedad. Sobre se particular, se estableció un *Subsidio extraordinario para trabajadores con contrato temporal*, para el cual, “Se aprueba un subsidio extraordinario equivalente al 80% del importe mensual del Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples (IPREM) para las personas que tuviesen un contrato temporal de al menos dos meses de duración que se hubiese extinguido tras la declaración del estado de alarma” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital).

Con relación a los *trabajadores autónomos*, el Gobierno tomó tres tipos de medidas para ellos y sus familiares. Entre ellas resalta la *prestación para autónomos ordinarias y extraordinarias*, que contempla, la “Prestación extraordinaria por cese de actividad para los trabajadores autónomos afectados por declaración del estado de alarma”, cuando en virtud del Decreto de Alarma, sus actividades se vena suspendidas o reducidas hasta en un 75%, siempre y cuando hayan estado afiliados

al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, antes del decreto y estar al día con los pagos de Seguridad Social. (Aspra, 2020).

Incluye también prestación por incapacidad temporal, cuando hayan contraído el Covid-19; moratorias para los pagos de régimen de prestaciones sociales y préstamos para desarrollo de las diversas actividades productivas. Se puede decir que en líneas generales ha sido un decreto bastante inclusivo en materia de diversidad de sectores a los que han tomado en consideración.

Ahora bien, a los efectos de esta investigación, se prevé un panorama complejo para el ejercicio de la gestión de personal. Por un lado, la situación a nivel de las empresas se vuelve más complicada. Los balances generales presentan, al igual que la situación general, una contracción, lo que implica además, gerenciar en un panorama adverso, en donde las retribuciones, los salarios, y demás beneficios se ven mermados, aunado a altos niveles de estrés y ansiedad generados por el confinamiento y la situación nacional en general. Se trata entonces de motivar en la escases y motivar a quienes su prioridad en este momento deja de ser el asistir a un trabajo y cumplir con sus funciones, por cuidar su salud y la de su familia, en un contexto que le es adverso.

Por otro lado, el tema de la competitividad de las empresas. Aun cuando se tenga el personal más capacitado y las estrategias de personal bien definidas, si la competitividad se ha visto mermada, también se ha visto mermado el posicionamiento de la organización en el contexto económico nacional e internacional.

El otro detalle que se presenta es el cómo gerenciar a un personal en confinamiento. Las comunicaciones, y demás factores tecnológicos que muchas veces lejos de ser una herramienta de trabajo, se convierte en una traba para el trabajador, bien sea porque no lo sabe manejar, o bien, porque no lo tiene.

Capítulo 6.

Conclusiones.

Como se ha señalado a lo largo de toda investigación, los distintos modelos y teorías en materia de recursos humanos obedecen bien a un contexto social, político y económico que ha ejercido presión para establecer nuevas normas y estrategias de gestión de personal.

En esta oportunidad, el contexto está marcado por un terrible pandemia que ha dejado en su haber más de 3 millones de fallecidos a nivel mundial y más de 180 millones de contagiados, aunado a unas terribles consecuencias en el plano social y económico.

Los gerentes de recursos humanos han tenido que enfrentarse a esta nueva realidad. Ausencias laborales, un gran número de trabajadores que han padecido la enfermedad, y, el confinamiento, como medida para frenar el contagio.

Han surgido o se han impuesto nuevas pautas laborales y de desarrollo organizacional, como es el teletrabajo, que aun cuando está contemplada en la *“Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores”*, sufrió un impulso con el *“Real decreto ley 28/2020 de teletrabajo en España”*, siendo este decreto no sólo novedoso, sino que va a implicar un nuevo reto para la gestión de recurso humanos no sólo en términos de beneficios salariales, en prestaciones y demás remuneraciones, sino en el hecho que, necesariamente se van a tener que crear políticas de motivación por medios digitales.

Adicional a ello, otras consecuencias para los métodos de relacionamiento de los sindicatos y demás organizaciones con este nuevo sistema, en el que, los banderines y las consignas pasan a un medio digital.

En materia teórica, se destacan los orígenes de la gestión de recursos humanos, como un proceso de transformación en el que, el hombre era visualizado como un objeto, una máquina más dentro de la empresa, a conceptos y teorías en los cuales, el peso central de la organización reposa en los trabajadores y cada día

se tienden a crear nuevas técnicas de abordaje, no sólo para captar el personal valioso a la institución, sino garantizar que permanezcan aportando en los espacios.

En los modelos analizados, se observó, que en su mayoría se manejan bajo la teoría sistémica, en la cual conciben las organizaciones como sistemas abiertos, y por lo tanto, un alto grado de influencia de los factores externos.

Asimismo, se entiende lo trascendental de la capacitación y la formación en materia de recursos humanos, y la congruencia necesaria que debe haber entre las funciones, puestos de trabajo y perfiles de contratación, como requisito para que el cumplimiento de todas las metas se lleven a cabo sin contratiempo.

Del nivel y del espacio que le brinde la directiva de la organización, el responsable de recursos humanos, dependerá en gran parte su nivel de intervención y mejoramiento de las estrategias en su área, de cara a garantizar el recurso humano idóneo para cada uno de los planes que se emprendan.

A lo largo de toda la investigación se observó que el papel del encargado de recursos humano debe centrarse en la asesoría de las políticas empresariales, con miras a evaluar la reorganización de equipos y departamentos con un fin común.

De la organización y buen funcionamiento del área de recursos humanos, depende en gran medida, que una empresa logre diferenciarse de otra y generar un mayor nivel de ventaja competitiva frente a sus más cercanos competidores.

Con relación a las medidas que se han implementado en el país, de cara a contrarrestar los efectos negativos del Covid-19, se observa que se hizo un análisis planificado e integral, de todas aquellas áreas que puedan ser más vulnerables. Sin embargo, siguen quedando elementos por fuera tales como, la brecha de desigualdad de género que el mismo decreto de confinamiento ha venido a exacerbar, dados los altos niveles de paro o empleo a tiempo que pasaron a tener gran parte de la población femenina para poderse dedicar al cuidado de los hijos en casa.

Se observa además que, dentro de los decretos que se promulgaron en función de la pandemia, se ha contemplado la reducción salarial como punto medio en la negociación entre trabajadores y empresarios, como forma de poder reducir horarios o modificarlos, para atender el cuidado de los hijos o familiares.

Se presentan grandes retos para las gerencias de recursos humanos en este contexto de pandemia. Se trata de mantener un alto nivel de competitividad y productividad, con una situación económica que le es adversa, y que, está obligado a manejar de tal forma que el impacto tanto en el personal como en la organización sea lo más negativo posible.

Bibliografía

- Aduna, A., García, E., & Chávez, E. (2013). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 3 de mayo de 2021, de [https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html#:~:text=Modelo%20de%20B eer%20y%20colaboradores%20\(1990\)&text=En%20este%20modelo%20se%20explica,RH% 20y%20Sistemas%20de%20Recompensas](https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html#:~:text=Modelo%20de%20B eer%20y%20colaboradores%20(1990)&text=En%20este%20modelo%20se%20explica,RH% 20y%20Sistemas%20de%20Recompensas).
- Aspra, A. (18 de marzo de 2020). <https://es.andersen.com/es/>. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://es.andersen.com/es/publicaciones-y-noticias/principales-medidas-en-materia-laboral-en-relacion-al-covid-19-adoptadas-por-el-real-decreto-ley-82020.html>
- Banco Mundial. (2020). *La Pobreza y la prosperidad compartida 202*. New York: BM.
- Calduch, R. (1991). *Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales*. Madrid: Universidad Complutense.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill.
- Definición. (febrero de 2021). *definicion.mex*. Obtenido de <https://definicion.mx/recursos-humanos/>
- Del Campo, S., Marsal, Juan, & Garmendia, J. (1975). *Diccionario de Ciencias Sociales*. (Vol. Volumen 1). Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos.
- Delgado Padial, A. (2003). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la gestión de recursos humanos en las pymes*. Granada: Universidad de Granada.

- Departamento de Seguridad Nacional. (2021). *Coronavirus (COVID-19) - 30 de abril 2021*. Madrid: Departamento de Seguridad Nacional.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Economipedia. (1 de junio de 2020). *Economipedia* . Recuperado el marzo de 12 de 2021, de <https://economipedia.com/>: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-ocupacion-empleo.html>
- Endalia. (15 de mayo de 2020). *endalia.com*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/2020/05/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Fernández, L. (1999). *Papeles de Psicólogo*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=802>
- Giraldo, M. (2008). Gestión de recursos humanos y la relación de trabajo en el siglo XXI. *TEACS*, 1(1), 77-93.
- Gómez, M. (6 de abril de 2021). Un año de pandemia: 440.000 empleos menos y 400.000 parados más. *Mercado de Trabajo*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Herrera, A., & González, C. (2013). *Validez Actual de la Teoría de Recursos Humanos de los Dos Factores de Herzberg y su Aplicación en una Empresa Electrónica de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- INE. (12 de febrero de 2021). *ine.es*. Recuperado el 24 de febrero de 2021, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=11211#!tabs-grafico>
- Jáuregui, M. (8 de junio de 2016). *aprendiendo administración*. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-las-relaciones-humanas/>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*(128), 79-86.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 61-79.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (s.f.). *portal.mineco.gob.es*. Obtenido de https://portal.mineco.gob.es/es-es/ministerio/covid19/Paginas/Medidas_para_ciudadanos.aspx
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2020). *mites.gob.es*. Recuperado el 28 de abril de 2021, de https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/inicio_destacados/Gua_Definitiva.pdf

- Ministerio del Trabajo y Economía Social. (2020). *mites.gob.es*. Obtenido de https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/contacto_ministerio/Guia_adicional-RDLEY-8-2020.pdf
- Peiró, J. (1999). EL MODELO "AMIGO": MARCO CONTEXTUALIZADOR DEL DESARROLLO Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES. *Papeles del Psicólogo*.
- Ramos, G., & Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, XIII(34), 309-314.
- Resico, M. (2011). El mercado de trabajo y la política laboral. *Fundación Konrad Adenauer*, 238-259.
- SEPE. (2020). *Referentes de información del mercado de trabajo*. Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal.
- Significados.com. (7 de enero de 2019). *Significados.com*. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de <https://www.significados.com/recursos-humanos/>
- Suoto, L., & García, I. (2016). Modelo de Gestión de los Recursos Humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 14-34.
- Taylor, F. W. (1911). *Los principios del management científico*. Filadelfia: 42Links Ediciones Digitales.
- Wherter, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, *Boletín Oficial nro. 67*, de fecha 14 de marzo de 2020.
- Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, *Boletín Oficial del Estado, nro. 253*, de fecha 23 de septiembre de 2020.
- Real Decreto-ley 9/2020, de 27 de marzo, por el que se adoptan medidas complementarias, en el ámbito laboral, para paliar los efectos derivados del COVID-19, *Boletín Oficial del Estado, nro. 86*, de fecha 28 de marzo de 2020.