

Tendencias de las prácticas de gestión humana en la gerencia estratégica contemporánea

Trends in human management practices in contemporary strategic management

^aJorge Armando Muñoz Ruiz

^bDaniela Irene Valencia Ríos

 ^aDoctor en Ciencias Sociales mención en Gerencia de la Universidad del Zulia, Venezuela, jorge.munoz@uniremington.edu.co.
Medellín, Colombia.

 ^bMagister en Contabilidad Internacional y de Gestión de la Universidad de Medellín, daniela.valencia@uniremington.edu.co.
Medellín, Colombia.

Recibido: Mayo 22 de 2021 **Aceptado:** Agosto 27 de 2021

Forma de citar: J.A. Muñoz-Ruiz, D.I. Valencia-Ríos, "Tendencias de las prácticas de gestión humana en la gerencia estratégica contemporánea", *Mundo Fesc*, vol 11, no. S3 pp. 7-20, 2021.

Resumen

El trabajo que a continuación se presenta, constituye una revisión bibliográfica que tuvo como propósito analizar los fundamentos teóricos relacionados a la gestión de prácticas de gestión humana en las organizaciones contemporáneas. Este tipo de actividad que involucra el manejo del talento humano, representa un ejercicio estratégico de gran utilidad para el liderazgo en la captación, retención y desarrollo de los colaboradores que suman valor en el alcance de los objetivos empresariales. En cuanto al diseño metodológico, se caracterizó por ser un trabajo de tipo descriptivo con una fase documental, en el cual se empleó la revisión sistemática de bibliografía como instrumento de recolección de datos y el estudio bibliográfico con enfoque crítico como técnicas de análisis e interpretación de datos. Para la obtención de los resultados, fue necesario la realización de un inventario de documentos que trataron el tema en estudio, luego se realizó la selección de bibliografía con énfasis en los objetivos de la investigación y finalmente, se extrajeron las unidades de análisis necesarias para la discusión teórica. Como reflexión final de este trabajo, se puede referir que en la actualidad se hace referencia a prácticas de gestión humana tradicionales y emergentes, donde el valor agregado de estas se ve reflejado en el desarrollo personal, en la optimización de los recursos; del mismo modo, contribuyen a la calidad en la ejecución del trabajo y consecutivamente en el alcance de los objetivos organizacionales, pudiendo todo lo antes señalado, generar un impacto en la generación de ventajas competitivas.

Palabras clave: competitividad, gerencia estratégica, gestión humana, prácticas de gestión humana.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: francisco.arenecibia@unipamplona.edu.co



© 2021. Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.

Abstract

The work presented below constitutes a bibliographic review whose purpose was to analyze the theoretical foundations related to the management of human management practices in contemporary organizations. This type of activity, which involves the management of human talent, represents a highly useful strategic exercise for leadership in the recruitment, retention and development of collaborators who add value in the achievement of business objectives. Regarding the methodological design, it is characterized by being a descriptive work with a documentary phase, in which the systematic review of the bibliography was used as a data collection instrument and the bibliographic study with a critical approach as techniques of analysis and interpretation of data. To obtain the results, it was necessary to carry out an inventory of documents that dealt with the subject under study, then the bibliography was selected with emphasis on the objectives of the research and finally, the units of analysis necessary for the study were extracted. theoretical discussion. As a final reflection of this work, it can be said that nowadays reference is made to traditional and emerging human management practices, where the added value of these is reflected in personal development, in the optimization of resources; in the same way, they contribute to the quality in the execution of the work and consecutively in the achievement of the organizational objectives, being able to all of the aforementioned, generate an impact in the generation of competitive advantages.

Keywords: competitiveness, human management, human management practices, strategic management.

Introducción

El proceso administrativo mediante el cual se organiza, planea y desarrolla todo lo relacionado al desempeño eficiente del personal que integra la estructura empresarial, es denominado gestión del talento humano, resaltando las prácticas de salud, habilidades, incremento y preservación del esfuerzo de dicho personal en beneficio de la entidad empresarial. La gestión de recursos representa para una organización, el medio a través del cual las personas puedan colaborar con la misma y así poder alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo que desempeñan; con el único fin de generar un ambiente de trabajo favorable y armonioso para la subsistencia del personal en la organización.

En la actualidad, el mercado laboral exige a las organizaciones que establezcan programas para favorecer el desarrollo y el bienestar integral del personal, mostrando una mejor gestión con el propósito de atraer talento clasificado y conservado para alcanzar el crecimiento y éxito de la propia organización. En ese sentido, toda empresa

u organización deberá asegurar que sus empleados se encuentren en constante crecimiento y mejora de sus capacidades a través de programas que favorezcan el avance en su carrera y competencias, para con ello, potencializar las oportunidades de evolución y el bienestar tanto de los trabajadores como de la empresa.

Cabe destacar que la gestión de talento humano se ha visto obligada a enfrentar grandes desafíos, partiendo desde la digitalización del departamento de recursos humanos, el cual cada vez es más diferencial para establecer el éxito de las organizaciones, hasta la creación de nuevos perfiles y herramientas de motivación. Contar con personal capacitado para enfrentar los cambios derivados de la globalización es un desafío no sólo para las organizaciones, sino también para los mismos colaboradores, donde sean capaces de trabajar en distintos contextos culturales, con habilidades en idiomas y conocimientos generales en relaciones internacionales, lo cual atrae un sinnúmero de beneficios para la organización. De igual manera, el uso de las nuevas tecnologías se ha convertido en uno de los

desafíos más importantes en la gestión del talento humano, con la cual se busca brindar capacitación a los empleados. Conformar equipos de trabajo con la capacidad necesaria para anticiparse a los cambios y posicionarse delante de los competidores, con el talento, motivación y destreza para alcanzar los objetivos de la organización, es de igual forma, uno de los grandes desafíos del proceso administrativo.

Ahora bien, existen prácticas de gestión humana las cuales son consideradas estrategias gerenciales y su efectividad depende del adecuado ambiente laboral que preste la organización para sus colaboradores, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la misma. Las prácticas que normalmente se manejan, se ajustan específicamente a las características propias de la función del departamento de recursos humanos, como lo es el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del personal. Hoy en día se utilizan dos tipos de prácticas en las empresas, por un lado, se encuentran las funcionales y emergentes, dentro de las cuales se manejan temas relacionados al clima organizacional, estilo de liderazgo, gestión por competencias, responsabilidad social y empresarial, y las tradicionales en donde se encuentra todo lo relacionado con la selección del personal, compensación y evaluación, retroalimentación, formación constante y evaluación del desempeño.

La importancia de estas prácticas en las empresas, radica en la utilización de estrategias, objetivos, construcción de tejido social, políticas y sistemas de medición, a través de indicadores de gestión; en ellas se pueden observar varias dimensiones en el ámbito organizacional como lo son las políticas, las prácticas de trabajo desarrolladas por expertos para fomentar el desempeño de los trabajadores para posibles cargos a futuro, las medidas de desempeño en relación con la organización

del mercado laboral y finalmente la destreza de los colaboradores. En ese sentido, dado lo anterior surge la siguiente interrogante ¿cuáles serán las prácticas de gestión humanas que actualmente son susceptible de implementarse en las organizaciones contemporáneas?

Para dar respuesta a las interrogantes anteriores, y tomando como referencia a la problemática que se presenta en el mundo empresarial, se hizo necesario la realización de este trabajo que tuvo como objetivo analizar los fundamentos teóricos relacionados a la gestión de prácticas de gestión humana en las organizaciones contemporáneas, contribuyendo con ello, en la documentación, estandarización, homogenización y sistematización de las mismas; siendo este un eje fundamental para que las empresas conozcan las diferentes prácticas emergentes en cuanto a gestión humana que tienen incidencia financiera en el quehacer diario de la organización y por ende, que pueden contribuir al óptimo uso de sus recursos.

Fundamentos teóricos derivados de la revisión sistemática de bibliografía

Epistemología de las prácticas de gestión humana en América Latina

A partir de que el factor humano comenzara a tener reconocimiento e importancia dentro de las organizaciones, la administración del talento humano ha venido evolucionando y ganando mayor relevancia en relación a la concepción del trabajador y su contribución para alcanzar los objetivos corporativos, dando origen a la implementación de prácticas dentro de la gestión de recursos humanos. La gestión humana ha sufrido grandes cambios y transformaciones en los últimos años, las organizaciones hablan sobre la administración o gestión del talento humano como un departamento

organizacional que pretende individualizar a las personas y verlas como sujetos dotados de habilidades y capacidades intelectuales, esto hoy en día es de vital importancia ya que el ser humano se convierte en activos para el éxito de cualquier empresa [7].

La gestión de recursos humanos en los últimos años ha sido de gran interés dentro de las organizaciones, la cual ubica al ser humano como la principal fuente competitiva para su desarrollo y productividad [6]. Del mismo modo, con la llamada escuela de las relaciones, la gestión del talento humano tuvo un gran impulso, en el que se cambia la atención a la estructura organizacional por el enfoque hacia las personas que trabajan en la organización [8]. Todo ello impulsa a descubrir que dentro de una organización las ganancias y el alcance de los objetivos ya no dependen básicamente de los recursos económicos o de la tecnología, sino del conocimiento y las habilidades de los empleados [9].

Dado lo anterior, las prácticas de gestión humana surgen entonces a partir de los objetivos establecidos por la organización, su jerarquía, estructura y modelos gerenciales, teniendo en consideración el tamaño de la entidad, la cultura empresarial y la forma de propiedad [10]. Es evidente como las empresas y organizaciones cuando se ven afectadas por una crisis económica, lo primero que hacen es acudir al recorte de costos y gastos relacionados con el talento humano para con ello aliviar sus dificultades; llegando a la conclusión de que el paradigma económico dominante ha colonizado la gestión del recurso humano, viendo al trabajador como un costo más de producción [1]. Con la implementación de las prácticas de recursos humanos en la modernización organizacional, se ha logrado cambios en los paradigmas de gestión gerencial en relación con la concepción del hombre en el trabajo, promoviendo la participación y compromiso

del trabajador para transformar y mejorar continuamente la organización [11]. El fundamento y principio de las prácticas es el mejoramiento y aprovechamiento de la energía creativa del talento humano dentro de la organización, rediseñando los programas de apoyo para la planeación, desarrollo, consecución y retención del capital humano y una mayor interacción continua con los mismos [12].

En un estudio realizado donde el objetivo principal es comprender las prácticas de gestión humana en el sector industrial y comercial, específicamente en las pequeñas empresas, se evidencia que muchas empresas no tienen conocimientos del potencial que presentan las personas para formular una estrategia competitiva, valorando mucho más lo financiero y mercadológico, sin asociar el éxito organizacional con lo humano; dejando un campo abierto para profundizar algunos aspectos relacionados con la eficiencia de dichas prácticas desde la perspectiva de los empleados [13].

Al respecto, estudios han demostrado [14] que independientemente del tamaño y objetivos de cada empresa, todas en general incluyendo las grandes y pequeñas unidades de negocios, deberán aplicar las prácticas de gestión humana en donde se vincule al trabajador, se capacite (entrenar y formar), se realice una compensación a través de la remuneración, se supervise y evalúe el desempeño de los mismos y finalmente tener algún criterio de permanencia de la empresa para con los empleados. “las buenas prácticas son importantes y necesarias para tener éxito en la gestión de lo humano, pero son insuficientes” [3]; las prácticas de gestión humana pueden tornarse sinérgicas si se cumple una coherencia con el ámbito corporativo y se implementa un modelo de gestión humana como condiciones para un sistema integral de gestión humana.

Valor agregado de las prácticas de gestión humana al interior de las organizaciones

Las organizaciones actualmente se enfrentan a un sistema económico mundial en el que los principales protagonistas son los avances de la tecnología y las comunicaciones, integrándose los mercados, culturas y sociedades; en ese sentido, es importante que los procesos que conforman dichas organizaciones estén debidamente ordenados de acuerdo a la planeación estratégica de las mismas, específicamente el recurso humano, puesto que quienes implementan y mejoran constantemente la gestión estratégica son las personas hacen vida laboral dentro de la organización [15]. Indudablemente, el talento humano es un elemento de relevancia en cuanto al aporte que brinda para alcanzar los objetivos de la organización al cual pertenece, obligando a enfocarse en las habilidades, experiencias y actitudes de los empleados para así dar respuestas a los grandes desafíos organizacionales, todo ello a través de las prácticas de gestión humana las cuales buscan generar un ambiente competitivo y cambiante mediante la gestión del capital humano [16].

Las prácticas de gestión humana son instauradas de acuerdo a los objetivos que encaminan la organización, su estructura, modelos gerenciales y jerarquías, focalizadas en el logro de capacidades y competencias organizacionales y, aunque algunas coinciden con las funciones del departamento de recursos humanos, no todas se relacionan con dichas responsabilidades y por el contrario pueden estar relacionadas con la gerencia superior [13]. La importancia que tienen dichas prácticas, las cuales pueden ser de gran ventaja competitiva sostenible para las organizaciones, fortaleciendo el desempeño de los colaboradores y de la empresa misma [2]. Para la efectividad de las prácticas, es necesario que la organización brinde un

ambiente laboral adecuado, siendo éste una variable muy importante para el desarrollo del individuo [17].

Es necesario agregar que las prácticas de gestión humana en diferentes sectores y pequeñas empresas son similares pero diferentes a las que se emplean en las grandes empresas [18]. Mientras más grande sea la empresa, la percepción del ser humano se incrementa como talento clave, siendo una ventaja para el crecimiento y progreso de la empresa [19]. Las prácticas en las pequeñas empresas se tornan deficientes, presentando problemas al momento de reclutar y retener a los empleados, producto del déficit que presentan en la implementación de políticas dentro de la gestión de recursos humanos [20]. Finalmente, existen algunas semejanzas en las prácticas del talento humano en pequeñas y grandes empresas, las cuales hacen uso de herramientas como lo es el justo tiempo y la gestión de calidad organizacional, esto permite que las pequeñas empresas estén forzadas a prestarle mayor importancia a las prácticas de recursos humanos [21].

Tendencias en las prácticas de gestión humana

Cuando se hace referencia a una tendencia, se habla sobre un direccionamiento colectivo el cual busca alcanzar un fin común, en el caso de la gestión organizacional, el propósito es aumentar la productividad y competitividad [4]. En la gestión del talento humano se presentan algunas tendencias que pueden ser catalogadas como tradicionales y emergentes. Dentro de las prácticas tradicionales se encuentran la formación constante del trabajador, retroalimentación, evaluación del desempeño, motivación y la valoración de puestos; mientras que en las prácticas emergentes se ubican el clima organizacional, la gestión estratégica de los recursos humanos, el estilo de liderazgo, gestión por competencias y el modelo de

gestión humana para todo el negocio [5].

Al respecto, algunas de esas tendencias son evidentes en las acciones de gestión humana emprendidas por las organizaciones, muchas de ellas conciben al ser humano como un recurso importante para el buen desarrollo y productividad [22]. En la actualidad, se despliegan algunas competencias adaptativas las cuales les permiten a los empleados asumir nuevos desafíos en su actividad laboral, proporcionándoles un constante aprendizaje y garantizándoles un abordaje integral al ser humano en el contexto laboral, para con ello optar por un posible relevo generacional de los líderes.

En lo que concierne a los tipos de prácticas existentes en el departamento de recursos humanos, estas se clasifican en dos bloques, las funcionales o tradicionales (propias de la administración del personal) y las emergentes las cuales son derivadas del nuevo rol que asume la dirección de recursos humanos en todas las organizaciones [3]. Estas técnicas en el transcurrir del tiempo y respondiendo a los cambios empresariales, se han sofisticado y mejorado, causando un impacto en el cambio de la creación y propósito de cada una de ellas.

Como primera práctica se encuentra la selección del personal, cuyo proceso pretende no sólo encontrar a la persona adecuada, sino buscar un talento humano potencial más allá de la experiencia técnica [13]. Como consecuencia al alto valor que tiene una buena formación de trabajadores con respecto al buen desenvolvimiento de las organizaciones, actualmente se emplea una práctica de gestión utilizada como mecanismo de potenciación del empleado, asociada a la valoración continua del desempeño. En tercer lugar, se encuentra la compensación, siendo ésta una de las prácticas críticas en las organizaciones, dado a que sus resultados son muy sensibles para

el personal; se tiene en cuenta la necesidad de la flexibilización salarial, sin embargo, para algunas empresas resulta difícil medir el desarrollo y producción que funcionaría como base al momento de realizar dicha compensación. En relación a las emergentes, una de las que genera mayor interés dentro del área de gestión de talento humano es el clima organizacional, el cual genera un gran impacto en el bienestar de la organización.

La comunicación, la concepción tradicional y la responsabilidad son otras de las prácticas de gestión humana utilizadas como estrategias en las organizaciones para la construcción del tejido social dentro de la empresa, buscando siempre velar por los principios de trabajo digno y brindando apoyo tanto a los trabajadores que hacen vida en la empresa como a sus familiares, esto con el fin de despertar un interés del colaborador para con la organización y así generar un buen rendimiento laboral. Finalmente, los autores hacen mención al outplacement, la cual es una técnica que nace como consecuencia de los cambios culturales y los posibles planes de retiro; muchas de las organizaciones están usando esta herramienta para humanizar los despidos y empoderar a los trabajadores a que puedan conseguir una nueva oportunidad de empleo en un mercado mucho más competitivo [13].

En el orden de las ideas antes señaladas, se resalta que muchas de las grandes empresas de Colombia están avanzando en el desarrollo de las prácticas antes mencionadas, teniendo como grupo focal a sus colaboradores debido al papel tan importante que cumplen dentro de la organización [2]. El talento de los trabajadores, la responsabilidad social y otras prácticas son estrategias organizacionales que se emplean para mejorar el desempeño de las empresas, mejorando así las condiciones dentro del entorno laboral. Dado a lo anterior, las tendencias en las prácticas de gestión humana suponen ser las mismas

en todas las empresas u organizaciones, en el caso de Colombia las empresas optan por las prácticas empresariales cotidianas, demostrando que estas prácticas se sustentan en discursos que buscan rescatar el talento humano dentro de la organización [4].

Desafíos para la creación e implementación de las prácticas de gestión humana

Partiendo de las investigaciones realizadas sobre la gestión humana, uno de los principales propósitos de esta área es reconocer las particularidades y potencialidades del ser humano, a través de la aplicación de tendencias de gestión humana de forma integral en concordancia con los objetivos de la organización en vías al desarrollo [23].

En ese sentido, se especifican algunos desafíos que existen hoy en día para la creación y ejecución de las prácticas de gestión humana, partiendo desde el más importante considerado por los autores haciendo referencia a la atracción y conservación del talento humano, donde se pretende buscar nuevas perspectivas para la formación, reclutamiento, acompañamiento y compensación adecuada del personal [3]. Como segundo desafío hacen mención a la preparación previa de generaciones totalmente diferentes a las ya conocidas; en relación al tercer desafío, se trata de enfrentar los cambios que se generen en la gestión de la organización, respondiendo de forma adecuada a los mismos. Salirse de la zona de confort es considerado el cuarto desafío, influyendo de manera positiva en el ambiente empresarial. Un quinto desafío es generar una modificación en la creencia de que el departamento de gestión humana es un centro de gastos/costos y no de inversión, demostrando que a través del talento humano se pueden generar grandes ventajas competitivas. El sexto desafío corresponde

a la formación de directivos como pilar primordial en términos de recursos humanos, los cuales deberán motivar, empoderar y acompañar al personal en general. Finalmente, y como un séptimo desafío se tiene la medición de todo lo que genere un impacto en el desempeño de la empresa desde la gestión humana, permitiendo de esa manera evaluar la efectividad y conducir a una buena toma de decisiones.

Por su parte, el talento humano es actualmente la variable más importante y competitiva dentro de las organizaciones, por lo cual se convierte en un mayor desafío dentro de la gestión de recurso humano el atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos humanos, con capacidad para generar ideas positivas que les permitan a las empresas superar a sus competidores [24].

A manera de conclusión, se presentan algunos desafíos involucrados en la implementación de la gestión del talento humano, por medio de los cuales les permite a las empresas establecer estándares de calidad y alcanzar los objetivos establecidos [25]. En primer lugar, se tiene que contar con un personal capacitado para enfrentar los grandes cambios generados por la globalización es uno de los principales desafíos de las organizaciones, permitiendo de esa manera estar al día en la iniciación de nuevos mercados globales. En segundo lugar, se tiene la adaptación de las nuevas tecnologías para brindar una buena formación y entrenamiento al personal. Como tercer desafío se tiene formar empleados competentes para anticiparse a los nuevos cambios que se generan en el mercado laboral y generar provecho a las oportunidades que le permita a la empresa modernizar sus servicios y estar por encima de sus competidores. Por último, es necesario resaltar el desafío de conservar y brindar un buen ambiente de trabajo,

permitiéndole así a los empleados sentirse escuchados y satisfechos, lo que genera un mejor desempeño dentro de sus funciones.

Materiales y métodos

Tipo y diseño de investigación

Esta investigación se caracteriza por ser un trabajo de tipo descriptivo con una fase documental, a través de la cual se analizaron los fundamentos teóricos relacionados a la gestión de prácticas de gestión humana en las organizaciones contemporáneas, siendo necesario para ello, la aplicación de una revisión sistemática de bibliografía como instrumento de recolección de datos y posteriormente, la realización de análisis documental y crítico como técnicas de análisis e interpretación de datos.

En este sentido, los estudios descriptivos se basan en la caracterización de fenómeno o hecho en particular, con la finalidad de explicar su comportamiento o estructura [26]. La investigación de tipo descriptivas maneja criterios sistemáticos que permiten al investigador obtener información sistemática y comparable con la de otras fuentes [27]. De igual manera los estudios de carácter documental son aquellos basados en documentos o revisiones bibliográficas, ya sean estos materiales impresos u otros tipos de documentos [28].

En este mismo orden de ideas, la revisión sistemática de bibliografía se refiere a un proceso mediante el cual se recolecta, selecciona, evalúa críticamente y se resume toda la evidencia sobre un tema en particular, pudiendo para ello, establecer categorías o unidades de análisis que permitan tener un acercamiento más concreto sobre el objeto de estudio. En consecuencia, para la aplicación de la revisión sistemática de bibliografía, fue necesario cumplir el siguiente procedimiento:

- a. Formulación de la pregunta de investigación la cual da origen al objetivo general del trabajo.
- b. Búsqueda exhaustiva de trabajos relacionados al objeto de estudio. Esta búsqueda se realizó en repositorios institucionales de índole académico e investigativo, cuyas referencias teóricas fueran resultados de investigaciones en sentido estricto, tales como dialnet, google scholar, **SciELO, latindex, entre otros.**
- c. Realización de un inventario de antecedentes teóricos sobre el tema en estudio.
- d. Aplicación de criterios para la selección de material bibliográfico a considerar. Para la sección del material de estudio, primeramente, se determinaron aquellos postulados teóricos con incidencia directa sobre el objetivo de investigación.
- e. Identificación de unidades de análisis o categorías.
- f. Descripción de las unidades de análisis o categorías.
- g. Formulación de conclusiones. Para la obtención de resultados, se emplearon tablas de análisis de categorías, a través de las cuales se pudo desarrollar un enfoque crítico y lógico frente al objeto de estudio.

Resultados y Discusión

Luego de haber empleado una búsqueda de investigaciones previas que tratan sobre el objeto de estudio y posterior a la aplicación de la técnica análisis documental-crítico a las reflexiones y conclusiones observadas en los manuscritos sujeto a revisión, en primer lugar, se procedió a realizar una matriz resumen de las distintas prácticas de gestión humana tanto las tradicionales como las emergentes, las cuales se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Selección de habilidades blandas de mayor y menor fortaleza en estudiantes de último semestre de contaduría pública.

Prácticas	Categorías	Objetivo	Indicadores
Tradicionales	<i>Sistemas por competencias</i>	Definir los perfiles y herramientas que posibilitan una observación más objetiva para aplicarlos en procesos de selección y reclutamiento.	Perfiles y herramientas aplicadas / N° Perfiles y herramientas definidas x 100
	<i>Vinculación directa</i>	Vincular directamente a los trabajadores para lograr un mayor compromiso e identificación con la organización.	Colaboradores vinculados directamente / Total colaboradores empleados x 100
	<i>Formación constante</i>	Fortalecer las capacidades que debe desarrollar los colaboradores que le permitirán realizar su trabajo de manera eficaz con base en las estrategias definidas.	N° de capacitaciones vinculadas a las estrategias corporativas / Total capacitaciones x 100
	<i>Evaluación de desempeño</i>	Evaluar las capacidades de los colaboradores identificando las oportunidades de mejora y fortalezas para sus procesos.	Total evaluaciones aplicadas / Total colaboradores x 100
	<i>Retroalimentación de desempeño</i>	Retroalimentar al colaborador en sus competencias para fortalecer su desempeño y cumplimiento en metas.	Total resultados socializados / Total evaluaciones aplicadas x 100
Emergentes	<i>Momento sincero</i>	Enseñar a los colaboradores a comunicarse con transparencia mejorando el clima organizacional y las relaciones entre los miembros de la organización.	Total encuesta de transparencia aplicadas / total encuestas transparencias estimadas x 100
	<i>Modelo de gestión humana para todo el negocio</i>	Homologar las prácticas de gestión humana dentro de la unidad de negocios, con el fin de que todas las acciones se desarrollen bajo la misma directriz.	Total prácticas de gestión humana homologadas por unidad estructural / Total unidades estructurales x 100
	<i>Clima organizacional</i>	Intervenir las variables que afectan al clima organizacional para tomar los correctivos y mejoras que permitan el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Total actividades orientadas a mejorar el clima organizacional aplicadas / Total actividades orientadas a mejorar el clima organizacional definidas x 100
	<i>Estilo de liderazgo</i>	Medir el impacto que tiene la gestión de los líderes en el cumplimiento de las estrategias.	Total metas alcanzadas por unidad estructural frente al plan de negocio / Total metas propuestas por unidad estructural frente al plan de negocio x 100
	<i>Gestión por competencias</i>	Definir las características subyacentes con las cuales deben contar los colaboradores para cumplir, mejorar y transformar los objetivos trazados por la organización.	Total de competencias determinadas por colaboradores unidad estructural / Total competencias requeridas por colaboradores unidad estructural x 100

Fuente: elaboración propia partiendo de la revisión sistemática de bibliografía, 2021

Nota: Los indicadores antes descritos, son genéricos y, por tanto, pueden ser ajustados de acuerdo a las necesidades de la unidad de negocio. Del mismo modo, las metas establecidas para cada indicador dependerán del tipo y tamaño de empresa, de las metas establecidas, de la estrategia organizacional y del estilo gerencial.

En principio, al hablar de prácticas de gestión humana podemos identificar aquellas que cuentan con años en su aplicación, también denominadas “*prácticas tradicionales*”; del mismo modo, en la literatura consultada encontramos aquellas que son producto de la evolución de los paradigmas administrativos, del empleo de nuevas estrategias gerenciales y de la aplicación de reformas legislativas, como es el caso de las llamadas “*prácticas emergentes*”. Cualquiera sea la denominación de las prácticas de gestión humana, lo relevante consiste en resaltar que ellas se crean al interior de las organizaciones con el propósito de generar valor en la consecución de las metas corporativas. Al respecto, para poder subsistir en un mercado competitivo, las empresas deben, necesariamente, superar a sus competidores y, para ello, necesitan crear y consolidar ventajas competitivas sostenibles [30]. Es de esta manera que, las prácticas de gestión humana constituyen un mecanismo de diferenciación, y que, por tanto, no deberá entenderse como un sacrificio o simple cumplimiento legal, sino que su alcance y comprensión será de inversión, es decir, que los recursos destinados en capital humano serán retribuidos vía alcance de objetivos propuestos por la organización según su plan de negocio.

Adicional a lo anterior, sobre la implementación de estas estrategias en el manejo de la gestión humana, existen algunos aspectos generales a considerar, entre ellos los siguientes: la cultura individual y la cultura organizacional tienen un impacto directo y sustancial en la relación entre las prácticas de gestión humana y la efectividad de estas en la optimización de los recursos humanos [31]; las prácticas de gestión humana proporcionan efectos positivos en la innovación de las empresas [32]; el tamaño de la empresa está asociado con prácticas de gestión de recursos humanos más formales [33], y finalmente, existe relación entre el ejercicio de las prácticas de gestión de recursos humanos y satisfacción laboral frente a la

influencia directa en el desempeño de las empresas [34].

Ahora bien, durante el ejercicio metodológico de la revisión documental, se procedió a realizar una tabla de doble entrada en la cual se especifican las unidades análisis o categorías que caracterizan las prácticas de gestión humana actuales, con el propósito de clarificar cuál sería el valor agregado que estas aportan en el desarrollo organizacional. En ese sentido, en la tabla que a continuación se presenta, se esbozan los aspectos fundamentales derivados del ejercicio de prácticas de gestión humana (ver tabla 2):

Tabla 1. Aspectos fundamentales derivados del ejercicio de prácticas de gestión de humana.

Unidad de Análisis	Aspectos característicos
<i>El valor agregado de las prácticas de gestión humana en el desarrollo personal</i>	Las prácticas de gestión humana representan una actividad dentro del plan de acción en la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones. Se entiende por desarrollo del personal, aquellas actividades orientadas a impulsar las competencias y/o habilidades en el personal colaborador dentro de la empresa. Estas a su vez, permiten servir de estímulo o alternativa de solución, frente a debilidades que pueden inferir en el cumplimiento de las metas establecidas.
<i>La incidencia de las prácticas de gestión humana en la optimización de los recursos</i>	La puesta en práctica de estrategias de talento humano, genera consigo el desarrollo de las capacidades técnicas y emocionales de los colaboradores, pudiendo ello ser de gran valor para que existe una cultura de identificación de prioridades, metas y uso adecuado del talento humano, recursos financieros y físicos en cada uno de los procesos de la organización.
<i>La incidencia de las prácticas de gestión humana en la calidad de la ejecución del trabajo</i>	Forma parte de los beneficios de aplicar las prácticas de gestión humana, que el trabajador pueda verse motivado a contribuir en un ambiente de trabajo cómodo, seguro; con una cultura de trabajo que inspire la ejecución de la labor enmarcada en: compensación y recompensas, relación y cooperación, satisfacción y seguridad laboral, autonomía en el trabajo y disposición de recursos.
<i>El valor agregado de las prácticas de gestión humana en la consecución de los objetivos organizacionales</i>	Los objetivos organizacionales son la principal causa para la contratación del personal dentro de una organización, lo cual, en principio, se entiende que el talento humano que se incorpora a la unidad de negocio, cuenta con un perfil y habilidades necesarias para el alcance de los mismos. Ahora bien, además de ese perfil, las prácticas de gestión humanas son un componente sustancial para dinamizar el esfuerzo que todo colaborador debe sumar para el alcance de la misión corporativa [4].
<i>Impacto de las prácticas de talento humano en la consecución de ventajas competitivas</i>	De acuerdo a lo señalado por algunos autores, en la medida en que el talento humano fortalezca sus habilidades operativas y cuente con condiciones de estabilidad y motivación laboral, los líderes, sobre todo, podrán ser capaces de contribuir en la realización de la misión corporativa y consecutivamente, sumar valor en el desarrollo ventajas competitivas. Se entiende por ventajas competitivas la capacidad de una organización de demostrar liderazgo en sus técnicas de producción, comercialización y optimización de todos sus recursos. En ese sentido, para el alcance de las ventajas competitivas los colaboradores deben ser capaces de interpretar correctamente la filosofía de gestión y el plan de desarrollo de la organización; seguidamente emplear acciones e indicadores que les permitan medir el cumplimiento de cada una de las metas que conducirán al logro de los objetivos empresariales.

En correspondencia con lo enunciado en la Tabla 2, las prácticas de gestión humana se enfocan en dirigir las competencias de los colaboradores, suscitando la mejora en la participación del colaborador, desde los elementos de atracción y retención de talentos, adaptación a la cultura organizacional y los diferentes estilos gerenciales [35]. Es de esta manera que al percibir al colaborador no solo como recurso sino como un talento, se le está dado valor que le corresponde y que, dadas las capacidades, habilidades, entrenamiento, podría vincularse efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, el establecimiento de la gestión de talento humano por competencias es una decisión ejecutiva transcendental para la comprensión de la estrategia organizacional y, por consiguiente, en el cumplimiento de la misión corporativa [15].

En este orden de ideas, las organizaciones deben potencializar las capacidades de los colaboradores conforme a las medidas estratégicas, mejorando el conocimiento individual que se traducirá en gestión estratégica, es decir, componente fundamental para la competitividad organizacional [36] y [3]. En ese sentido la formación constante, permite no sólo actualizar, conservar, descubrir, innovar y desarrollar competencias, sino que, por medio de la heterogeneidad de los colaboradores, se podrá aprovechar para la solución de problemas y creación de oportunidades que contribuyan a la mejora de los procesos y, por ende, permiten alcanzar las estrategias [37]. La gestión del talento humano debe emprender

acciones claves que permitan inducir a sus colaboradores hacia la adaptación de nuevos desafíos o desafíos que la dinámica socio económica actual así demanda [25]. En consecuencia, lo antes señalado, representa una clara realidad sobre la dinámica que caracteriza hoy día el comportamiento del recurso humano en las organizaciones; donde todo apunta hacia el desarrollo personal como primera necesidad, en segundo lugar, la interpretación adecuada que los colaboradores deben hacer del plan de trabajo frente a las estrategias organizacionales y por último, la definición de esas líneas de acción que desde la gerencia corporativa deben trazarse a los fines de articular esfuerzos y optimizar recursos.

Adicional a lo enunciado en el párrafo anterior, se hace de suma importancia que los líderes de los procesos logren irradiar e involucrar a sus equipos con la consecución de las metas que tiene cada proceso, porque la suma del cumplimiento en metas en todas las unidades estructurales, permite alcanzar la meta general de la organización. Por consiguiente, el líder del proceso debe potenciar las habilidades de sus colaboradores, toda vez que estos son quienes conocen los pasos del proceso y en donde pueden darse las fallas o dificultades para obtener los resultados esperados.

Las prácticas de gestión humana tienen efectos positivos sobre el desempeño organizacional cuando son capaces de contribuir en la consecución de los compromisos de los colaboradores [38]. Este tipo de prácticas juegan un papel predominante en la construcción de la ventaja competitiva de las organizaciones, contribuyendo en gran medida a la mejora del desempeño de la organización. Las prácticas de gestión enfocadas a la optimización de los recursos, definitivamente no contribuyen al éxito organizacional, sino forman parte del andamiaje estratégico de la misma y

para las cuales habrá que establecer las condiciones organizativas mínimas para su efectividad [39]. Del mismo modo, las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un vínculo positivo con el desempeño organizacional y el rendimiento operativo [40]. A pesar de lo anterior, no es suficiente diseñar prácticas de gestión humana, sino, lograr la integración de éstas, porque en definitiva la vinculación entre ellas, permitirá mediante el efecto sinergia, lograr un impacto mayor, es decir, un desempeño superior empresarial que se traduce en un crecimiento sostenible [12].

Conclusiones

Como parte de las reflexiones finales de este trabajo de investigación, y haciendo un recorrido por las unidades de análisis abordadas en este artículo, es imperativo reconocer el valor mencionado en la epistemología de las prácticas de gestión humana en América Latina, toda vez, que la gestión del talento humano presentó un gran cambio al identificar que la atención debía centrarse en las personas que integran las organizaciones como enfoque diferencial para alcanzar las estrategias establecidas, lo anterior, porque son los colaboradores los que con sus habilidades y conocimiento permiten cumplir con las metas propuestas.

De esta manera se puede referir que las prácticas de gestión humana deben ser comprendidas como aquellas actividades que le corresponde desarrollar a la organización, de cara a la selección, reclutamiento, vinculación, evaluación, potencialización, acompañando las capacidades y habilidades de los talentos más valiosos con los cuales cuenta la organización, sus: colaboradores, porque es por medio de estos que se alcanzan los objetivos estratégicos. Siendo así, que el desafío de la entidad es vincular a sus colaboradores con las metas que se esperan alcanzar, porque es desde su adhesión que

se puede obtener los resultados planteados.

En ese orden de ideas, el valor agregado de las prácticas de gestión humana al interior de las organizaciones, permite conocer como desde una definición adecuadas de las mismas, se genera un ambiente competitivo y cambiante, siendo flexible a los nuevos desafíos organizacionales. Por consiguiente, se hace necesario que las unidades de negocios establezcan e identifiquen las prácticas de gestión humana que se ajusten con la estructura de trabajo, es decir, tamaño, número de colaboradores, lugar de desarrollo, entre otros, porque sólo a través de la definición correcta de un sistema integral de gestión humana, se puede alinear a los colaboradores con el objetivo general. Con base en lo anterior, las organizaciones deben tener claridad acerca del tipo de negocio que tienen y hacia donde se dirigen, porque sólo así, partiendo de la estrategia organizacional y la definición de objetivos, podrán definir qué tipo de perfiles requieren para ocupar aquellos puestos de trabajo necesarios para la obtención de beneficios.

En cuanto a las tendencias y desafíos que se derivan de las prácticas de gestión humana, el proceso de gestión, tiene la tarea de reconocer las particularidades y potencialidades del talento humano, que se encuentran en concordancia con los objetivos organizacionales. En este sentido, la organización debe establecer e identificar cuáles son aquellas necesidades con que cuenta la entidad y cómo podrá satisfacerlas. Para lo cual, requerirá relacionar las prácticas tradicionales con las emergentes, porque ambas están enfocadas en mejorar la gestión por competencias de los colaboradores, desde su reclutamiento, selección, vinculación, formación, evaluación, compensación, permanencia, transparencia, entre otras actividades que focalizan el desarrollo e incentivo para que los colaboradores se sientan parte de la organización y trabajen

en conjunto por el bienestar de esta.

Finalmente, las organizaciones le deben apostar a no escatimar recursos ni esfuerzos en contar con los mejores colaboradores en su equipo de trabajo; acá no se cuantifica el costo que genera compensar el trabajo de los colaboradores, sino el valor agregado que los talentos generan al potenciar todas sus capacidades y habilidades en pro de la obtención de resultados, y lo que se requiere implementar para que en el tiempo se mantenga y mejore, traduciendo así estas prácticas en ventajas competitivas para el desarrollo y productividad. La gestión humana en las organizaciones no dependen sólo de las acciones del gobierno corporativo, sino, que el resultado positivo de la puesta en prácticas de estrategias en materia de talento humano, estará condicionado a las habilidades de los colaboradores, a las políticas diseñadas, socializadas, implementadas y evaluadas por la gerencia ejecutiva, a las prácticas de soporte operativo vinculadas a los puestos de trabajos que permitan fomentar la motivación sostenida de los empleados (empoderamiento, asistencia, diversidad, beneficios flexibles); las medidas de desempeño y prácticas de consolidación para focalizar energías de los empleados sobre comportamientos productivos específicos (evaluación y compensación) y finalmente, las prácticas relacionadas con la organización del mercado laboral (diseño alternativo del trabajo, estudio del mercado laboral para definir el sistema de compensación) [41].

Referencias

- [1] W. Werther, K. Davis y M. Guzmán, *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. México: McGraw-Hill; 2014. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf> [consultado 2021 Agos 11]

- [2] T. Giraldo y E. Castañeda, *Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira*. Trabajo de Grado, Universidad Católica de Pereira. 2014 Disponible en: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/3069/1/CDMAE142.pdf> [consultado 2021 Feb 13]
- [3] G. Calderón, C. Álvarez y J. Naranjo, “Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, desafíos y aportes. Una aproximación a un sistema integral”. *Cuadernos de Administración*. 23(41), pp. 13-36. 2010. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf> [consultado 2021 Feb 13]
- [4] J. Saldarriaga, “Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas”. *Estudios Gerenciales* 24 (107), pp. 137-162. 2008 [consultado 2021 Mar 15]
- [5] G. Calderón, C. Álvarez y J. Naranjo, “Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación”. *Cuadernos de Administración*. 19 (32), pp. 228-229. 2006. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf> [consultado en 2021 Ago 11]
- [6] A. De Grip y I. Sieben, “The effects of human resource management on small firms’ productivity and employees’ wages”. *Applied Economics*. 37(9), pp. 1047-1054. 2005. Disponible en: 2021 Feb 13]
- [7] G. Dessler y R. Varela, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México, Pearson. 2011 [consultado 2021 Feb 13].
- [8] S. Hernández-Rodríguez, *Introducción a la administración*. México. McGraw-Hill Interamericana. 2006. consultado 2021 Feb 13]
- [9] R. Martin y M. Moldoveanu, *Capital versus Talent: The Battle That’s Reshaping*. Brighton: Harvard Business Review. 2003. Disponible en: <https://hbr.org/2003/07/capital-versus-talent-the-battle-thats-reshaping-business>[consultado 2021 Mar 15]
- [10] G. Calderón, “Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas”. *Revista Pensamiento y Gestión*. 16, pp. 158-176. 2004 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601608.pdf>[Consultado 2021 Ago 11]
- [11] P. Wright, B. Dunfort & S. “Snell Human resources and the resource base view of the Firm”. *Journal of Management*. 27 (6). 2001. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/37149372_Human_Resources_and_the_Resource_Based_View_of_the_Firm DOI: 10.1177 / 014920630102700607. [consultado 2021 Agos 11]
- [12] L. De Menezes, S. Wood & G. Gelade, “The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study”. *Journal of Operations Management*, 28(6), pp. 455-471. 2010. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222408259_The_integration_of_human_resource_and_operation_management_practices_and_its_link_with_performance_A_longitudinal_latent_class_study. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.01.002> [consultado 2021 Feb 13]
- [13] G. Calderón y C. Álvarez, “Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas”. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), pp. 26-45. 2006 Disponible en: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index>.

- [15] A. Medina, A. Ortega y P. Lavado, “Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)”. *Estudios Gerenciales*. 28(122), pp. 121-138. 2012 Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1159 DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)[consultado 2021 Mar 15]
- [16] A. Medina, *Competencias de encargados de gestión de recursos humanos, que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas propias del papel, respondiendo a las expectativas del negocio*. (Tesis de maestría, Universidad del Valle, Cali, Colombia).2008.
- [17] Mc Gregory D. *El lado humano de las empresas*. México. McGraw-Hill Interamericana; 2007 [consultado 2021 Feb 13]. Disponible en: <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/El-Lado-Humano-de-las-Organizaciones.pdf>
- [18] M. Cardon y C. Stevens, “Managing human resources in small organizations: What do we know?” *Human Resource Management Review. Scientific Research*, 14: 295-296. 2004 Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2004.06.001> [consultado 2021 Feb 13]
- [19] M. Liquidano, “La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes. Conciencia Tecnológica”, 31, pp. 22-25. 2006. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/944/94403105.pdf> [consultado 2021 Feb 13]
- [20] S. Marlow, “Human resource management in smaller firms: a contradiction in terms?” *Human Resource Management Review*. 16, pp. 467- 468. 2006. Disponible en: <https://daneshyari.com/article/preview/879888.pdf>[consultado 2021 Mar 15]
- [21] S. Mayson y R. Barret, “The science and practice of HRM in small firms”. *Human Resource Management Review*. 16(4), pp. 447-455. 2006 . Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222818882_The_'Science'_and_'Practice'_of_HRM_in_Small_Firms DOI: 10.1016 / j.hrmmr.2006.08.002 [consultado 2021 Mar 15]
- [22] D. Rodríguez, “Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas”. *Apuntes del CENES*. 31(54), pp. 193-226. 2012.
- [23] S. Torres, “Cambio organizacional y evolución tecnológica: la máquina-herramienta en el país vasco”. *Cuadernos de Administración*. 14(23), pp. 7-23. 2001. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502301.pdf> [consultado 2021 Agos 11]
- [24] B. Shahrabi, “The Role of Human Resources in the Age of Globalization. Middle–East”, *Journal of Scientific Research*. 10(2):138-140. 2011.
- [25] Pérez O. *PeopleNext. 5 desafíos en la gestión de talento humano*. México. PeopleNext; 2016. Disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/5-desafios-en-la-gestion-de-talento-humano> Jul. [consultado 2021 Mar 15]
- [26] F. Arias *El Proyecto de Investigación*. 6a ed. Caracas: Editorial Episteme; 2012.
- [27] C. Sabino, *El proceso de investigación*. Caracas, Editorial Panapo de Venezuela; 2009.
- [28] N. Chávez, *Introducción a la*

- metodología de la investigación*. Maracaibo, Editorial Ediluz; 2007.
- [29] L. Letelier, J. Manriquez, G. Rada, “Revisiones sistemáticas y metaanálisis: ¿son la mejor evidencia?” *Revista Médica Chile*. vol. 133(2), pp. 246-249. 2005. Disponible en: doi.org/10.4067/S0034-98872005000200015 [consultado 2021 Feb 13]
- [30] A. Koenes. (Cord), *La ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; 2007 Disponible en: <https://www.editdiazdesantos.com/libros/marketing-publishing-la-ventaja-competitiva-L03002830101.html?articulo=0300283010>. [consultado 2021 Mar 15].
- [31] D. Stone, E. Stone-Romero, & K. Lukaszewski, “The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices”. *Human resource management review*. 17(2):152-165. 2007 Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/222266705_The_impact_of_cultural_values_on_acceptance_and_effectiveness_of_human_resource_management_policies_and_practice. DOI:10.1016/j.hrmr.2007.04.003. [consultado 2021 Sep 17]
- [32] Pons-Verdú FJ y Ramos-López J, “Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), pp. 81-98. 2012 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324583002.pdf> [consultado 2021 Mar 15]
- [33] J. DeKok & L. Uhlener, “Organization context and human resource management in the small firm”. *Small business economics*. 17(4), pp. 273-291. 2001. DOI:10.1023/A:1012238224409 [consultado 2021 Feb 13]
- [34] V. Arumugam & M. Rouhollah, “The impact of human resource management practices on financial performance of Malaysian industries”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), p. 951-955.2011.
- [35] P. Berg, “The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States Steel Industry”. *Industrial Relations*. 54(1): 111-133. 1999.
- [36] J. Aguilar, “Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca”. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*. 8(3): 113-124.2015.
- [37] M. Grueso, “La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: Un secdesafío a voces”. *Cuadernos de Administración*, 22(39): 13-30. 2009 . Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20511993002.pdf> [consultado 2021 Feb 13]
- [38] R. Triguero, J. Peña-Vinces, M. González-Rendon & M. Sánchez-Apellaniz, “Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in spanish firms: an empirical contribution”. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*. 17(32). 2012.
- [39] F. Alcázar, P. Fernández & G. Gardey, “Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success”. *Management*

Revue. 16 (2), pp. 213-241. 2005.

[40] U. Moideenkutty, A. Al-Lamki, & Y. Murthy, “HRM practices and organizational performance in Oman”. *Personnel Review*. 40(2), pp. 239-251. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/004834811111106101> [consultado 2021 Mar 15]

[41] M. Sheppeck & J. Militello, “Strategic HR configurations and organizational performance”. *Human Resource Management*. 39(1), pp. 5-16. 2000.