



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR
EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA

DIANA YANDHIRA DIONICIO FERREYRA

LIMA – PERÚ

2020

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. ELENA ESTHER YAYA CASTAÑEDA

Presidenta

Mg. JULIA ROXANA CALDERÓN CALDERÓN

Vocal

Mg. PATRICIA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

Secretaria

REVISORES DEL TRABAJO

Mg. ELENA ESTHER YAYA CASTAÑEDA

Mg. JULIA ROXANA CALDERÓN CALDERÓN

Mg. PATRICIA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

Para mi mamá, por su apoyo incondicional

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, quienes confiaron en todas las decisiones que tomé y me dieron la fortaleza para superar cada obstáculo. A mi tío Jesús, por darme la oportunidad de acceder a una educación de primer nivel y motivarme a seguir aprendiendo. A Choco, por acompañarme y supervisarme en todas mis amanecidas.

A mi hermana Indira, mi kipirex, mi hermana menor, que me acompañó dándome ánimos durante todo el proceso, celebrando cada acierto y angustiándose conmigo cuando las cosas se complicaban. Gracias por el helado de la derrota que al final se transformó en el de la victoria.

A todos mis amigos, por su apoyo y ánimos constantes, especialmente a Andrea Mucha, por estar ahí y escucharme cuando más lo necesitaba, no solo durante este proceso sino durante toda nuestra formación de pregrado en la facultad.

A Maria Eugenia Umbert, Gissela Yanay, Rossmery Paredes y Melissa Chirinos, compañeras de Corporación E. Wong, quienes me brindaron todas las facilidades para poder rendir el examen y presentar este trabajo.

A la Universidad Peruana Cayetano Heredia por brindarme una formación de calidad. A la profesora Geraldine Salazar, por todo su apoyo durante mi formación profesional. Igualmente, a la profesora Pamela Aguirre, por toda la paciencia y consejos brindados a lo largo de la carrera.

Y a mi abuelita, por decirme siempre que uno no debe intentar, sino hacer.

A todos, gracias. ¡Se logró!

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: Desarrollo del contenido	4
1. Delimitación del problema o tema para el estado del arte	5
2. Revisión de modelos psicológicos de evaluación e intervención del tema	17
3. Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema	30
4. Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos 5 años a nivel nacional e internacional	30
4.1. Estudios Nacionales	30
4.2. Estudios Internacionales	42
CAPITULO II: Resultados.....	50
1. Discusión del tema	50
2. Aportes en base al análisis crítico	53
3. Conclusiones	56
4. Recomendaciones desde una visión psicológica	58
5. Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria	59
Referencias	61
Anexos (Fichas bibliográficas)	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Los supuestos de la teoría X y la teoría Y sobre la naturaleza humana.....	6
Tabla 2 - Efecto de diversos factores laborales sobre la satisfacción en el empleo...8	
Tabla 3 - Teoría motivacional de McClelland	11
Tabla 4 - Niveles de cultura organizacional de Ansoff.....	13
Tabla 5 - Teorías de liderazgo a través del tiempo	16
Tabla 6 - Fases de realización de planeamiento estratégico de recursos humanos	20
Tabla 7 - Ejemplo de análisis Human Due Diligence	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Teorías de la Motivación.....	9
Figura 2 - El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales	11
Figura 3 - Modelo de Valores en Competencia	15
Figura 4 - Ubicación de la Planificación de Recursos Humanos en el planeamiento estratégico organizacional.....	18
Figura 5 - Esquema del modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos	20
Figura 6 - Cinco Fuerzas de Porter	23
Figura 7 - Estructura del modelo CANVAS	23
Figura 8 - Estructura del análisis de Cadena de Valor	24
Figura 9 - Esquema de análisis VRIO.....	24
Figura 10 - Esquema análisis AMOFHIT	25
Figura 11 - Esquema de matriz FODA	26
Figura 12 - Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Servir.....	28
Figura 13 - Los principales procesos de la administración de Recursos Humanos ...	28
Figura 14 - Modelo de cuatro roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich.....	29

RESUMEN

El presente estado del arte recopila información de estudios realizados en los últimos cinco años sobre la Gestión Estratégica de Recursos Humanos para conocer cómo se ha estudiado, identificar tendencias y oportunidades de investigación.

Como resultado del análisis, se ha encontrado que, desde una perspectiva del campo de psicología organizacional, este tema no ha tenido tantas investigaciones; probablemente porque la metodología está más ligada al campo administrativo y la forma en la que se ha abordado ha sido desde el punto de vista de profesionales vinculados a carreras como Administración, Ingeniería, entre otros.

La mayoría de las investigaciones recopiladas son estudio de casos donde se ha realizado análisis de información para graficar la relevancia de su estudio y/o para proponer planes de implementación en determinado negocio. Dado que la Gestión Estratégica de Recursos Humanos es un tema que abarca variables del entorno externo e interno de la organización, es difícil plantear un único modelo o instrumento aplicable a todas las empresas, incluso si son de un mismo rubro. Por ello, la mayoría de las investigaciones citadas son estudios de casos.

Finalmente, para que su implementación obtenga los resultados esperados, es importante contar con el apoyo de alta dirección y del personal de la organización; siendo aquí crucial la gestión de la cultura y clima organizacional, la comunicación interna, entre otros; campos donde el psicólogo organizacional puede brindar aportes significativos.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Planeamiento Estratégico

ABSTRACT

The present state of the art compiles information from studies carried out in the last five years on Strategic Human Resource Management in order to know how it has been studied and identify trends and research opportunities.

As a result of the analysis, it has been found that, from a perspective of organizational psychology field, this topic has not had enough research; probably because the methodology is more linked to the administrative field and the way in which it has been approached has been from the point of view of professionals linked to careers such as Administration, Industrial Engineering, among others.

Most of the collected researches are case studies, where information analysis has been done to show the relevance of its study or to propose implementation plans in a specific business. Given that the Strategic Management of Human Resources is an issue that involves variables of the external and internal environment of the organization, it is difficult to propose a single model or tool applicable to all companies, even if they belong to the same category. It is difficult to determine a single model, that might be the reason why most of the quoted researches are case studies.

Finally, for its implementation to have the expected results, it is important to have the support of senior management and staff of the organization, where the management of organizational culture and climate, internal communication, among others, is crucial, being these fields the ones where the organizational psychologist can provide significant contributions.

Keywords: Strategic Management of Human Resources, Strategic Planning

INTRODUCCIÓN

El contexto en el que se desarrollan las organizaciones es distinto al que se vivía décadas atrás. Anteriormente, los cambios a nivel económico eran previsibles, existía poca oferta de mano de obra y el entorno laboral no era muy competitivo. El modelo de trabajo que prevaleció durante la mayor parte del siglo pasado se resumía en prestación de servicios y la ejecución de funciones y tareas concretas, dado que la oferta de productos y servicios demandada por los consumidores era la misma (Zárate y Zumarán, 2015, p.7).

Actualmente, la globalización ha generado cambios rápidos e imprevisibles (Chiavenato, 2009); autores como Gardner (2008), Luthans (2008), Alles (2013) y Robbins y Judge (2013), coinciden en que la alta competitividad, las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones han influido en la dinámica de las organizaciones contemporáneas, dado que las exigencias de los consumidores y clientes se ha modificado radicalmente.

Estos cambios han impactado a nivel social, cultural, tecnológico, económico y político, modificando el pensamiento social y generando cambios que impactan en la forma de hacer las cosas. Por tanto, bajo estas circunstancias, solo sobrevivirán las empresas que reaccionen rápido y se adecúen a las nuevas reglas del juego, convirtiendo estos cambios desafiantes en oportunidades (Villarreal, 2018, p.87).

En un contexto donde no existen los límites geográficos, cada empresa compite a nivel mundial por clientes; las organizaciones cuentan con acceso a la misma tecnología, brindan similares beneficios y productos. Frente a ello, es fundamental

ofrecer un valor agregado al servicio, un diferencial para resaltar entre el conglomerado de empresas.

Producto de todos estos cambios, las organizaciones han tomado conocimiento que el gran diferencial, la principal ventaja competitiva, son las personas con las que cuenta; ellos son los que producen, toman decisiones, sirven, motivan, comunican, gerencian y dirigen el negocio; hablar de organizaciones es hablar de personas (Perez y Ponce, 2017, p.11-13).

Así como el contexto ha modificado la forma en la que las empresas trabajan, también ha impactado en el estudio y la forma de gestionar al personal. Inicialmente se consideraba al trabajador como un recurso más, desechable y reemplazable. Actualmente, se le considera como uno de los recursos más valiosos de la organización, ya que ayuda a alcanzar sus objetivos y proporciona competitividad a la empresa. Por ello, el área de Recursos Humanos está pasando de ser un área de soporte operativo (planillas, asistencia) a tener un rol clave en el logro de los objetivos institucionales, dado que por medio de sus diversos subsistemas (Reclutamiento y Selección, Diseño de Puestos, Evaluación de Desempeño, Remuneraciones, Capacitación, Administración del Conocimiento, Clima y Cultura Organizacional, Bienestar, Comunicación Interna, entre otros) proporcionará, motivará y fidelizará al personal de las diversas áreas del negocio (Chiavenato, 2009).

Por ello, ahora ya no se habla de Administración de Recursos Humanos, sino de términos como Gestión del Talento Humano o Gestión de Recursos Humanos, donde los procesos se centran en el colaborador, priorizando su desarrollo profesional dentro

de la organización, fidelizándolo y motivándolo por medio de capacitaciones, un clima laboral agradable y brindándole oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, la tendencia, en lo que respecta al entorno en el que se desarrollan las organizaciones, apunta a que los cambios continuarán y se laborará en lo que se denomina entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, por sus siglas en inglés), lo cual obligará a las empresas a adaptarse a los cambios que ataquen su programación estratégica y rutinas profesionales (APD, 2018). Para hacer frente a este entorno, se necesitan dos elementos fundamentales: un buen liderazgo y una gestión estratégica que integre todos sus procesos con una visión global, apuntando a un mismo objetivo y que tome en consideración el macro y microentorno externo para poder predecir las nuevas necesidades que pudieran surgir en el corto – mediano plazo, tomando las acciones correspondientes para poder superarlas.

Todo ello ha llevado a que, en los últimos años, se empiecen a realizar estudios relacionados a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, donde la planificación va más allá de políticas y lineamientos establecidos; busca prever las necesidades futuras que pueda tener la organización, alineando los procesos de sus subsistemas para enfrentar las exigencias del mercado y adquiriendo el rol de aliado estratégico para el logro de objetivos de la organización.

CAPITULO I. DESARROLLO DEL CONTENIDO

1. Delimitación del problema o tema para el estado del arte.

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos es considerada clave para la consecución de objetivos organizacionales, pero su definición puede resultar confusa dado que abarca diversas variables.

Cenas (2014) refiere que la Gestión Estratégica de Recursos Humanos es una disciplina derivada de la Dirección Estratégica, que estudia las relaciones existentes entre la estrategia de la empresa, su estructura organizacional y la gestión de recursos humanos; de esta forma, los procesos de los subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, etc), se encuentran alineados con los objetivos de la organización, reduciendo riesgos, maximizando eficiencia y eficacia, desarrollando índices de máxima rentabilidad y aportando valor a la organización. (p.25-26)

Bedoya (2017) define la Gestión Estratégica de Recursos Humanos: “Dícese del liderazgo y administración del talento humano que tiende a anticiparse a los cambios de entorno económico o tecnológico, a las crisis y a las oportunidades.” (p.15). En esta definición se toma en consideración la importancia del liderazgo en la implementación y efectividad de este tipo de enfoque, lo cual coincide con una de las competencias requeridas para hacer frente al entorno VUCA descrito en la introducción.

Para la presente investigación se han considerado estudios cuyos temas se encontraron vinculados a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos como medio para generar valor en una empresa. Asimismo, se han incluido algunas

investigaciones enfocadas en subsistemas de Recursos Humanos específicos, tales como Reclutamiento y Selección, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Remuneraciones, entre otros, para ilustrar cómo es que la gestión de un solo subsistema no aporta un valor agregado si es que no se consideran otros factores (como el macro y microentorno externo, el análisis interno de la empresa o el planeamiento estratégico de la organización) que sí son considerados al momento de formular un plan de Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

2. Revisión de modelos psicológicos de evaluación, intervención, prevención del tema.

Bedoya (2017) refiere que los modelos de gestión de Recursos Humanos pueden dividirse en dos enfoques: tradicionales y modernos. De igual forma, Hernández (2011) analiza la evolución de la gestión empresarial durante el siglo XX desde la perspectiva de las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas; haciendo un recuento de cómo evolucionó y pasó de considerar al trabajador como un hombre económico motivado solo por los beneficios materiales, a enfoques donde se consideran diversos factores que afectan el rendimiento y motivación de los colaboradores.

El estudio de comportamiento dentro de las organizaciones ha resultado en la formulación de diferentes teorías y modelos que expliquen y ayuden a optimizar el rendimiento de las personas para aumentar la productividad. Maslow, citado en Hernández (2011), propone una jerarquía de necesidades, las mismas que ofrecieron lineamientos a las organizaciones para conocer las necesidades de sus trabajadores y

establecer políticas que satisfagan necesidades y los mantenga motivados en la ejecución de sus labores.

Por otro lado, McGregor, citado en Hernández (2011), brinda una concepción más humanista al estudio de la persona, sus comportamientos y motivaciones en las organizaciones, considerándola un sujeto social y demuestra, en conjunto con otras disciplinas, la necesidad de estudiar el lado humano de la organización para el logro de las metas trazadas.

Sobre este punto, McGregor describe dos formas de pensamiento del personal directivo, teoría que denominó X y Y (Tabla 1), siendo esta la base del enfoque tradicional y moderno de la Gestión de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009).

Tabla 1

Los supuestos de la teoría X y la teoría Y sobre la naturaleza humana

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> - La persona promedio siente un desagrado inherente por trabajar y trata de evitar el trabajo a toda costa - Como a las personas no les gusta trabajar, se les debe coaccionar, controlar, dirigir y amenazar con sanciones para que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización - La persona promedio prefiere que se le dirija, busca evitar las responsabilidades, tiene poca ambición y desea la seguridad por encima de todo 	<ul style="list-style-type: none"> - La aplicación del esfuerzo físico o mental en el trabajo es algo natural como jugar o descansar - A las personas les gusta dirigirse y controlarse para alcanzar los objetivos con los que están comprometidas - El comportamiento por alcanzar objetivos está en función a las recompensas asociadas a su consecución - La persona promedio, dadas las condiciones adecuadas, no sólo aprende a aceptar responsabilidades, sino que busca tener más - La capacidad para ejercer un grado importante de imaginación, innovación y creatividad para la solución de los problemas de la organización está muy extendida (y no de forma limitada) entre la población

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Frente a los cambios en el entorno donde interactúan las organizaciones, la tendencia de considerar al colaborador como mano de obra prescindible fue cambiando para considerarlo como un recurso cuyo rendimiento afecta la productividad de la organización. Bajo esta línea de pensamiento, se fueron realizando estudios para identificar de qué manera se puede motivar al colaborador para obtener el mejor desempeño. Conforme se fue investigando el comportamiento de la persona en un contexto laboral, la Teoría Y propuesta por McGregor fue cobrando mayor relevancia dado que contemplaba al trabajador como ente proactivo cuyas motivaciones van más allá de la remuneración.

Posteriores investigaciones sobre desempeño de la persona en las organizaciones identificaron que una variable importante es la satisfacción laboral. Robbins (1988), citado en Iparraguirre (2017), la define como el conjunto de actitudes que tiene una persona hacia el trabajo que realiza. Iparraguirre (2017) refiere que, si un trabajador está muy satisfecho con las funciones que realiza en su día a día, tendrá actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que aquellos que se encuentren insatisfechos mostrarán actitudes negativas. Lo indicado repercutiría directamente al desempeño y, por ende, a la productividad de la organización.

Asimismo, Iparraguirre (2017) menciona que la satisfacción tiene tres componentes: cognitivo, juicio racional y afectivo; pero estos se ven afectados por las influencias sociales y la personalidad de cada individuo, identificándose diferentes factores organizacionales que afectan esta variable (Tabla 2). Asimismo, al ser una variable sensible al entorno, la mala gestión del clima, cultura, desarrollo, evaluación

de personal, remuneración, entre otros, repercute en la satisfacción laboral, que, a su vez, afecta el desempeño.

Tabla 2

Efecto de diversos factores laborales sobre la satisfacción en el empleo

Factores organizacionales	Efectos sobre la satisfacción laboral
El trabajo en sí	
Retador	El trabajo intelectualmente desafiante que el individuo es capaz de realizar con éxito es satisfactorio.
Exigencias físicas	El trabajo agobiante es insatisfactorio.
Interés personal	El trabajo interesante desde el punto de vista personal es satisfactorio
Estructura de gratificaciones	Las gratificaciones que son equitativas y brindan retroalimentación precisa para el desempeño son satisfactorias
Condiciones de trabajo	
Físicas	La satisfacción depende de igualar las condiciones de trabajo con las necesidades físicas
Logro de metas	Las condiciones de trabajo que fomentan el logro de metas son satisfactorias
Uno mismo	La autoestima alta conduce a la satisfacción en el trabajo
Otros en la organización	Las personas se sentirán satisfechas con supervisores, compañeros de trabajo o subordinados que les ayuden a obtener gratificaciones. Las personas también estarán más satisfechas con colegas que ven las cosas en la misma forma que ellas
Organización y administración	Las personas estarán satisfechas con organizaciones que tienen políticas y procedimientos encaminados a ayudarles a obtener gratificaciones. Las personas estarán descontentas con papeles incompatibles y/o ambiguos impuestos por la organización
Prestaciones adicionales	Para la mayoría de los trabajadores, las prestaciones no tienen una fuerte influencia sobre la satisfacción en el trabajo

Fuente: Iparraguirre, P. (2017). Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Psicología, Lima.

Existen diferentes teorías sobre satisfacción laboral (Figura 1), siendo las más conocidas la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, la Teoría de Necesidades de McClelland y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow consiste en una pirámide donde se ubican las diversas necesidades que busca satisfacer una persona; en la base se sitúan las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad, seguidas de las de pertenencia y afectos, después las de reconocimiento, situando en la cúspide la necesidad de autodesarrollo. Inicialmente, esta teoría mencionaba que las necesidades se iban cubriendo desde la base a la cúspide, siguiendo un orden escalonado. Sin embargo, conforme se ha ido avanzando el estudio de la satisfacción de necesidades y la motivación, se ha concluido que el nivel de jerarquía de necesidades se encuentra en función de los requerimientos de cada individuo.

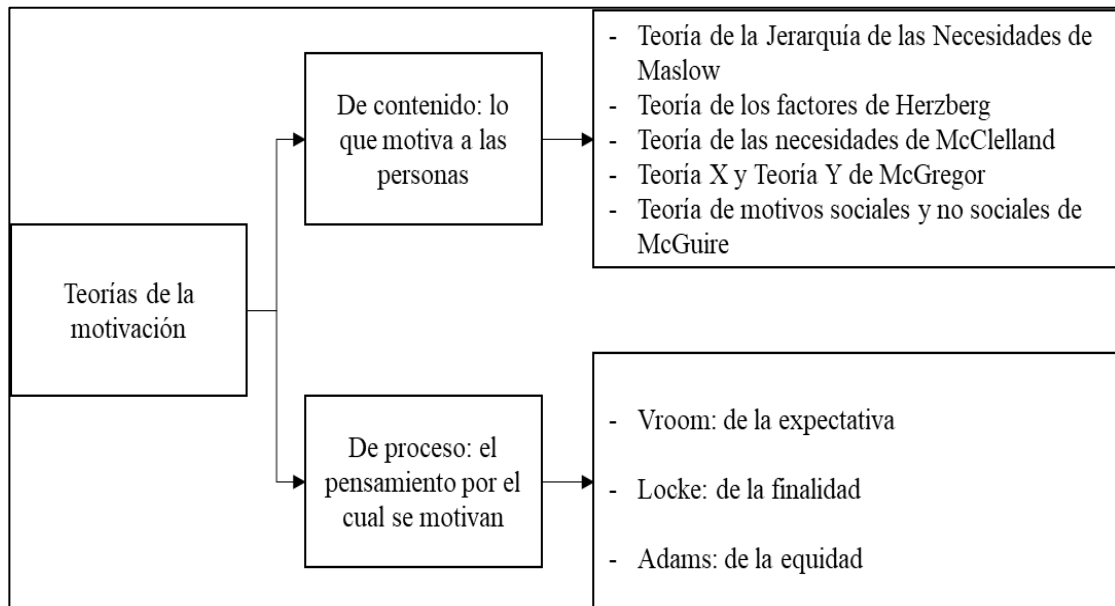


Figura 1, Teorías de la Motivación. Elaboración propia.

Respecto a la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, esta indica que la motivación de las personas para el trabajo depende de lo que denominó factores higiénicos y factores motivacionales (Figura 2).

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos del individuo y con sus necesidades primarias; engloba los factores económicos (como la remuneración), condiciones laborales, seguridad, factores sociales y las relaciones laborales. Asimismo, esta teoría indica que estos factores tienen una capacidad limitada para influir en la buena percepción de los trabajadores con respecto al trabajo y, si bien no genera satisfacción permanente, si son precarios, sí provocan insatisfacción (Chiavenato, 2009, p.244-245).

Sobre los factores motivacionales, que se encuentran vinculados a las condiciones internas del individuo que conducen a la realización personal, sí generan satisfacción duradera y aumenta la productividad incluye los sentimientos de autorrealización, la percepción del trabajo como estimulante, el logro de metas, las nuevas responsabilidades acorde a su desempeño y el reconocimiento al buen desempeño (Chiavenato, 2009, p.246-247).

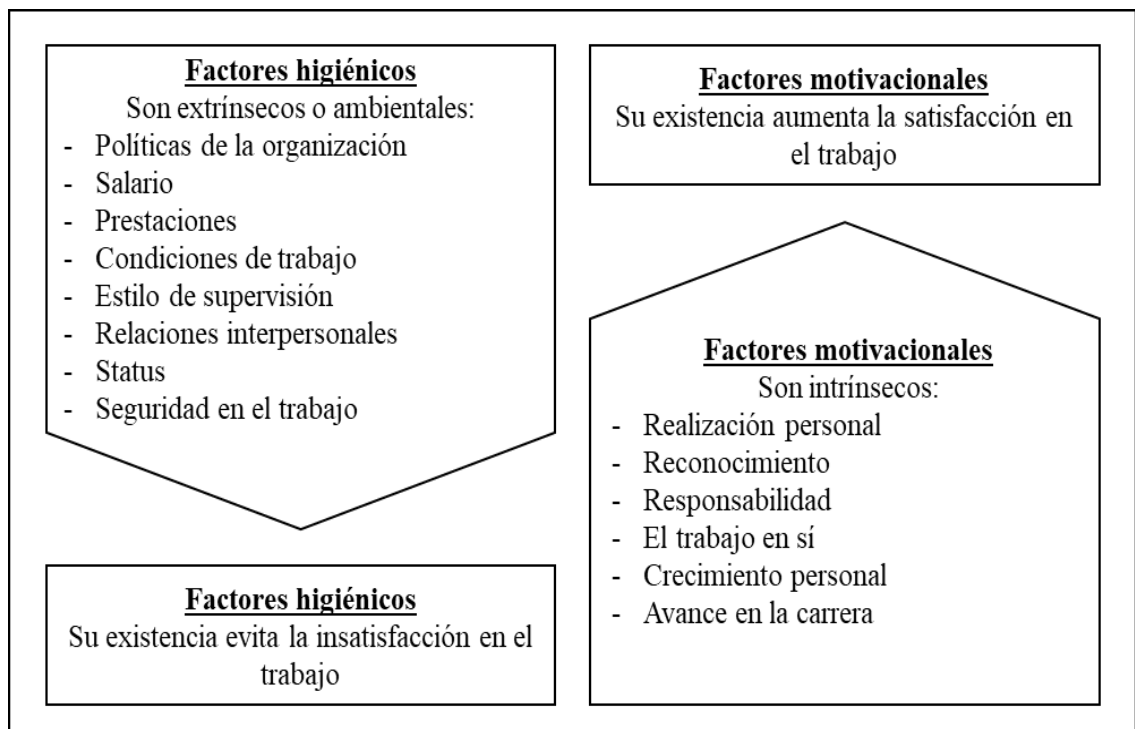


Figura 2, El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.

Otra teoría respecto a satisfacción es la de necesidades de McClelland (Tabla 3), la cual plantea tres perspectivas: de logro, de afiliación y de poder. De acuerdo con esta teoría, no existen dos personas que tengan la misma proporción de estas necesidades, reconociendo su individualidad y posición (Iparraguirre, 2017).

Tabla 3
Teoría motivacional de McClelland

Logro	Poder	Afiliación
Las personas gustan de las tareas retadoras y desafiantes en un alto nivel	Las personas gustan de estar a cargo de un grupo como responsable del mismo	Las personas buscan buenas relaciones interpersonales
Deseo de excelencia	Lucha por el predominio de sus ideas	Quieren relaciones interpersonales cercanas
Se imponen metas muy altas	Se diferencian dos tipos: Personal- Control y Social – Organizacional	Prefieren trabajo grupal al individual

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, estas teorías consideran la influencia de elementos del entorno del colaborador. Los factores organizacionales tienen un papel fundamental en la satisfacción, y, por tanto, en la motivación y comportamiento de la persona que labora en la organización.

Iparraguirre (2017) menciona que la satisfacción en el trabajo mejora los resultados y la calidad del servicio de la empresa, dado que el colaborador tiene un mayor grado de concentración y dedicación. Asimismo, motiva y fideliza, lo cual disminuye la rotación temprana. En ese sentido, se deben considerar teorías y modelos que aporten a la adecuada gestión de los diversos procesos de la organización.

De igual forma, se considera pertinente tener en cuenta modelos vinculados a Cultura Organizacional y Liderazgo. Esto debido a que muchas empresas continúan funcionando bajo enfoques tradicionales y, para implementar una Gestión Estratégica de Recursos Humanos, es importante contar con una cultura apropiada para el cambio y un liderazgo que guíe a la organización hacia este nuevo enfoque de trabajo.

Franco (2019) menciona que la cultura organizacional es un factor clave en la planificación estratégica de las organizaciones, dado que fomenta la participación de sus miembros, compromiso, nivel de productividad e influye en la comunicación, aprendizaje y la forma en la que se adapta al entorno (p.2).

Asimismo, Velásquez (2019) refiere que, para implementar un nuevo modelo de gestión, es necesario que la cultura organizacional lo permita y esto se logra a través de la convicción que tenga el máximo dirigente de la empresa sobre la necesidad e importancia de apoyar esta implementación (p.26).

Existen diferentes modelos para estudiar y gestionar la cultura organizacional. Autores como Harrison, Ansoff, Denison, Cameron y Quinn, entre otros, han propuesto modelos para su diagnóstico y gestión.

Ansoff (1985) definió la cultura organizacional como el conjunto de normas y valores de un grupo social que determina el comportamiento estratégico. En su modelo, propone 4 tipos de cultura organizacional (Tabla 4) a partir de la clasificación de diferentes atributos: valores gerenciales, focos de la conducta, gatillador de la respuesta organizacional, reacción al cambio, fuente de alternativas, preferencia por el riesgo y metas de la respuesta. De acuerdo con estas, establece 4 niveles de cultura: Estable, Reactiva, Anticipadora e Iniciativa.

Tabla 4
Niveles de cultura organizacional de Ansoff

Tipos de Atributos Organizacionales	Niveles de Cultura			
	Estable	Reactiva	Anticipadora	Iniciativa
Valores gerenciales	No agitar las cosas	Actuar de acuerdo con lo que venga	Planear anticipadamente	Soñar anticipadamente
Foco de la conducta	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Efectividad sinérgica	Efectividad global
Gatillados de la respuesta organizacional al cambio	Crisis	Historia de desempeño insatisfactorio	Anticipación de amenazas y oportunidades	Búsqueda continua del cambio novedoso
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Búsqueda
Fuente de alternativas	Casual	Experiencia pasada	Experiencia pasada y extrapolación al futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas

						con la experiencia pasada
Metas de respuesta	de	Restaurar el statu quo	Minimizar los problemas de eficiencia organizaciona	Mejorar el desempeño pasado	el	El potencial de desempeño mejor posible

Fuente: Elaboración a partir de Ansoff (1985)

Por su parte, Cameron y Quinn (2006) proponen el Modelo de Valores en Competencia (Figura 3) para poder diagnosticar la cultura, manifestando que no existe una buena o mala cultura organizacional pero sí es necesario conocer la dinámica de esta para poder gestionarla hacia el logro de objetivos. Refieren que, al conocer la cultura organizacional, se podrán identificar oportunidades de mejora. El modelo se construye bajo dos dimensiones: flexibilidad-estabilidad e integración-diferenciación, los que a su vez forman cuatro cuadrantes: clan, adhocracia, jerarquía y mercado.

Es fundamental conocer la cultura de la organización para entender su funcionamiento, artefactos y demás elementos que lo componen, dado que dependerá de esto el éxito de la implementación de cualquier iniciativa. Asimismo, se debe considerar que la cultura debe ir alineada a la misión, visión y objetivos estratégicos para que todos los esfuerzos tengan una misma dirección.

Por otro lado, también es importante considerar el estilo de liderazgo ejercido en la organización, dado que este resultará un facilitador o una barrera para la eficaz ejecución de una Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

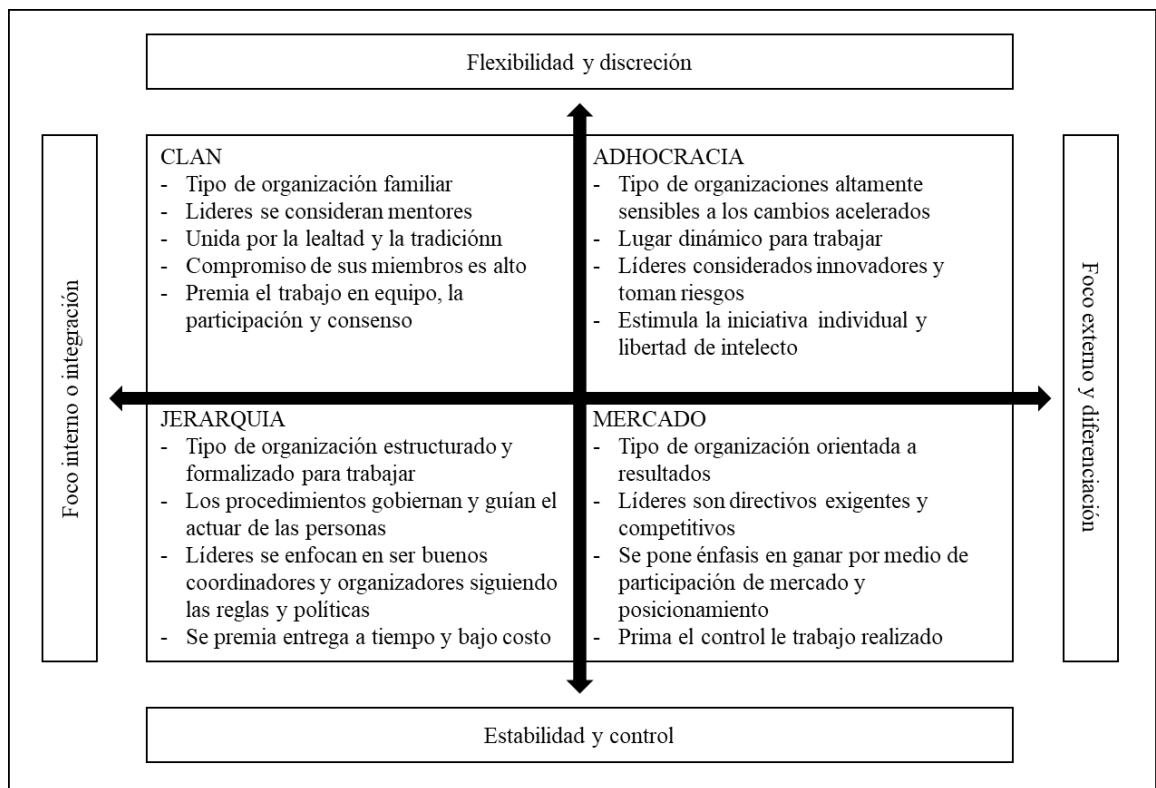


Figura 3, Modelo de Valores en Competencia. Elaborado a partir de Cameron y Quinn (2006)

Robins y Judge (2013) definen al liderazgo como la habilidad para influir en un grupo de personas y dirigirlos hacia el logro de un mismo objetivo. Asimismo, Mintzberg (1993) considera que el liderazgo en las organizaciones es uno de los roles interpersonales que ejerce el personal directivo para poder dirigir y motivar al personal a su mando. Es por ello que se considera importante esta variable, pues sin la guía adecuada, el esfuerzo por mejorar la gestión de recursos humanos puede no alcanzar los resultados esperados.

A lo largo del tiempo, se han formulado diferentes teorías respecto al liderazgo (Tabla 5), siendo las teorías contemporáneas las que cuentan con mayor aceptación, puesto que consideran diferentes factores que influyen en este. Dentro de estas teorías se encuentra el Modelo de Liderazgo de Rango Total, elaborado por Avolio y Bass

(1994), que contempla tres estilos de liderazgo: Transaccional, Transformacional y Laissez-faire.

Tabla 5
Teorías de liderazgo a través del tiempo

Teorías	Orientación	Principales Autores
Rasgos	Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcional.	Ralph Stogdill McCall y Lombardo
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo.	Mc Gregor Lewin Likert Blake y Mounton
Contingencia/Situacional	Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones.	Fiedler Hersey y Blanchard
Integral/Emergente	Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	Burns Bass/Avolio Crossan, Vera, Nanjad Goleman

Fuente: Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2018). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 41-61.

Chávez et al (2016) mencionan que estudios realizados demuestran la relevancia de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional con variables como manejo de actitudes, efectividad y cambio organizacional. Asimismo, Vega y Zavala (2004) refieren que un aspecto importante de este modelo es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente correcto o apropiado; cada líder debe ser hábil para distinguir qué estilo es el apropiado, considerando el ambiente y circunstancias; aspecto fundamental para guiar a un equipo considerando lo cambiante del entorno actual.

3. Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema.

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos, al igual que la Dirección Estratégica de la Organización, contempla una serie de pasos a seguir para su formulación, lo que implica el análisis de diferentes factores para poder definir elementos que servirán de insumos para identificar y prever oportunidades de mejora a la fecha y en el corto-mediano plazo. Para ese fin, existen diferentes herramientas que ayudarán a lograrlo, la gran mayoría con un enfoque administrativo. A continuación, se especificarán los modelos y teorías que han utilizado los investigadores en los últimos cinco años para estudiar el tema en mención.

Cuentas (2015) menciona que el área de Recursos Humanos deberá lograr convertir las estrategias macro de la organización como su prioridad, enfocando sus procesos a su cumplimiento. De igual forma, Alles (2006), citada en Cuentas (2015), propone que las prioridades del área deberían ser: Contar con empleados competitivos, contar con profesionales de calidad, crear valor, no reducir costos y crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Perez y Ponce (2017) indican que el área de Gestión de Recursos Humanos no es individual, sino que depende de la gestión de otras áreas, por ello es importante tener clara su ubicación dentro del Planeamiento Estratégico Organizacional (Figura 4).

Bonache y Cabrera (2002), citado en Cenas (2014), consideran una serie de pasos a seguir dentro del proceso de Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: Diagnóstico externo e interno, definición de la misión y visión de la empresa, formulación de los objetivos y estrategias generales de los cuales se formularán los

objetivos y estrategias de Recursos Humanos, implantación de las estrategias de Recursos Humanos y sus respectivos puntos de evaluación y control de las estrategias planteadas.

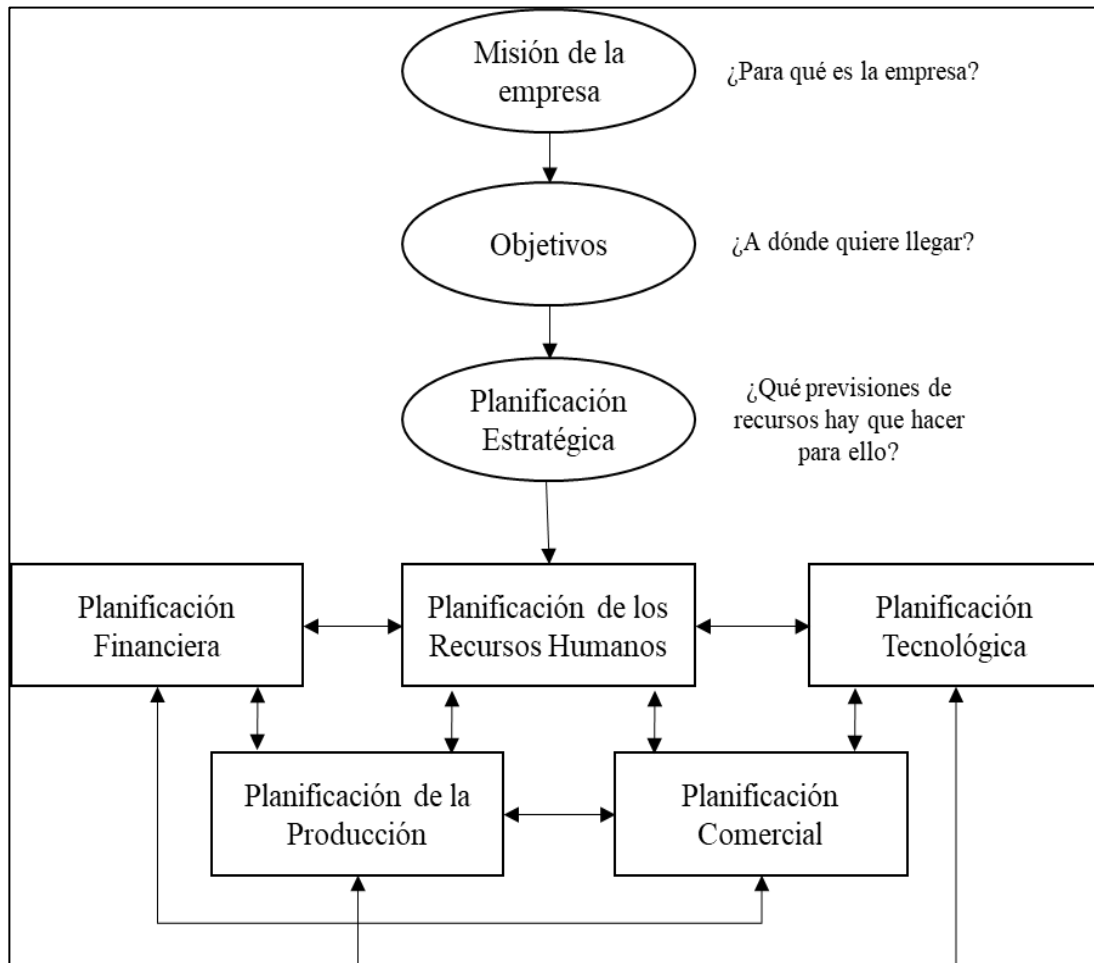


Figura 4, Ubicación de la Planificación de Recursos Humanos en el planeamiento estratégico organizacional. Perez, G., & Ponce, D. (2017). Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos y optimización del Capital Humano en los colaboradores de DAESA Corporaciones S.A.C Arequipa 2017. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación, Arequipa.

A razón de los lineamientos requeridos para la formulación de un modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Cenas (2014) propone un esquema de 5 etapas (Figura 5): Diagnóstico actual de la empresa, Definición o ajuste de la Visión/Misión/Valores/Políticas, Formulación estratégica de Recursos Humanos,

Evaluación del modelo, Proyección de la implementación del modelo, finalizando con los Resultados y retroalimentación para la optimización constante de lo propuesto.

Mendoza, López y Salas (2016) manifiestan que para realizar la Gestión Estratégica de Recursos Humanos es necesaria la planificación, la que definen como “el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización” (p.65).

Caldera (2005), citado en Mendoza et. Al (2016), considera aspectos del entorno macro de la organización. Asimismo, refiere que la fase de planeamiento de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos debe involucrar puntos como: identificar la misión y objetivos institucionales, conocer la estructura y funciones de las diferentes áreas de la organización, conocer el negocio y en función a ello establecer el perfil de puesto necesario, estableciendo procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, remuneración, capacitación y desarrollo.

Jiménez (2007), citado en Mendoza et. Al (2016), establece determinadas etapas que deben realizarse en el proceso de planificación estratégica de Recursos Humanos: fase de análisis, fase de previsión, fase de programación, fase de realización, fase de control y fase de presentación de resultados (Tabla 6).

Para la realización del análisis externo de la organización se pueden utilizar diferentes modelos a fin que su estudio sea lo más objetivo posible. Dado que cada

empresa es distinta, no existe un instrumento/cuestionario que pueda aplicarse para este fin.

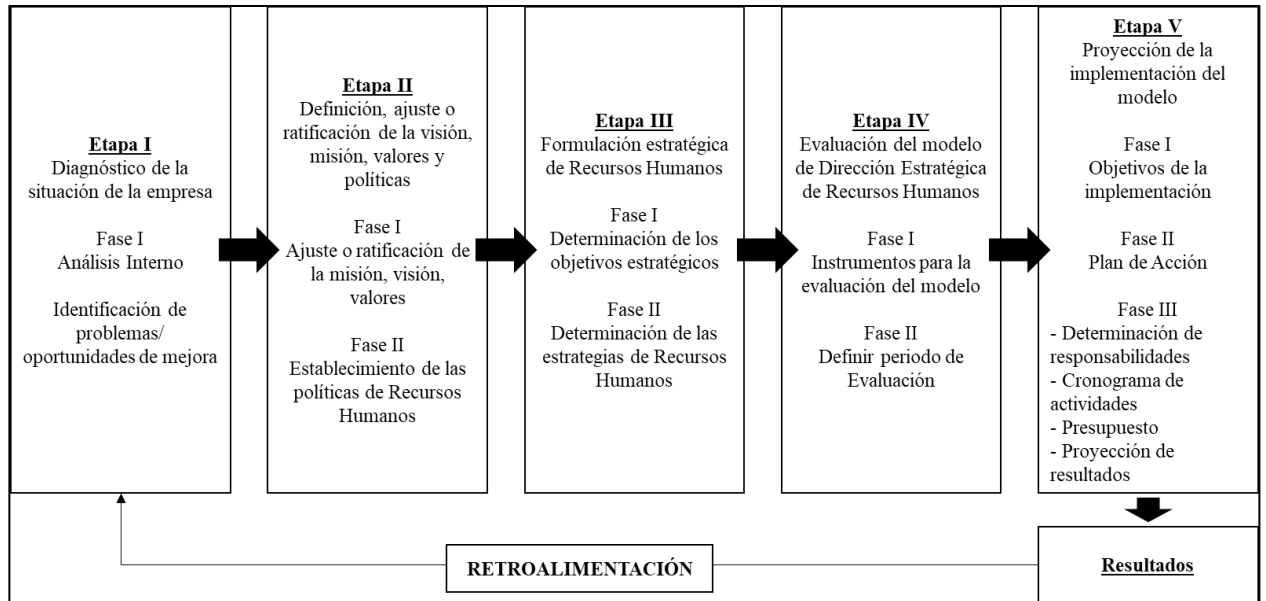


Figura 5, Esquema del modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Adaptación de esquema propuesto por Cenas (2014)

Tabla 6

Fases de realización de planeamiento estratégico de recursos humanos

Fase	Descripción
Fase de análisis	Analizar para tener conocimiento exhaustivo de la empresa por medio de los documentos de gestión (ROF, MOF), manuales existentes, indicadores de gestión, información de planilla, estrategias generales y específicas de la organización.
Fase de previsión	Identificar necesidades futuras que pudiera tener la empresa, estableciendo perfiles de puesto necesarios a futuro, preparar fuentes de reclutamiento interno y externo,

	y planes de formación.
Fase de programación	Establecer metodología y procedimientos para realizar los estudios descritos anteriormente, la prevención de las diferentes actividades en temporalización y determinar el equipo que llevará a cabo la planificación.
Fase de realización	Ejecutar todas las actividades indicadas en las fases anteriores
Fase de control	Controlar la ejecución de las actividades a lo largo del desarrollo del plan para identificar oportunamente las deficiencias que pudieran darse.
Fase de presentación de resultados	Informar los objetivos alcanzados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Jiménez (2007), citado en Mendoza et. Al (2016)

Para poder realizar el análisis del entorno externo, es frecuente el uso del análisis PESTEG, PESTEL o PESTED, que consiste en la descripción del contexto donde se ubica el negocio a estudiar, considerando las variables, tendencias, impacto en la empresa como a Recursos Humanos y su valoración.

El análisis a este nivel permite identificar la importancia de la eficiencia de todos los procesos involucrados en el negocio que puedan disminuir el impacto de los factores externos en su operatividad (Dávila, 2018, p.8-9). En esta metodología, se evalúan los factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Global; permitiendo tener mapeadas las diversas variables involucradas, estableciendo

tendencias y analizando cómo impactarán en los procesos de la organización, identificando amenazas y oportunidades.

El contar con la información producto del análisis PESTEG permite a la organización estar preparada frente a eventos futuros que puedan alterar los procesos ya establecidos. En este contexto, Recursos Humanos, con el rol de socio estratégico, aporta a la organización por medio de procesos enfocados a aprovechar las oportunidades y disminuir amenazas, generando un clima de confianza, mayor productividad al proporcionar al personal con las competencias requeridas y evidenciando un bienestar integral (Dávila, 2018, p.10).

Asimismo, los diversos estudios consideran necesario el análisis de la organización a nivel de Misión, Visión, Valores y Objetivos, para identificar si estos responden a las exigencias del entorno identificado. De no ser congruente, en esta fase de la evaluación se pueden implementar cambios, ya que todo el planteamiento de procesos/acciones/proyectos apuntarán al logro de estos objetivos; por consiguiente, si estos no están bien definidos, puede que se planteen acciones que no serán suficientes para otorgar valor al negocio e incluso podría generar pérdidas por los recursos utilizados en su implementación, sin obtener el retorno de la inversión proyectado.

En lo que corresponde al análisis del microentorno externo, se puede utilizar el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Figura 6), donde se evalúan los elementos que representan un mayor impacto en la empresa (Dávila, 2018) y permite identificar amenazas de nuevos participantes o productos, oportunidades, y ventajas

competitivas del sector al que pertenece la empresa de interés. Esta metodología ayuda a determinar la intensidad competitiva y rentabilidad del sector estudiado.

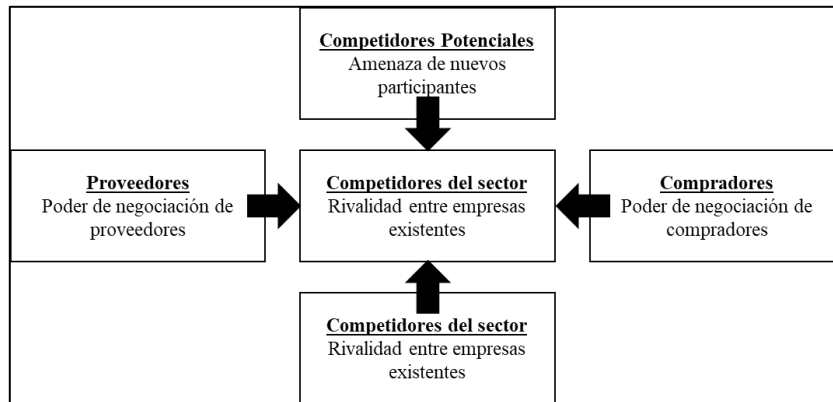


Figura 6, Cinco Fuerzas de Porter. Elaboración propia

Sobre el análisis interno, se pueden utilizar diferentes metodologías de manera independiente o en conjunto para tener una visión más completa de la organización.

El modelo CANVAS ayuda a visualizar de forma concisa el modelo de negocio empleado por la empresa a estudiar (Figura 7). El poder visualizar la información en un solo plano facilita identificar la propuesta de valor actual, lo que permite proponer procesos de Gestión de Recursos Humanos enfocados a la materialización de la propuesta del negocio.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Comunicación	Clientes
	Recursos Clave		Distribución	
Estructura de Costos		Estructura de ingresos		

Figura 7, Estructura del modelo CANVAS. Elaboración propia

Otro instrumento para poder efectuar el análisis interno es la realización del esquema de la Cadena de Valor de la empresa (Figura 8), en ella se pueden observar

las actividades primarias y de apoyo. Identificar estas actividades es clave, ya que Recursos Humanos puede identificar los puestos clave que generan valor a la organización y realizar programas de desarrollo para gestionar los talentos existentes. Asimismo, se debe tomar en consideración que, bajo este modelo, el área de Recursos Humanos se encuentra considerada como un área de apoyo (Dávila, 2018).

PROCESOS DE APOYO	Infraestructura de la empresa				
	Recursos Humanos				
	Desarrollo de tecnología				
	Abastecimiento				
PROCESOS PRINCIPALES	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Comercial	Servicio

Figura 8, Estructura del análisis de Cadena de Valor. Elaboración propia

Otro instrumento que puede utilizarse es el análisis VRIO (Figura 9), que ayuda a identificar y calificar los principales recursos y capacidades con las que cuenta una empresa. De esta forma, se puede visualizar cuales son las ventajas competitivas que pueden ser potenciadas con el talento humano adecuado. De igual forma, se identifican oportunidades de mejora y aspectos que deben ser fortalecidos (Dávila, 2018).

Recurso/Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Recursos Tangibles					
Recursos Intangibles					
Recursos Humanos					

Figura 9, Esquema de análisis VRIO. Elaboración propia a partir de información de Dávila (2018)

Otro instrumento que permite el análisis interno es el AMOFHIT (Figura 10), que permite conocer la realidad existente de la organización, lo cual facilita la identificación de oportunidades de mejora, amenazas y ventaja competitiva en cada una de las áreas de la organización. Esta matriz de información es fundamental tanto para el Planeamiento Estratégico Organizacional como para la Planificación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos, puesto que los planes de acción pueden ir directamente a las oportunidades de mejora identificadas.

ÁREA	DESCRIPCIÓN
Administración y Gerencia	
Marketing	
Operaciones y Logística	
Finanzas y Contabilidad	
Recursos Humanos	
Sistemas de Información	
Tecnología	

Figura 10, Esquema análisis AMOFHIT. Elaboración propia

A forma de articular la información recabada por medio del análisis interno y externo de la organización, se puede integrar los hallazgos en una matriz FODA (Figura 11), donde se podrá examinar la interacción entre las variables internas y externas que inciden en la empresa (Cenas, 2014). Esta matriz ayudará a proponer estrategias desde la Gestión de Recursos Humanos, aportando valor a la organización, ya que las acciones potenciarán las fortalezas y disminuirán las brechas identificadas como oportunidades de mejora.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
AMENAZAS (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)

Figura 11, Esquema de matriz FODA. Elaboración a partir de Cenas (2014)

Por otro lado, para realizar un análisis más exhaustivo de un área específica, se puede utilizar el método Delphi, que es una metodología que se caracteriza por el anonimato, la reiteración, la retroalimentación y la integración de las respuestas brindadas por un grupo de expertos en el área o negocio a evaluar. Se realizan entrevistas de forma individual, se consolida la información y se retroalimenta al grupo para validar las conclusiones. Este método se utiliza para conocer la situación actual del área/negocio e identificar brechas entre lo que existe y lo que se desea alcanzar para poder implementar acciones que ayuden a cubrir las brechas identificadas (Zárate y Zumarán, 2015).

De igual forma, para realizar el análisis específico del área de Recursos Humanos, existe un modelo llamado Human Due Diligence (Otero y Torres, 2016). Esta metodología ayuda al área para asesorar en la toma de decisiones en formulación de roles, cultura, capacidades y actitudes en personal clave de la organización. Para su elaboración, se definen las dimensiones que se desean evaluar y luego se colocan sus elementos (Tabla 7).

Posterior a la identificación, los factores identificados se dividen en fortalezas, oportunidades de mejora y señales de alerta. Mediante esta clasificación, se pueden priorizar las acciones a ejecutar.

Tabla 7

Ejemplo de análisis Human Due Diligence

Gestión de empresa	Estilo Gerencial	Procesos Corporativos	Compromiso	Soporte para el éxito
Imagen corporativa	-Orientación a resultados a corto plazo	-Gestión del desempeño -Remuneración y Beneficios	Motivación	Planeamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia a partir de Otero y Torres (2016)

Por otro lado, en lo que respecta al análisis de los procesos de cada subsistema del área de Recursos Humanos, en los estudios evaluados, se observa que se realiza un análisis cualitativo de sus KPIs (Key Performance Indicators) o se aplican encuestas ad hoc para conocer la percepción del personal directivo y/o colaboradores en lo que respecta al proceso y su eficiencia/eficacia.

Perez y Ponce (2017) indican que SERVIR (2014), mediante el Artículo 30 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, plantea que el área de Recursos Humanos está compuesta por siete subsistemas (Figura 12): Planificación de Políticas de Recursos Humanos, Organización del Trabajo y su distribución, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión de Desarrollo y Capacitación; y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

La división propuesta por Servir (2014) coincide con los principales procesos de la administración moderna de Recursos Humanos realizada por Chiavenato (2009) (Figura 13): Integrar personas, Organizar personas, Recompensar a las personas, Desarrollar a las personas, Retener a las personas y Auditar a las personas.

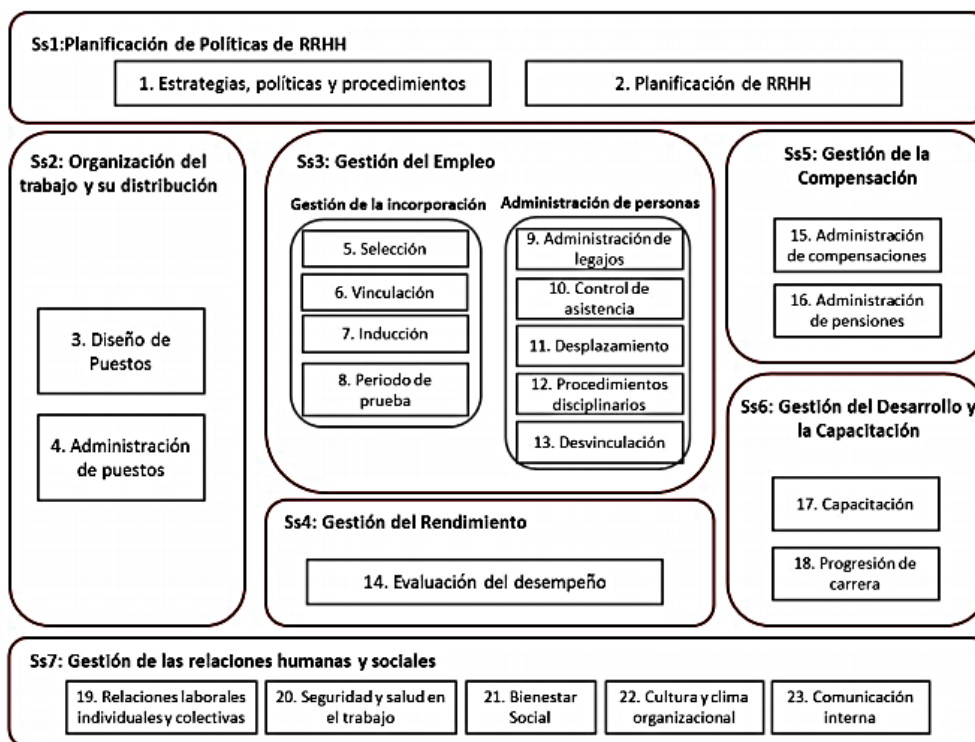


Figura 12, Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Servir. SERVIR (2014). Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2014/Res238-2014-SERVIR-PE.pdf>

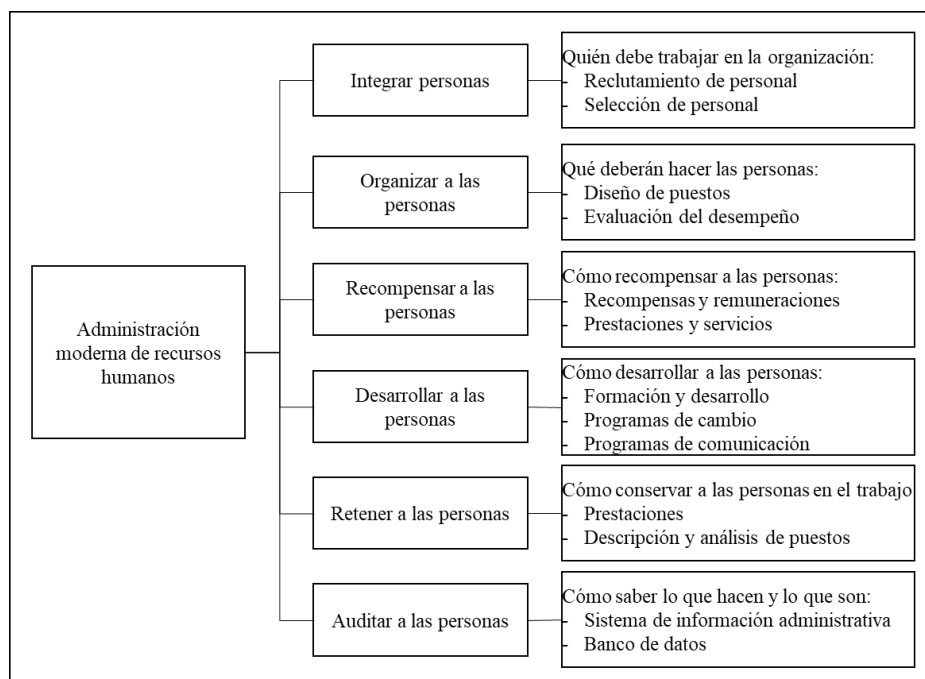


Figura 13, Los principales procesos de la administración de Recursos Humanos. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Finalmente, otro modelo de Gestión de Recursos Humanos, que grafica la importancia de esta área en el logro de los objetivos del planeamiento estratégico de la organización, es el propuesto por David Ulrich. Velásquez (2019) menciona que, de acuerdo con Ulrich, para lograr obtener resultados y contribuir a la estrategia del negocio, el área de Recursos Humanos debe cumplir cuatro roles clave (Figura 14): líder de efectividad, experto administrativo, socio estratégico y agente de cambio. Este modelo trabaja con dos ejes: procesos-personas y estratégico-operativo.

Asimismo, indica que el gran desafío que enfrenta el área de Recursos Humanos en la actualidad es alinear sus procesos y subsistemas con la estrategia de la empresa.

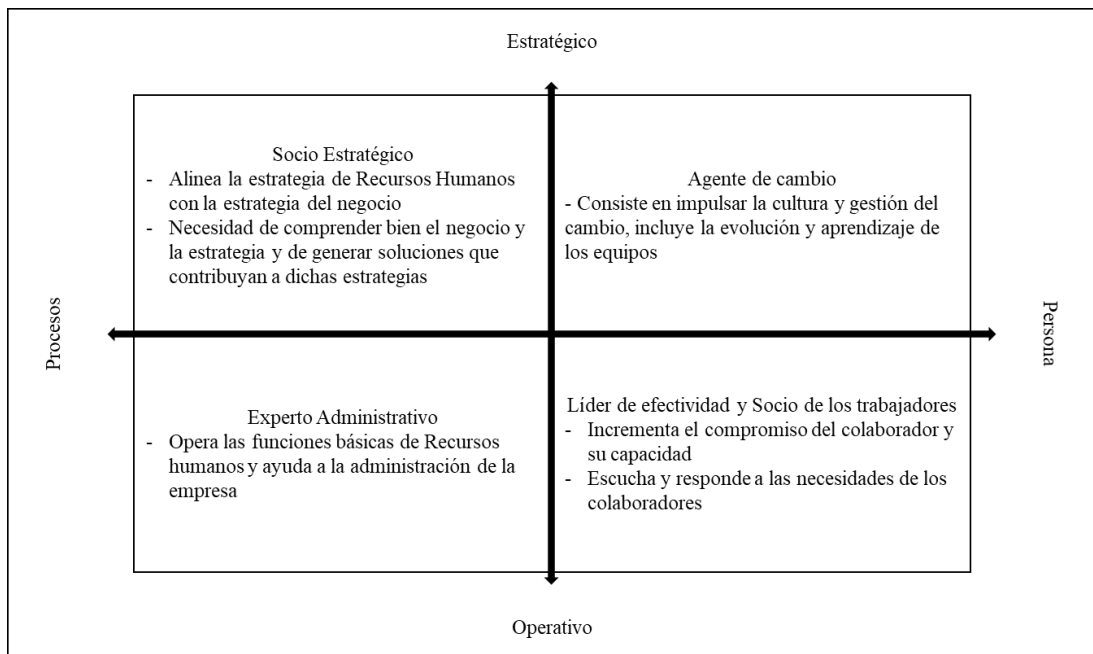


Figura 14, Modelo de cuatro roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich. Elaboración propia a partir de Velásquez (2019)

4. Estudios de investigación que revisan el tema en los últimos 5 años a nivel nacional e internacional.

4.1 Estudios Nacionales.

Alva, Paredes, Pintado, Uceda y Ventura (2019) realizaron el estudio titulado “Propuesta de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la industria cementera: el caso de Cementos Pacasmayo S.A.A”, cuyo objetivo fue realizar un plan para optimizar la gestión que tenía en ese momento el área de recursos humanos de la empresa de cementos. El diseño de la investigación fue no experimental transversal del tipo descriptivo. Se realizó un análisis teórico de los procesos de la organización, complementando la información con entrevistas a expertos y aplicación de cuestionarios a los trabajadores. Los instrumentos utilizados se elaboraron a partir de la bibliografía recabada y no contaron con validez ni confiabilidad. La propuesta formulada se enfoca en la optimización de diversos aspectos de los subsistemas que conforman Recursos Humanos, siendo su principal aporte la retroalimentación, lo cual facilitará hacer seguimiento a los resultados obtenidos identificando buenas prácticas y realizando correcciones oportunas a las desviaciones con relación a los objetivos previstos.

Anaya y Paredes (2015) realizaron la investigación titulada: “Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento”, cuyo objetivo fue mejorar el clima organizacional del Área de Ventas Corporativas de una empresa del sector de cosméticos. Para ello, se consideraron las percepciones de sus miembros, proponiendo acciones de mejora sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores, elaborando un esquema de priorización de

acciones para generar un cronograma de implementación, ejecución y evaluación del mismo. El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo, siendo su población el área de ventas corporativas de la empresa, utilizándose un tipo de muestra censal. Para recabar la información, se utilizaron métodos cualitativos (entrevistas semiestructuradas, matrices de análisis FODA, EFE, Porter) y cuantitativos (encuesta de clima organizacional de Great Place to Work), no mencionándose la validez ni confiabilidad de los instrumentos utilizados. En función al cruce de la información recopilada, se propusieron diversos planes enfocados a las metas del negocio, considerando indicadores para medir la efectividad de las acciones planteadas. El estudio es relevante ya que incluye la gestión del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en la consecución de nuevas estrategias adoptadas por la empresa. Asimismo, reconoce el importante rol que tienen el Área de Recursos Humanos y los líderes del área en la implementación y resultados de la propuesta, ya que depende de ellos la participación del equipo en las actividades programadas.

Begazo, Calvo, Hayashida y Maraví (2018) realizaron la tesis de maestría titulada: “Buenas prácticas en la Gestión del Talento en el Sector Construcción”, cuyo objetivo fue identificar y describir las buenas prácticas en gestión del talento de tres empresas del sector construcción en el Perú durante el periodo 2017. El diseño de la investigación fue no experimental transversal exploratorio. La población estuvo conformada por empresas del sector construcción formalmente constituidas, siendo la muestra personal perteneciente a tres empresas seleccionadas por muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizaron métodos cualitativos (entrevistas

semiestructuradas) y cualitativos (encuestas). Para la validez de constructo se realizó una triangulación metodológica y se realizaron casos piloto con informantes clave de las organizaciones. Para la confiabilidad, se utilizó un protocolo de caso que sirvió de guía para el manejo de la información y un especialista que validó los instrumentos de investigación utilizados. Como resultado del estudio, se detectaron cuatro prácticas que generaron buenos resultados en las organizaciones: mejora continua de proceso de selección y retención, estructura horizontal de comunicación, política de remuneraciones/beneficios y adecuado clima organizacional. Se recomendó estandarizar prácticas de planeamiento estratégico del proceso de gestión del talento para que esté alineado con la misión y visión de las empresas, comunicación constante entre el personal y fortalecer las prácticas involucradas en los subprocesos de gestión de talento a fin de lograr mejoras en el desempeño.

Benites y Benites (2018) realizaron la investigación titulada “Proyecto de mejora en Gerencia de Recursos Humanos: Caso Supermercados Peruanos S.A 2018”, la cual tuvo como objetivo proponer un proyecto de mejora de la Gestión de Recursos Humanos para disminuir la tasa de rotación, considerando que esta variable es crítica y que impacta en el negocio. La investigación es un estudio de caso donde no se aplicaron instrumentos. Se recopiló información por fuentes secundarias para luego de hacer un análisis externo e interno de los factores que inciden en la organización. Se concluyó que la remuneración era principal causa de rotación, planteando acciones para su gestión, pero recalando que deben gestionarse en conjunto con otros procesos vinculados a la gestión de recursos humanos.

Benites (2019) realizó la investigación denominada “Implementación del proceso de evaluación de desempeño”, donde plantea tres objetivos en base a las necesidades particulares de BBM Inmobiliaria: Alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales, generar instancias formales de retroalimentación permitiendo diálogo bidireccional entre jefe directo y colaborador para brindar feedback y plan de acción, y conocer el nivel de desempeño y competencias de cada colaborador para la toma de decisiones como planes de capacitación, compensación salarial, entre otros. El diseño de la investigación fue no experimental longitudinal. La población fue los colaboradores del área administrativa de una empresa inmobiliaria, siendo la muestra censal. Para ello, una consultora estableció los perfiles de puesto para que en función a ello se elaboraran los instrumentos de medición de desempeño, los mismos que fueron dos: formato de establecimiento de objetivos y competencias y el formato de reuniones de feedback. No se indica si los instrumentos cuentan con validez y confiabilidad. Asimismo, las funciones y objetivos se alinearon a los objetivos de la organización, en tanto las competencias fueron genéricas ya que no se contaba con un diccionario de competencias propio. Para la aplicación, se capacitó y sensibilizó al personal en el uso de los formatos. Luego de la etapa de implementación, se identificó que, al tener alineadas las metas de los trabajadores con los objetivos institucionales, estos dirigieron sus esfuerzos a ello, lo cual resultó en una mejora de los indicadores establecidos en comparación con lo obtenido el año previo a la implementación del plan de evaluación de desempeño, siendo los más resaltantes la disminución de 45% a 27% de rotación de personal y la mejora de 25% a 8% en lo que respecta a plazos de

entrega establecidos para los proyectos, disminuyendo a su vez las quejas por partes de los clientes. El estudio concluye que la alineación de los objetivos de la evaluación del desempeño con los de la empresa impactan favorablemente en los resultados del negocio. Asimismo, brinda información para la toma de decisiones posteriores, tales como promociones, compensaciones salariales y la formulación de un plan de capacitación.

Cenas (2014) realizó la tesis de licenciatura titulada: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014”, donde el objetivo fue proponer un modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos que impacte en los resultados de la gestión administrativa de la Municipalidad distrital de Laredo. La investigación fue de diseño no experimental transversal descriptivo correlacional. Para ello, se aplicaron instrumentos cualitativos (entrevista estructurada) y cuantitativos (encuesta), al personal de la Municipalidad y a su principal stakeholder, los ciudadanos del distrito. La variable independiente fue la Dirección Estratégica de Recursos Humanos y la variable dependiente la Gestión Administrativa de la Municipalidad de Laredo. Se identificó que, para mejorar la gestión administrativa, hay que prestar atención a cuatro ejes específicos: satisfacción al ciudadano, procesos internos, potencial humano y gestión financiera. En lo que respecta a potencial humano, se menciona que la mejora de los procesos internos y gestión financiera se consigue por medio de la satisfacción de personal. Por ello, la investigación concluye que una Dirección Estratégica de Recursos Humanos permitirá que la Municipalidad Distrital de Laredo logre mejorar la relación existente

entre los Recursos Humanos, la estrategia y la estructuración de la Municipalidad, mejorando significativamente la gestión administrativa.

Cuentas (2015) realizó la investigación denominada: “Las estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad de Educación en una universidad privada en Lima Metropolitana”, donde el objetivo del estudio fue identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, considerando las estrategias que desarrolla el personal directivo con respecto a los docentes y la percepción de los docentes con respecto a las mencionadas estrategias. Las dimensiones evaluadas fueron: Contratación de personal, Clima Institucional Constitución (capacitación) del capital humano, Retorno de la inversión y Retención del capital. La investigación fue descriptiva y la población fue el personal directivo y docentes de especialidad de Lengua y Literatura de la Facultad de Educación de la UIGV, siendo la muestra todo el personal directivo y siete docentes seleccionados de forma no probabilística intencional. Los instrumentos aplicados, entrevista semiestructurada y encuesta, contaron con validez de criterio de jueces. Dentro de los resultados, se identificó que los Directivos desconocían diversos procesos evaluados y no ejecutan acciones efectivas, identificándose que no se cuenta con lineamientos establecidos para la Gestión del Capital Humano. Pese a ello, los docentes refieren sentirse comprometidos dadas las relaciones interpersonales establecidas entre ellos y el alumnado. Finalmente, se recomienda la elaboración de un programa de Gestión del Capital Humano que tome en cuenta los procesos evaluados, con la finalidad de lograr una óptima inversión del Capital Humano.

Dávila (2018) realizó la investigación titulada: “Plan Estratégico de Gestión Humana para la integración y mejora de sus procesos, en una empresa minera peruana para el periodo 2018-2022”, cuyo objetivo fue formular el plan estratégico de recursos humanos para integrar y mejorar los procesos de una empresa minera en los próximos 5 años, mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la integración de los procesos de gestión humana en los procesos administrativos y de operaciones. La investigación fue de diseño no experimental transversal descriptivo. Los instrumentos utilizados fueron encuestas elaboradas por el autor; no se menciona validez ni confiabilidad. Asimismo, para el diagnóstico situacional se utilizaron el análisis PESTEG, AMOFHIT, VRIO, FODA, de la cadena de valor y del modelo de negocio. La población fue el personal de una empresa minera. En los resultados, se encontró que los subsistemas mejor percibidos por los clientes internos eran el de Reclutamiento y Selección junto con remuneraciones, mientras que Desarrollo de Personal y Gestión de Desempeño tuvieron puntajes más bajos. Se propusieron mejoras en todos los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, con un plan de implementación de 5 años, alineando cada uno con los objetivos de la minera.

Galvez (2018) efectuó la investigación llamada: “Gestión de Recursos Humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional Ancash 2017”, siendo su objetivo determinar el tiempo de influencia que ejerce la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en el desempeño administrativo en el Gobierno Regional – Ancash. La investigación fue del tipo transversal descriptiva. Para estudiar las variables se utilizó la técnica de análisis documental y encuesta. De la población de 210 servidores del Gobierno Regional, la muestra fue de 108. Como resultados se

obtuvo que existe una influencia negativa de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en el desempeño administrativo del Gobierno Regional dado que, de los subsistemas de recursos humanos evaluados, se encontró que el proceso de selección no está establecido, la evaluación de puestos junto con la remuneración y capacitación de personal no cuentan con directivas que establezcan procedimientos objetivos, resultando en un rendimiento ineficiente e ineficaz del desempeño administrativo del Gobierno Regional.

Iparraquirre (2017) realizó la investigación de maestría denominada: “Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima”, donde el objetivo fue determinar la correlación entre satisfacción y los factores organizacionales y personales de los trabajadores de un centro psicológico en Lima en el periodo 2016. La investigación tuvo un diseño no experimental transversal descriptivo correlacional. Se aplicaron los siguientes instrumentos: Escala de Satisfacción Laboral de Meliá et al (1989), conformada por 37 ítems con seis opciones de respuesta en escala Likert que contaba con un alfa de Cronbach de 0.975; y la Escala de Percepciones Compartidas de Lerner y Lerner que contaba con una consistencia interna de 0.919 de alfa de Cronbach y se evaluó la validez de contenido por criterio de jueces de acuerdo al criterio de Lawshe. Las dimensiones para los factores organizacionales fueron: condiciones laborales y relación laboral; para factores personales, actitud y desempeño; y en el caso de satisfacción laboral, satisfacción por el trabajo en general, ambiente físico del trabajo, forma en que se realiza el trabajo, oportunidades de desarrollo, relación entre subordinado y supervisor y remuneración.

La población fue todos los colaboradores del centro especializado de atención psicológica de Lima. Se concluyó que la satisfacción laboral depende de los factores organizacionales y parcialmente de los personales, por tanto, los primeros deberán trabajarse para aumentar la satisfacción laboral, ya que esto repercute en la calidad percibida por los usuarios del centro psicológico.

Jimenez y Larraín (2018) elaboraron la tesis denominada: “Propuesta de un modelo de Gestión de Recursos Humanos para una empresa comercializadora de maquinaria pesada: Caso empresa ABC”, cuyo objetivo fue proponer un modelo de gestión de recursos humanos alineado con la estrategia del negocio para posicionarse como área estratégica de la empresa perteneciente al rubro de comercialización de maquinaria pesada. El estudio tiene un enfoque cualitativo del tipo exploratorio bajo la metodología de estudio de caso. La población fue todo el personal de la empresa, siendo la muestra no probabilística por conveniencia. Para ello, se plantearon tres etapas: entrevistas exploratorias con el jefe de Recursos Humanos actual y previo, así como con el Gerente General y Gerente de Estrategia. La segunda etapa consistió en el diseño de una matriz de evaluación del nivel de madurez de los procesos de área de recursos humanos y se evaluó su efectividad por medio de cuestionarios a líderes de la empresa y miembros de Recursos Humanos. Finalmente, se diseñó una adaptación del modelo de Recursos Humanos de Longo en base a la información recopilada y se propuso un plan de implementación. Al ser un estudio de caso, la información puede servir de base para otras investigaciones, pero la aplicación del modelo dependerá de la organización.

Melgarejo (2019) realizó el estudio llamado: “Gestión de Recursos Humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viajes minoristas de Lima 2018”, siendo el objetivo determinar y establecer la relación que existe entre la gestión de recursos humanos por competencias y el e-commerce en agencias de viajes minoristas durante el año 2018. El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. La población estuvo conformada por agencias de viaje minoristas de Lima y agentes de viajes, siendo la muestra no probabilística por conveniencia. Se identificó que la correlación entre ambas variables del estudio mediante el Rho de Spearman, que fue de 0.721, lo que indica que la correlación fue significativa. El estudio concluyó que los agentes de viajes deben dotarse de competencias vinculadas al uso de la tecnología, ya que al momento de la medición se identificó que no se están aprovechando en toda su capacidad para poder realizar las ventas por medio de comercio electrónico y ser competitivos. Se recomendó realizar mayores capacitaciones en estos aspectos y modificar el perfil de puesto.

Osorio (2016) realizó la recopilación bibliográfica denominada: “El impacto de la remuneración en la Gestión de Recursos Humanos” cuyo objetivo fue identificar la función de la remuneración en la organización. La investigación analizó modelos de motivación y modelos que integran/grafican la dinámica entre este y los demás subsistemas. Producto del estudio, se identificó que el sistema remunerativo repercute en otros subsistemas, por ello la importancia de que sus políticas se encuentren alineadas entre sí y a su vez se encuentren enmarcados en la estrategia global de la empresa, considerando también el entorno externo en el cual compete la organización.

Otero y Torres (2016) realizaron la tesis titulada: “Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera”. El objetivo de la investigación fue presentar una propuesta de mejora para la división de operaciones de una empresa contratista minera, la cual se centró en la gestión de indicadores de siniestralidad y rotación de personal, ya que estos generan altos costos económicos para la empresa, pues impacta en la operatividad y se invierte en la búsqueda de personal, en la póliza de seguros u otros gastos adicionales vinculados a la gestión de personal. El diseño de la investigación es no experimental transversal descriptivo. La población fue el personal de la división de operaciones de una empresa contratista minera, siendo la muestra censal. Para ello, se realizó un análisis estratégico del negocio por medio de la recopilación y revisión de información proveniente de diferentes fuentes (encuestas, entrevistas). Asimismo, se consideró información recopilada con anterioridad sobre la cultura y clima, no mencionando el instrumento utilizado. El estudio concluye que la empresa no contaba con una cultura establecida y los trabajadores percibían como oportunidades de mejora la infraestructura, organización interna y estilo de liderazgo. El estudio indica que, para reducir los índices estudiados, la organización debe redefinir sus procedimientos de gestión de personas, considerando que los más importantes en este caso particular fueron la capacitación y los vinculados a bienestar y satisfacción laboral. Asimismo, se indicó que es posible reducir estos índices por medio de la gestión de la cultura y clima organizacional.

Perez y Ponce (2017) desarrollaron la investigación titulada: “Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos y Optimización del capital humano en los

colaboradores de DAESA Corporación S.AC”, cuyo objetivo fue determinar la situación en la que se desarrolla el planeamiento estratégico en la gestión de recursos humanos en la empresa DAESA Corporaciones S.A.C, por medio del análisis de sus procesos actuales y del rol de recursos humanos en su desarrollo. Se utilizó un diseño no experimental transversal descriptivo. La población fue el personal de la empresa, siendo la muestra no probabilística por conveniencia. Se recopiló información por medio de encuestas; los autores refieren que cuenta con validez y confiabilidad, pero no se indicó el método utilizado para validar estas afirmaciones. Como resultado, se concluyó que el planeamiento estratégico de la organización no es integrado con la Gestión de Recursos Humanos, lo cual perjudica al logro de objetivos ya que el personal no está capacitado, no conoce la misión/visión de la organización y, por lo tanto, no se sienten identificados con sus labores realizadas en el día a día. De igual forma, no se identificó una congruencia entre los subsistemas dentro de Recursos Humanos y, se encontró el rol del área en el planeamiento estratégico era mínimo, dado que no cuenta con personal especializado en el tema.

Salazar (2019) realizó la tesis titulada: “Plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección para una sub área de una empresa de servicios de auditoría y consultoría”, donde el objetivo fue instaurar lineamientos para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal para una de las áreas de la empresa dado que tenían dificultades en conseguir postulantes con el perfil requerido. Para la elaboración del proceso, se utilizó la metodología de reclutamiento y selección por competencias. La investigación fue no experimental transversal descriptivo. La población fueron los profesionales que pasaron el proceso de selección, siendo la

muestra censal. Los instrumentos aplicados fueron entrevistas por competencia utilizando la metodología STAR, Assessment Center y pruebas psicométricas (no menciona cuáles, ni su validez o confiabilidad). Sobre los resultados obtenidos, se menciona que impactó de manera positiva a la rentabilidad de la empresa puesto que se disminuyó el tiempo de dos meses a tres semanas. Se resaltó que contar con personal especializado contribuye a maximizar el valor que este brinda a la empresa.

Zárate y Zumarán (2015) realizaron la tesis titulada: “Plan Estratégico de Gestión Humana en STRACON GyM S.A”, cuyo objetivo fue proponer un plan para la empresa STRACON GyM S.A., contratista minera peruana perteneciente al grupo Graña y Montero, dado que requería de la implementación de un plan de recursos humanos que acompañe su plan de negocios para el quinquenio 2015 – 2019 para que el crecimiento y gestión de personas esté alineado y responda a los objetivos y planes estratégicos de la compañía. La investigación fue descriptiva. El análisis y propuestas se realizaron mediante Panel de Expertos, donde se analizó los procesos de todos los subsistemas de Gestión Humana, proponiendo indicadores para medir los resultados de la propuesta. Un aporte importante del estudio es que resaltó lo importante que es tener conocimiento del negocio, su funcionamiento y cómo influye el entorno, para que así la Gestión Humana responda a estas variables y aporte valor a la operación.

4.2 Estudios Internacionales.

Bedoya (2017) realizó la investigación en Cali de posgrado titulada: “Análisis del modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, a partir de un contraste entre enfoques organizacionales clásicos y modernos”. Tuvo como objetivo analizar el modelo de Gestión de Recursos Humanos de la

Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, identificando qué prácticas y concepciones de las teorías organizacionales clásicas y modernas están presentes en su modelo. La investigación tuvo un diseño no experimental transversal descriptivo. Se utilizaron fuentes de información secundarias y se complementó con entrevistas semiestructuradas a una muestra no significativa. Como resultado del análisis, se encontró que la Institución Educativa cuenta con una estructura formal ligada a una gestión tradicional, donde los trabajadores no necesariamente conocen el organigrama/estructura de la organización, solo los procesos que les corresponde. Asimismo, no se observaron programas de desarrollo, capacitación o de reconocimientos; se identificó que contaban con una gestión donde se enfatizaba la funcionalidad y responsabilidades de cada persona en el puesto, siendo este el único responsable sobre su rendimiento.

Cano (2019) realizó el estudio denominado: “La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba”, la cual tuvo como objetivo dimensionar el impacto que genera la falta de una gestión de Recursos Humanos para los empleados de la Lotería de Córdoba S.E, que pertenece a la Administración Pública del Gobierno de Córdoba durante la gestión 2016-2019 por medio del análisis de su percepción, del comportamiento, del conocimiento del personal directivo y de las políticas existentes al momento de la investigación. El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. Los instrumentos utilizados fueron cualitativos (observación directa, entrevistas semiestructuradas) y cuantitativos (cuestionarios), no mencionándose la validez y confiabilidad de los mismos. Además, se realizó el análisis de información recabada

por fuentes secundarias. La población fueron los trabajadores de la Lotería de Córdoba S.E, siendo la muestra no probabilística intencional. Producto de la investigación, se identificó que la forma de trabajo de la institución es mecanicista, con estructura de directorio, donde las decisiones se encuentran centralizadas. Asimismo, se identificó la ausencia de planificación estratégica de Gestión de Recursos Humanos, siendo la gestión únicamente de administración de personal. De igual forma, no se identificaron responsables idóneos para implementarlo. Finalmente, el estudio sugiere que, en caso se busque establecer una Gestión de Recursos Humanos, se reevalúe la estructura y se concientice al personal directivo sobre sus beneficios, ya que, si no se cuenta con su respaldo, no se podrá accionar de manera eficiente.

Franco (2019) realizó la tesis de licenciatura denominada: “La cultura organizacional como factor directamente proporcional a la transformación organizacional”, teniendo como objetivo plantear estrategias que ayuden a la empresa International Corporation a realizar su proceso de transformación organizacional por medio del reforzamiento de la cultura organizacional; estableciendo los recursos, responsables y metodología a utilizar. La investigación tuvo un diseño no experimental descriptivo. No aplicó ningún instrumento y el estudio se basó en el análisis de información recabada de fuentes secundarias. A lo largo del estudio, se describió cómo es que diferentes elementos de la organización (comportamientos, creencias, valores, normas) conforman la cultura organizacional, recalcando su relevancia en el éxito del liderazgo y la comunicación organizacional para el logro de

la implementación de estrategias para un mejor desempeño organizacional que se evidenciará en rentabilidad y permanencia en el mercado actual.

Fuentes (2015) realizó la investigación titulada: “Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing”, cuyo objetivo fue identificar el impacto de la perspectiva de marketing orientada al cliente interno en la gestión estratégica del talento humano de las empresas del sector secundario (de manufactura) y terciario (de servicios) del eje troncal de Bolivia. Como objetivos específicos, se buscó identificar el impacto de aquellos relacionados con el concepto de ventaja competitiva y activos estratégicos, los relacionados al marketing, los relacionados a la gestión estratégica del talento humano y los relacionados a los dos temas (endomarketing y compromiso organizacional). La investigación fue de diseño no experimental descriptivo. La población fueron las empresas pertenecientes al sector manufactura y de servicios de Bolivia, siendo la muestra no probabilística por conveniencia, eligiendo cinco empresas, considerando que estas tuvieran área de Recursos Humanos y de Marketing. Se utilizó el método cualitativo de análisis de contenido de las entrevistas y datos secundarios proporcionados por la empresa. Asimismo, el método cuantitativo de análisis factorial y correlación de Pearson para identificar si las variables estudiadas guardaban relación. Producto del estudio, se identificó que existe una asociación positiva entre endomarketing (orientación al cliente, las prácticas de gestión del talento humano y la comunicación interna) y compromiso organizacional (afectivo, normativo e instrumental), generando una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Gutiérrez, Posada y Gonzáles (2019) de Colombia, realizaron el estudio denominado: “Prácticas de Recursos Humanos que impactan en la estrategia de sostenibilidad ambiental”, cuyo objetivo fue establecer cuáles son los impactos en las Estrategias de Sostenibilidad Ambiental y cómo pueden alcanzarse a través de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos. El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. El estudio comprendió una revisión de la literatura existente sobre investigaciones que exploraron el vínculo de estas variables para identificar qué prácticas de Recursos Humanos repercuten en las Estrategias de Sostenibilidad Ambiental. La investigación concluye que sí existen prácticas de Recursos Humanos que pueden impulsar la estrategia de sostenibilidad ambiental de una organización, dado que el enfoque estratégico de recursos humanos mejora el nivel global de la organización. Por ende, si la estrategia de la empresa involucra sostenibilidad ambiental, el enfoque de recursos humanos aportará al logro de estos objetivos planteados, facilitando la aparición de factores críticos de éxito en la implementación de estas estrategias. Asimismo, se mencionó que existen pocas investigaciones en Latinoamérica de diseño correlacional que valide las afirmaciones realizadas.

Martínez y Rivera (2019) elaboraron el artículo llamado: “Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro del contexto laboral”, siendo el objetivo del estudio determinar los factores que influyen en las personas dentro de un contexto laboral para que la organización pueda ejecutar acciones que garanticen sus necesidades básicas. Se identificó que, variables como clima laboral, el estrés y la motivación, influyen en el bienestar del colaborador dentro de la organización. Por

consiguiente, mencionó que las empresas deben generar estrategias para promover la salud física y mental, dado que actualmente la persona constituye la ventaja competitiva de la empresa. Es por esta razón que se debe generar programas que promuevan su bienestar es importante para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Mendez (2019) realizó el artículo titulado: “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia”, siendo el objetivo identificar, por medio del análisis conceptual, los elementos que permiten correlacionar las variables cultura y estrategia organizacional. La investigación fue no experimental transversal descriptiva y se basó en información obtenida de fuentes secundarias. El estudio concluyó que la cultura organizacional actúa como condición para que la estrategia planteada logre sus objetivos.

Mendoza, López y Salas (2016) de Colombia realizaron el artículo titulado: “Planificación estratégica de Recursos Humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal”, cuyo objetivo fue revisar el estudio y conocer la importancia de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, considerando que el contexto global en el que funcionan las organizaciones es cambiante y se hace necesario prever el futuro para lograr los objetivos estratégicos. Refirió que el proceso consta de diferentes fases: de análisis, de previsión, de programación, de realización, de control y de presentación de resultados. Asimismo, indicó que es fundamental conocer el recurso humano de la organización, el análisis externo e interno para poder desarrollar acciones que neutralicen, mejoren o potencien estos elementos a favor del éxito del plan.

Velásquez (2019) de Colombia elaboró la tesis titulada: “Implementación del modelo de gestión humana propuesto por Dave Ulrich – Efectos, desafíos y percepciones”, cuyo objetivo fue caracterizar las prácticas de gestión humana basadas en la propuesta de valor de Dave Ulrich a partir de la percepción de los trabajadores de las empresas que han implementado el modelo en mención, identificando sus efectos, desafíos y percepciones. La investigación se basó en una revisión bibliográfica y de información recopilada de fuentes secundarias para brindar un análisis de la percepción e impacto del modelo propuesto por Ulrich, encontrándose que para que el modelo funcione, la gerencia de la empresa, sea grande o pequeña, debe ser consciente de que el área de Recursos Humanos debe pasar de tener un rol transaccional a uno transformacional, tomando el papel de socio estratégico para educar al jefe, asesorarlo y acompañarlo para facilitar los procesos de talento. Asimismo, indicó que es vital que el profesional de Recursos Humanos esté inmerso en el negocio y que hable su lenguaje, entendiendo las cifras y los procesos corporativos. Finalmente, mencionó que no deben dejarse de lado los procesos propios de Recursos Humanos, ya que puede descuidarse al trabajador.

Villarreal (2018), de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco - México, realizó la investigación titulada “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas: La profesionalización del Servidor Público” cuyo objetivo fue ubicar el paradigma de la profesionalización del servidor público como parte de la gestión estratégica de los recursos humanos en las administraciones públicas. El trabajo fue de corte descriptivo y utilizó fuentes de información secundarias para realizar un recuento histórico, definiendo conceptos que ayuden a

entender el rol del estado en lo descrito. Se concluyó que la profesionalización tiene un rol determinante en el proceso de políticas públicas orientadas a los Planes de Desarrollo, ya que se requiere de conocimientos y competencias para poder ejecutar las acciones para el logro de objetivos institucionales; cada servidor público aporta a la competitividad institucional.

Ynzunza e Izar (2016) de México, realizaron el artículo denominado: “Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional”, cuyo objetivo fue explorar el impacto de la estrategia de negocio y las prácticas de Gestión de Recursos Humanos sobre el desempeño organizacional en una PyME del sector manufactura, para identificar puntos clave y realizar mejoras que optimicen los procesos existentes. La investigación tuvo un diseño no experimental transversal descriptivo correlacional. La población fueron los directores de pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana del estado de Querétaro, seleccionándose 116 (18%) por método no probabilístico por conveniencia. Se realizó recopilación bibliográfica del tema, entrevistas estructuradas con 50 ítems tipo Likert, sienta su alfa de Cronbach 0.947. Asimismo, se utilizaron escalas para medir estrategia, evaluación y compensación del desempeño, y prácticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo interno. Se identificó que las empresas con estrategias analizadoras y prospectoras obtienen valores superiores a la media en todas las variables estudiadas, si se compara con las empresas con estrategias defensoras y reactoras, además valida que este tipo de organizaciones cuentan con Sistemas de Gestión de Recursos Humanos más desarrolladas.

CAPITULO II: Resultados del análisis de la información recopilada

1. Discusión del tema.

En lo que respecta a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, se han identificado diferentes términos para denominar esta metodología de gestión.

Cuentas (2015) define Gestión del Capital Humano como un nuevo enfoque que considera a las personas como un capital valioso en la organización y que persigue la optimización de las habilidades de sus colaboradores. Además, refiere que el área de Gestión del Capital Humano deberá tener como su prioridad las estrategias macro de la institución, desarrollando métodos para su materialización (p.24-26).

Zárate y Zumarán (2015) mencionan que el planeamiento estratégico de Gestión Humana busca implementar estrategias con visión de largo plazo, considerando que todo su accionar se encuentre alineado con el futuro de la organización. Para ello, indica que se deben tener claros los objetivos de la empresa, pues el efecto principal buscado con su implementación es mantener/generar ventaja competitiva, considerando fundamental el conocimiento del negocio y las fuerzas que afectan su desempeño. Asimismo, menciona que el enfoque del mismo dependerá de los objetivos organizacionales y su contexto; por ejemplo, en el caso de la empresa proveedora de servicios a mineras tocado en su investigación, si el grado de incertidumbre del rubro es alto por la complejidad del factor social/económico/político, se contemplarán aspectos de políticas de remuneración y mecanismos para la validación de la evaluación del desempeño (p.5-7).

Bedoya (2017) menciona que una de las características de los modelos de gestión de recursos humanos con enfoque moderno es la preponderancia de lo estratégico, anticipándose a los cambios de entorno económico o tecnológico, a las crisis y oportunidades (p.14-15).

Villarreal (2018) refiere que Recursos Humanos toma un enfoque estratégico al influir en la competitividad de la organización, que incide en la motivación, comunicación y participación de las personas para que aporten en la dirección que interesa a la organización (p.99).

Dávila (2018) considera la implementación de un plan estratégico de recursos humanos como la oportunidad de revisar los procesos actuales y mejorarlos, proponiendo herramientas e indicadores alineados a la estrategia corporativa que permita agregar valor al negocio.

En las investigaciones mencionadas, las propuestas han apuntado a un cambio integral de los procesos de Gestión de Recursos Humanos, pero también se han realizado investigaciones para mejorar KPI's de Recursos Humanos específicos, como es el caso de la investigación efectuada por Benites y Benites (2018), que analizaron los procesos de Recursos Humanos para realizar propuestas de mejora que disminuyeran la rotación de personal, realizado el análisis externo e interno, pero producto de este estudio, los autores recomiendan evaluar todos los procesos para fortalecer la gestión y mejorar no solo este indicador.

Asimismo, los investigadores coinciden que es necesario tener clara la misión, visión y objetivos que desea alcanzar la organización. Begazo et al. (2018) refiere que el no tener claros estos puntos, dificulta direccionar el manejo y cumplimiento de los

procesos, por tanto es difícil diferenciar el aporte del capital humano a los objetivos de las organizaciones.

Los resultados obtenidos van acorde a lo indicado por Chiavenato (2009), nos encontramos en la época de la gestión del talento humano, donde el recurso más importante de la organización y el factor determinante del éxito de la empresa son sus colaboradores.

Los modelos propuestos responden a la Teoría Y elaborada por McClelland, donde el colaborador no es una persona con solo intereses económicos; busca crecer, vela por su desarrollo integral y, dependiendo de la generación a la que pertenezca, requiere de mayor autonomía y retos constantes.

Osorio (2016) realizó su investigación en base a una variable considerada, dentro de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, como un factor de Higiene, lo cual concuerda con las conclusiones de la investigación, porque indica que desarrollar un sistema retributivo que aproveche al máximo su potencial es difícil, dado que las motivaciones varían entre personas y es difícil controlar los efectos secundarios que pudieran generar. Por tanto, la gestión de este factor debe ir en coordinación con otros factores motivacionales y organizativos.

Asimismo, de acuerdo a las teorías respecto a Cultura Organizacional, menciona que esta puede ser un facilitador o una barrera para el cambio. En las investigaciones realizadas, se menciona el análisis por medio de información obtenida de fuentes secundarias, lo que no garantiza la validez o confiabilidad de la información recabada. Franco (2019) en su investigación sobre la cultura y transformación organizacional, refiere que el éxito del liderazgo y comunicación organizacional,

elementos fundamentales para el desarrollo de procesos y compromiso del colaborador, se da gracias a una cultura establecida positivamente; entendiéndose esta como facilitadora de la transformación organizacional y cuya identidad se encuentre alineada a los objetivos estratégicos.

Por otro lado, se observa que existen diferentes metodologías para realizar el análisis externo e interno, siendo más recurrente su uso en las investigaciones cuya finalidad fue proponer un plan de mejora. Los análisis más utilizados fueron el PESTEL/PESTED, FODA y AMOFHIT; este tipo de modelos de análisis permitieron recabar los datos de manera objetiva para su cruce con otros elementos.

Este tipo de análisis ayuda a conocer el entorno externo e interno, así como la misión, visión y objetivos de la empresa, información que, de acuerdo a la teoría, es fundamental para conocer necesidades presentes y futuras de la organización; el entorno VUCA requiere de organizaciones cuya capacidad de respuesta sea rápida, por ello, las estrategias implementadas deben contar con puntos de evaluación e indicadores claros para hacer un seguimiento y modificarlo de ser requerido.

2. Aportes en base al análisis crítico.

Se identifica que las empresas se encuentran en un periodo de cambio; recién se está dando el pase de una gestión de recursos humanos tradicional a un enfoque más estratégico. Las investigaciones encontradas coinciden en propuestas de planes de implementación de gestión estratégica de recursos humanos o en la revisión sistemática de información para brindar lineamientos y proponer implementaciones y/o para generar conocimiento que respalde la importancia de emplear este tipo de gestión.

Los diseños de investigación descritos no permiten visualizar los resultados de las propuestas planteadas; para conocer el real impacto y valor que aporta la Gestión Estratégica de Recursos Humanos se requiere de un estudio longitudinal, lo cual, al menos en temas académicos, resultaría costoso a nivel económico como de tiempo. Probablemente ese sea el motivo por el cual se encuentran escasas investigaciones con ese diseño.

Por otro lado, no se observa una evaluación a los colaboradores para identificar a qué generación pertenecen (Baby Boomers, Generación X, Millennials). Se considera importante conocer a los colaboradores para proponer acciones de capacitación, desarrollo o motivación que vayan acorde a sus expectativas, ya que podrían estar proponiéndose iniciativas atractivas para Millennials cuando la población en su mayoría es Generación X, y así generar un resultado contrario al esperado.

De igual forma, en las investigaciones no se observa el uso del término experiencia del colaborador, embajador de marca, fortalecimiento de marca empleadora o endomarketing; denominaciones que a la actualidad se escuchan en seminarios, pero cuya investigación científica aún no se visualiza. Asimismo, en lo que respecta a investigaciones vinculadas a Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Fuentes (2015) mediante su investigación “Compromiso Organizacional: Contribución de una Gestión Estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing” realiza un gran aporte brindando otras herramientas desde la disciplina de Marketing para el logro del compromiso de los colaboradores con la organización y sus objetivos.

Además, se observa que la mayoría de investigaciones, principalmente las propuestas de planes de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, pertenecen a profesionales de Administración, Economía, Contabilidad, entre otros, siendo mínimas las investigaciones de profesionales de la carrera de Psicología.

Las investigaciones de Psicólogos se centran en mejora de procesos específicos (clima organizacional, evaluación de desempeño, satisfacción laboral), no realizando un análisis macro de la situación que permita que las acciones propuestas se encuentren alineadas no solo con los objetivos establecidos, sino que sean capaces de prever futuras necesidades o de cuestionar y proponer objetivos que respondan más al entorno.

Se considera importante que el psicólogo tenga una visión más amplia para que su accionar genere valor. Si realiza un benchmarking con las principales competencias identificadas a razón de un análisis de microentorno, puede identificar buenas prácticas que, adaptadas al negocio, pueden generar valor. Además, debe tener claro qué KPIs afectarán su propuesta para poder priorizar las acciones a ejecutar, haciendo un uso efectivo de los recursos con los que cuenta.

Por otro lado, es importante comprender que cada organización es distinta y tiene ciclos de maduración particulares. Si bien existen modelos de gestión y acciones que van acorde a lo que exige el mercado, como puede apreciarse en las investigaciones citadas, diversas empresas todavía no tienen las condiciones requeridas para su implementación. Se deberá sensibilizar a los líderes e involucrarlos para que apoyen en las mejoras correspondientes.

3. Conclusiones.

En lo que respecta a modelos psicológicos para la evaluación, intervención y prevención de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, a lo largo de la revisión bibliográfica, no se observa que en las investigaciones realizadas se utilizara alguno de forma explícita para la elaboración del diagnóstico, planificación e implementación de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Sin embargo, este modelo de gestión, si bien no utiliza explícitamente teorías y/o modelos psicológicos, sí se basa en ellos para la elaboración de las acciones correspondientes para el apalancamiento del rendimiento, motivación y satisfacción, para generar valor a la organización apuntando al logro de objetivos.

Se ha identificado que las investigaciones que sí contemplan explícitamente los modelos psicológicos intervinientes son los que realizan el análisis e intervención de procesos de subsistemas específicos de la Gestión de Recursos Humanos (selección, clima y cultura, remuneraciones, desarrollo, desempeño), especialmente los elaborados por profesionales de la carrera de psicología.

Además, se encontró que las investigaciones realizadas por profesionales de otras carreras acerca de cuestiones donde se abordan temas de Clima organizacional, Cultura organizacional, Satisfacción, entre otros, no ahondan en las implicancias a nivel psicológico de estas variables, tampoco exponen modelos sobre los cuales realizan sus hipótesis, pero sí reconocen su importancia y los alcances de estas variables dentro del contexto de comportamiento organizacional.

Las investigaciones recabadas coinciden en que cada empresa es distinta. Incluso si pertenecen a un mismo sector, la dinámica, personal, procesos, recursos, entorno,

entre otros, hacen que cada una tenga características que a su vez afectan el comportamiento de las personas que laboran en ella. Por ello, establecer un único modelo o establecer instrumentos estandarizados para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos es una tarea difícil de desarrollar.

De igual forma, es importante analizar el entorno de la organización y, en función a ello, evaluar los objetivos del mismo. Si no se tienen claros estos puntos, la propuesta carecerá de valor. Toda estrategia a implementar debe apuntar al logro de los objetivos institucionales planteados.

Además, cada propuesta a implementar debe contar con el indicador respectivo para hacer la evaluación posterior y así identificar oportunidades de mejora, reforzar buenas prácticas o desechar la propuesta, de esta forma se optimizarán los recursos disponibles.

De igual forma, se identificaron revisiones sistemáticas de información y propuestas de implementación de este enfoque de gestión el sector público, donde también es factible su implementación, pero se encuentran dificultades para su implementación dado lo complicado del análisis, la definición de objetivos y el desconocimiento del personal directivo sobre la importancia del modelo. En este campo se requieren mayores investigaciones para sensibilizar y aplicaciones para demostrar su efectividad.

Finalmente, es fundamental que el personal de Recursos Humanos asuma este nuevo rol de aliado estratégico para el logro de objetivos institucionales, focalizando sus acciones en la consecución de metas, siendo congruente con la estrategia del negocio y considerando sus necesidades futuras. El ser congruente también fortalece

de manera interna y externa a la empresa, fidelizando a los colaboradores y atrayendo mejores talentos.

4. Recomendaciones desde una visión psicológica.

El rol que tiene el psicólogo dentro de una organización debe ser más estratégico. Es necesario ampliar la visión para que sus propuestas estén alineadas con los objetivos macro de la organización. Las investigaciones pertenecientes a las Facultades de Psicología, tanto a nivel nacional como internacional, deben apuntar a ello.

Se deduce por las investigaciones recopiladas que a los profesionales de psicología aún les cuesta hablar el lenguaje del negocio, dado que no se focaliza en analizar las diversas variables que afectan su funcionamiento, y tampoco establece indicadores de gestión específicos que se verán afectados por las propuestas de mejora realizadas. El psicólogo organizacional tiene responsabilidades vinculadas al negocio y al colaborador; si bien las mejoras están centradas en buscar el bienestar y satisfacción laboral, esto debe enmarcarse en las necesidades de la organización.

Asimismo, dentro del marco de evaluación previa al desarrollo del planeamiento, se pueden utilizar otras herramientas para evaluar si se cuenta con las condiciones necesaria para efectuar la transformación organizacional, tales como el estilo de liderazgo, cultura y clima organizacional. Para la evaluación de estas variables sí se deberían aplicar instrumentos con validez y confiabilidad, ya que las propuestas a implementar repercutirán en ellos y para conocer la efectividad deberá aplicarse nuevamente el instrumento, por ello es necesario tener la certeza de que este medirá lo que debe medir.

Por lo expuesto, a futuro, el rol del psicólogo organizacional no debe ser encasillado en procesos que pueden ser tercerizados. Por ejemplo, actualmente existen consultoras de reclutamiento y selección; se debe proyectar a tener un rol de facilitador de cambio necesario para la organización, conociendo y entendiendo el negocio y su entorno, identificando las competencias que se requerirán, educando a los líderes para que tengan mayor apertura a los nuevos enfoques de gestión y comprendan el valor de la gestión realizada por el área de recursos humanos, mostrando el impacto de cada accionar con los indicadores correspondientes.

5. Recomendaciones desde una visión multidisciplinaria.

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos tiene un enfoque multidisciplinario, dado que engloba diversos procesos del área de recursos humanos donde intervienen profesionales de diferentes campos, tales como compensaciones, diseño de puestos, reclutamiento y selección, capacitación, etc. Su formulación requiere de un análisis completo, tanto del negocio como de procesos especializados. Es por ello que es fundamental que el personal de la empresa sea consciente de la relevancia de este tipo de enfoque de gestión, pudiendo utilizarse metodologías enfocadas a comunicación interna provenientes de Marketing.

Asimismo, este modelo de gestión debe ir en concordancia con el planeamiento estratégico de la organización, el cual engloba procesos de otras áreas (Administración, Finanzas, Sistemas, Logística, etc). Como la Gestión Estratégica de Recursos Humanos implica acciones que repercutirán a los diferentes procesos de la organización, es fundamental contar con el involucramiento de personal de las diferentes unidades orgánicas de las empresas para que todo el accionar esté

aterrizado en las reales necesidades de estas áreas y también para que los jefes respalden estas iniciativas, pues sería en vano proponer un programa de gestión de Clima Organizacional si los jefes no facilitan el acceso para aplicación de instrumentos o no dan los permisos correspondientes a los colaboradores para que asistan a las actividades programadas.

De igual forma, al codiseñar el plan de implementación con profesionales de diferentes áreas, se puede tener un conocimiento más amplio de las herramientas, tecnología y conocimientos que se manejan, optimizando los recursos/presupuesto de Recursos Humanos. Por tanto, se considera que futuras investigaciones abarquen enfoques multidisciplinarios, donde se utilicen herramientas y metodologías combinadas que faciliten el diagnóstico, implementación y evaluación de este enfoque de gestión, considerando diseños longitudinales que validen las hipótesis y la efectividad de las propuestas.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alva, A., Paredes, E., Pintado, O., Uceda, A., y Ventura, H. (2019). *Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos para la industria cementera: el caso de Cementos Pacasmayo S.A.A.* Tesis de Maestría, ESAN, Graduate School of Business, Lima. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1545>
- Anaya, L., y Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano*. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima. Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1018>
- Ansoff, I. (1985). *La Dirección y su Actitud ante el Entorno*. Bilbao: Deusto.
- APD, R. (2018). *APD - La comunidad Global de Directivos*. Obtenido de <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>
- Avolio, B., y Bass, B. (1994). *improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bedoya, C. (2017). *Análisis del modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, a partir de un contraste entre enfoques organizacionales clásicos y modernos*. Trabajo de posgrado, Fundación Universitaria Católica - Lugen Gentium, Unidad de Posgrados y Educación Continua, Cali. Obtenido de <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1497>
- Begazo, M., Calvo, V., Hayashida, I., y Maraví, I. (2018). *Buenas prácticas en la Gestión de Talento en el Sector Construcción*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad

Católica del Perú, CENTRUM Graduate Business School, Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12716/MARAVI_BEGAZO_PRACTICAS_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Benites, A., & Benites, S. (2018). *Proyecto de mejora en Gerencia de Recursos Humanos: Caso Supermercados Peruanos S.A. 2018*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8369/Benites_Salas_supermercados_peruanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Benites, C. (2019). *Implementación del proceso de evaluación de desempeño*. Universidad de Lima, Facultad de Psicología, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8420>

Bonache, J., y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid, España: Prentice Hall.

Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: conceptos y teorías*. eumed.net.

Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changin organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cano, G. (2019). *La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba*. Tesis de pregrado, Universidad Siglo 21, Córdoba. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16922>

Cenas, C. (2014). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de Laredo 2014*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/961/cenassegura_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chávez, J., Cigüeñas, M., y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Cuentas, S. (2015). *Las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad de Educación de una Universidad Privada en Lima Metropolitana*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6571/CUENTAS_MARTEL_SUSAN ESTRATEGIAS_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Daft, R. (2005). *Administración*. Mexico: Thomson Paraninfo.
- Dávila, E. (2018). *Plan Estratégico de Gestión Humana para la integración y mejora de sus procesos, en una empresa minera peruana para el periodo 2018-2022*. Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2449/Enrique_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Franco, M. (2019). *La cultura organizacional como factor directamente proporcional a la transformación organizacional*. Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Guayaquil. Obtenido de <http://192.188.52.94/handle/3317/13520>
- Fuentes, P. (2015). *Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos humanos sobre una perspectiva de Marketing*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Obtenido de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/40204>

- Galvez, M. (2018). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Desempeño Administrativo en el Gobierno Regional Ancash 2017*. Tesis de pregrado, Universidad San Pedro, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Huaraz. Obtenido de http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10474/Tesis_60054.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gardner, H. (2008). *Las cinco mentes del futuro*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Gutiérrez, J., Posada, M., y Gonzáles, M. (2019). Prácticas de recursos humanos que impactan en la estrategia de sostenibilidad ambiental. (F. d. Colombia, Ed.) *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 29(73), 11-24. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/334314304_Practicas_de_recursos_humanos_que_impactan_la_estrategia_de_sostenibilidad_ambiental
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. (U. A. Caribe, Ed.) *Escenarios*, IX(1), 38-51. Obtenido de <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>
- Iparraquirre, P. (2017). *Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima*. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Psicología, Lima. Obtenido de http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/993/Factores_IparraquirreBaltazar_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jimenez, E., y Larraín, J. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para una empresa comercializadora de maquinaria pesada: Caso empresa ABC*. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y

- Alta Dirección, Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12102>
- Jiménez, P. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Martínez, J., & Rivera, D. (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral. *Aibi Revista de investigación, administración e ingeniería*, VII(2), 81-85. Obtenido de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/559>
- Melgarejo, M. (2019). *Gestión de Recursos Humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viajes minoristas Lima 2018*. Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología - Escuela Profesional de Turismo y Hotelería - Sección de Posgrado, Lima. Obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/4774>
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. (U. d. Rosario, Ed.) *Universidad & Empresa*, XXI(37), 136-169. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7084468>
- Mendoza, D., López, D., y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. (U. d. Costa, Ed.) *Económicas CUC*, 37(1), 63-80. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Mintzberg, H. (1993). *El trabajo de la administración*. México D.F: Prentice Hall.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la Gestión de Recursos Humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, 71(217), 85-118. Obtenido de <https://bibvirtual.upch.edu.pe:2052/central/docview/1785964229/fulltextPDF/44EA0C6760544F08PQ/36?accountid=42404>

- Otero, M., y Torres, K. (2016). *Plan de mejora de la Gestión de Rotación de Personal y Siniestralidad para la División de Operaciones de una empresa contratista minera*. Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de postgrado, Lima. Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1548>
- Perez, G., y Ponce, D. (2017). *Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos y optimización del Capital Humano en los colaboradores de DAESA Corporaciones S.A.C Arequipa 2017*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2449?show=full>
- Robbins, S. (1988). *Comportamiento organizacional* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Robins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Salazar, K. (2019). *Plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección para una sub área de una empresa de servicios de auditoría y consultoría*. Tesis de pregrado, Universidad de Lima, Facultad de Psicología, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8379>
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2018). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 41-61.
- SERVIR (2014). *Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir*. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2014/Res238-2014-SERVIR-PE.pdf>
- Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de Avolio y Bass*. Chile.
- Velásquez, A. (2019). *Implementación del modelo de gestión humana propuesto por Dave Ulrich - Efectos, desafíos y percepciones*. Tesis de maestría, Universidad EAFIT,

Escuela de Administración, Medellín. Obtenido de
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13899>

Villarreal, E. (2018). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas: La profesionalización del servidor público. (U. J. Tabasco, Ed.) *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 7(13), 86-101. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3119/2340>

Ynzunza, C., y Izar, J. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(69), 47-53. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6137540>

Zárate, J., y Zumarán, S. (2015). *Plan Estratégico de Gestión Humana en STRAGON GyM S.A.* Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1125/Jonathan_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS (Fichas bibliográficas)

Nombre del Documento: Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos para la industria cementera: el caso de Cementos Pacasmayo S.A.A
Autor: Abel Enrique Alva Grados, Emilio Paredes Torres, Olga Yamilée Pintado Haro, Arlette Moraima Uceda Barrera, Hugo Martín Ventura Nomberto
Referencia Bibliográfica: Alva, A., Paredes, E., Pintado, O., Uceda, A., y Ventura, H. (2019). <i>Propuesta de un sistema de gestión de recursos humanos para la industria cementera: el caso de Cementos Pacasmayo S.A.A</i> . Tesis de Maestría, ESAN, Graduate School of Business, Lima. Obtenido de https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1545
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Procesos de recursos humanos, análisis interno, Gestión de Recursos Humanos
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1545
Descripción: Realizaron el estudio titulado “Propuesta de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la industria cementera: el caso de Cementos Pacasmayo S.A.A”, cuyo objetivo fue realizar un plan para optimizar la gestión que tenía en ese momento el área de recursos humanos de la empresa de cementos. El diseño de la investigación fue no experimental transversal del tipo descriptivo. Se realizó un análisis teórico de los procesos de la organización, complementando la información con entrevistas a expertos y aplicación de cuestionarios a los trabajadores. Los instrumentos utilizados se elaboraron a partir de la bibliografía recabada y no

contaron con validez ni confiabilidad. La propuesta formulada se enfoca en la optimización de diversos aspectos de los subsistemas que conforman Recursos Humanos, siendo su principal aporte la retroalimentación, lo cual facilitará hacer seguimiento a los resultados obtenidos identificando buenas prácticas y realizando correcciones oportunas a las desviaciones con relación a los objetivos previstos.

Conceptos Abordados: Transformación organizacional, Dirección de Recursos Humanos

Observaciones: El estudio es descriptivo y deductivo, se parte de análisis bibliográfico y encuestas para proponer lineamientos que mejoren el sistema actual de gestión de recursos humanos estableciendo los indicadores que deberían apalancarse a razón de la implementación de las prácticas sugeridas. Este estudio podría complementarse con uno longitudinal, donde se evalúe si los puntos planteado en realidad tuvieron el efecto deseado en la organización y si aportó o no en el logro de sus objetivos.

Nombre del documento: Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano
Autor: Lizeth Anaya, Juan Paredes
Referencia Bibliográfica: Anaya, L., y Paredes, J. (2015). Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1018
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Clima organizacional
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1018
Descripción: El objetivo fue mejorar el clima organizacional del Área de Ventas Corporativas de una empresa del sector de cosméticos. Para ello, se consideraron las percepciones de sus miembros, proponiendo acciones de mejora sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores, elaborando un esquema de priorización de acciones para generar un cronograma de implementación, ejecución y evaluación del mismo. El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo, siendo su población el área de ventas corporativas de la empresa, utilizándose un tipo de muestra censal. Para recabar la información, se utilizaron métodos cualitativos (entrevistas semiestructuradas, matrices de análisis FODA, EFE, Porter) y cuantitativos (encuesta de clima

organizacional de Great Place to Work), no mencionándose la validez ni confiabilidad de los instrumentos utilizados. En función al cruce de la información recopilada, se propusieron diversos planes enfocados a las metas del negocio, considerando indicadores para medir la efectividad de las acciones planteadas. El estudio es relevante ya que incluye la gestión del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en la consecución de nuevas estrategias adoptadas por la empresa. Asimismo, reconoce el importante rol que tienen el Área de Recursos Humanos y los líderes del área en la implementación y resultados de la propuesta, ya que depende de ellos la participación del equipo en las actividades programadas.

Conceptos Abordados: Clima Laboral, Desarrollo de Talento Humano y Compromiso

Observaciones: El estudio utiliza un modelo de entrevista cualitativo, que depende mucho del análisis subjetivo del entrevistador, por tanto, podría carecer de objetividad. Sin embargo, el análisis efectuado al entorno externo e interno sigue determinadas metodologías que podrían brindar información objetiva de los elementos a considerar en la propuesta de mejora de clima organizacional. Asimismo, es importante reconocer el rol que tiene el personal directivo en el éxito de las propuestas de planes vinculados a los subsistemas de recursos humanos. De igual forma, la propuesta de estos planes no deben ser acciones aisladas, sino, para potenciarlas, deben ir acompañadas de las respectivas mejoras de los demás procesos vinculados a la gestión de recursos humanos.

Nombre del documento: Análisis del modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, a partir de un contraste entre enfoques organizacionales clásicos y modernos
Autor: Cristian Bedoya Dorado
Referencia Bibliográfica: Bedoya, C. (2017). <i>Análisis del modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, a partir de un contraste entre enfoques organizacionales clásicos y modernos</i> . Trabajo de posgrado, Fundación Universitaria Católica - Lugen Gentium, Unidad de Posgrados y Educación Continua, Cali. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1497
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Gestión de Recursos Humanos, paradigmas organizacionales, gerencia, talento humano
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1497
Descripción: Tuvo como objetivo analizar el modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Institución Educativa Julio Caicedo y Téllez, identificando qué prácticas y concepciones de las teorías organizacionales clásicas y modernas están presentes en su modelo. La investigación tuvo un diseño no experimental transversal descriptivo. Se utilizaron fuentes de información secundarias y se complementó con entrevistas semiestructuradas a una muestra no significativa. Como resultado del

análisis, se encontró que la Institución Educativa cuenta con una estructura formal ligada a una gestión tradicional, donde los trabajadores no necesariamente conocen el organigrama/estructura de la organización, solo los procesos que les corresponde. Asimismo, no se observaron programas de desarrollo, capacitación o de reconocimientos; se identificó que contaban con una gestión donde se enfatizaba la funcionalidad y responsabilidades de cada persona en el puesto, siendo este el único responsable sobre su rendimiento.

Conceptos Abordados: Gestión de Recursos Humanos, Gestión estratégica de Recursos Humanos, Teorías organizacionales tradicionales y modernas, Modelos de Gestión

Observaciones: La investigación evidencia que existen empresas que, además de tener un enfoque tradicional, todavía no visualizan las oportunidades de ir implementando procesos donde se considere al colaborador como el elemento que brindará un valor diferencial al servicio prestado. A nivel académico, el ejercicio resulta enriquecedor a forma de recopilación teórica, pero en la práctica, se pudo haber realizado un análisis más profundo, incluyendo el análisis del entorno externo. Asimismo, se pudieron haber aplicado encuestas al personal, para complementar a información recabada a nivel cualitativo, ya que la muestra entrevistada no es significativa.

Nombre del documento: Buenas prácticas en la Gestión de Talento en el Sector Construcción
Autor: Mayra Guisset Begazo Ponce de León, Vanessa Lisseth Calvo Huaraz, Isabel Hayashida Guillén, Isabel Maraví Contreras
<p>Referencia Bibliográfica</p> <p>Begazo, M., Calvo, V., Hayashida, I., y Maraví, I. (2018). Buenas prácticas en la Gestión de Talento en el Sector Construcción. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Graduate Business School, Lima.</p> <p>Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12716/MARAVI_BEGAZO_PRACTICAS_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Gestión del Talento, Sector Construcción,
<p>Ubicación (Dirección Electrónica Específica):</p> <p>http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12716/MARAVI_BEGAZO_PRACTICAS_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
<p>Descripción: La investigación tuvo como objetivo: identificar y describir las buenas prácticas en gestión del talento de tres empresas del sector construcción en el Perú durante el periodo 2017. El diseño de la investigación fue no experimental transversal exploratorio. La población estuvo conformada por empresas del sector construcción formalmente constituidas, siendo la muestra personal perteneciente a</p>

tres empresas seleccionadas por muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizaron métodos cualitativos (entrevistas semiestructuradas) y cuantitativos (encuestas). Para la validez de constructo se realizó una triangulación metodológica y se realizaron casos piloto con informantes clave de las organizaciones. Para la confiabilidad, se utilizó un protocolo de caso que sirvió de guía para el manejo de la información y un especialista que validó los instrumentos de investigación utilizados. Como resultado del estudio, se detectaron cuatro prácticas que generaron buenos resultados en las organizaciones: mejora continua de proceso de selección y retención, estructura horizontal de comunicación, política de remuneraciones/beneficios y adecuado clima organizacional. Se recomendó estandarizar prácticas de planeamiento estratégico del proceso de gestión del talento para que esté alineado con la misión y visión de las empresas, comunicación constante entre el personal y fortalecer las prácticas involucradas en los subprocesos de gestión de talento a fin de lograr mejoras en el desempeño.

Conceptos Abordados: Gestión del Talento, Selección de Personal, Comunicación Interna, Remuneraciones, Beneficios, Clima Organizacional.

Observaciones: Los instrumentos utilizados en la investigación no cuentan con índices de validez y confiabilidad rigurosos por tanto su aplicación. Asimismo, la muestra es pequeña por tanto no se pueden generalizar los hallazgos. De igual forma, esta investigación identifica que cada empresa, aunque pertenezca a un mismo rubro, tienen un criterio propio, aplicando prácticas que les funcionó en el pasado.

Nombre del documento: Proyecto de mejora en Gerencia de Recursos Humanos: Caso Supermercados Peruanos S.A. 2018
Autor: Andrea Melissa Benites Salas, Silvana Ximena Benites Salas
Referencia Bibliográfica: Benites, A., y Benites, S. (2018). <i>Proyecto de mejora en Gerencia de Recursos Humanos: Caso Supermercados Peruanos S.A. 2018</i> . Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8369/Benites_Salas_su_permercados_peruanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Recursos Humanos, Trabajadores, Aptitudes, Habilidades Rotación de personal
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8369/Benites_Salas_supermercados_peruanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción: El estudio de caso tiene como objetivo: proponer un proyecto de mejora de la Gestión de Recursos Humanos para disminuir la tasa de rotación, considerando que esta variable es crítica y que impacta en el negocio. La investigación es un estudio de caso donde no se aplicaron instrumentos. Se recopiló información por fuentes secundarias para luego de hacer un análisis externo e interno de los factores que inciden en la organización Se concluyó que la remuneración era principal causa de rotación, planteando acciones para su gestión, pero recalando que

deben gestionarse en conjunto con otros procesos vinculados a la gestión de recursos humanos.

Conceptos Abordados: Análisis macro y micro entorno, Análisis interno, Selección, Evaluación de Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Clima laboral, Remuneración, Comunicación, Rotación de personal

Observaciones: Para realizar la propuesta del plan, ha realizado el análisis del macro y micro entorno externo (utilizando la metodología de las 5 fuerzas de Porter), así como el análisis interno (estructura, procesos, políticas internas), centrándose en los competentes a Recursos Humanos y sus respectivos indicadores: Selección, Evaluación de Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Clima laboral, Remuneración y Comunicación. Se infiere los resultados a partir de los datos proporcionados y el análisis cualitativo de diversas variables, no aplicándose ningún instrumento que valide que las propuestas mencionadas (ejem: actividades para clima laboral) en realidad cubrirían las expectativas de los colaboradores.

Nombre del documento: Implementación del proceso de evaluación de desempeño
Autor: Carol Milagros Benites Breña
Referencia Bibliográfica: Benites, C. (2019). Implementación del proceso de evaluación de desempeño. Universidad de Lima, Facultad de Psicología, Lima. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8420
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Recursos Humanos, Psicología Organizacional, Evaluación del desempeño
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8420
Descripción: La investigación, considerando que previamente se había identificado oportunidades de mejora en el proceso relacionado a desempeño de colaboradores, plantea tres objetivos en base a las necesidades particulares de BBM Inmobiliaria: Alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales, generar instancias formales de retroalimentación permitiendo diálogo bidireccional entre jefe directo y colaborador para brindar feedback y plan de acción, y conocer el nivel de desempeño y competencias de cada colaborador para la toma de decisiones como planes de capacitación, compensación salarial, entre otros. El diseño de la investigación fue no experimental longitudinal. La población fue los colaboradores del área administrativa de una empresa inmobiliaria, siendo la muestra censal. Para ello, una consultora estableció los perfiles de puesto para que en función

a ello se elaboraran los instrumentos de medición de desempeño, los mismos que fueron dos: formato de establecimiento de objetivos y competencias y el formato de reuniones de feedback. No se indica si los instrumentos cuentan con validez y confiabilidad. Asimismo, las funciones y objetivos se alinearon a los objetivos de la organización, en tanto las competencias fueron genéricas ya que no se contaba con un diccionario de competencias propio. Para la aplicación, se capacitó y sensibilizó al personal en el uso de los formatos. Luego de la etapa de implementación, se identificó que, al tener alineadas las metas de los trabajadores con los objetivos institucionales, estos dirigieron sus esfuerzos a ello, lo cual resultó en una mejora de los indicadores establecidos en comparación con lo obtenido el año previo a la implementación del plan de evaluación de desempeño, siendo los más resaltantes la disminución de 45% a 27% de rotación de personal y la mejora de 25% a 8% en lo que respecta a plazos de entrega establecidos para los proyectos, disminuyendo a su vez las quejas por partes de los clientes. El estudio concluye que la alineación de los objetivos de la evaluación del desempeño con los de la empresa impactan favorablemente en los resultados del negocio. Asimismo, brinda información para la toma de decisiones posteriores, tales como promociones, compensaciones salariales y la formulación de un plan de capacitación.

Conceptos Abordados: Evaluación de desempeño

Observaciones: Al ser un estudio longitudinal, se puede observar los resultados del plan propuesto, validando las hipótesis planteadas al inicio del mismo. Los formatos utilizados no pasaron las evaluaciones correspondientes para identificar si

cuentan con validez y confiabilidad. No se mencionan qué factores externos podrían afectar la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Nombre del documento: La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba			
Autor: Graciela del Carmen Cano			
Referencia Bibliográfica: Cano, G. (2019). <i>La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba</i> . Tesis de pregrado, Universidad Siglo 21, Córdoba. Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16922			
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos			
Palabras Claves del Artículo: Gestión de Recursos Humanos, Administración Pública, Desarrollo Personal			
Ubicación	(Dirección	Electrónica	Específica):
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16922			
Descripción: El estudio tuvo como objetivo dimensionar el impacto que genera la falta de una gestión de Recursos Humanos para los empleados de la Lotería de Córdoba S.E, que pertenece a la Administración Pública del Gobierno de Córdoba durante la gestión 2016-2019 por medio del análisis de su percepción, del comportamiento, del conocimiento del personal directivo y de las políticas existentes al momento de la investigación El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. Los instrumentos utilizados fueron cualitativos (observación directa, entrevistas semiestructuradas) y cuantitativos (cuestionarios), no mencionándose la validez y confiabilidad de los mismos. Además, se realizó el análisis de información recabada por fuentes secundarias. La población fueron los			

trabajadores de la Lotería de Córdoba S.E, siendo la muestra no probabilística intencional. Producto de la investigación, se identificó que la forma de trabajo de la institución es mecanicista, con estructura de directorio, donde las decisiones se encuentran centralizadas. Asimismo, se identificó la ausencia de planificación estratégica de Gestión de Recursos Humanos, siendo la gestión únicamente de administración de personal. De igual forma, no se identificaron responsables idóneos para implementarlo. Finalmente, el estudio sugiere que, en caso se busque establecer una Gestión de Recursos Humanos, se reevalúe la estructura y se concientice al personal directivo sobre sus beneficios, ya que, si no se cuenta con su respaldo, no se podrá accionar de manera eficiente.

Conceptos Abordados: Gestión de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional,

Observaciones: El estudio es relevante ya que pocas veces se estudia entidades pertenecientes al sector público. Tal como se indica en la investigación, el que sea una empresa sin fines de lucro no la exime de adaptarse al entorno actual. Además, la adecuada gestión de recursos humanos, conlleva no solo a tener personal motivado/fidelizado, sino que repercute en los costos, tiempos, eficiencia de los procesos, ya que aportarán al logro de objetivos de la organización, optimizando su rendimiento, mejorando el servicio al ciudadano, todo esto que, de aplicarse de manera macro a todas las entidades del sector público, puede mejorar la percepción que se tiene del mismo.

Nombre del documento: Dirección Estratégica de Recursos Humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014
Autor: Carmen Rosa Cenas Segura
<p>Referencia Bibliográfica</p> <p>Cenas, C. (2014). <i>Dirección Estratégica de Recursos Humanos para mejorar la gestión de la Municipalidad Distrital de Laredo 2014</i>. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo.</p> <p>Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/961/cenassegura_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Administración, Gestión Administrativa, Gestión Municipal, Gestión Estratégica de Recursos Humanos
<p>Ubicación (Dirección Electrónica Específica):</p> <p>http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/961/cenassegura_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
<p>Descripción: El objetivo fue proponer un modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos que impacte en los resultados de la gestión administrativa de la Municipalidad distrital de Laredo. La investigación fue de diseño no experimental transversal descriptivo correlacional. Para ello, se aplicaron instrumentos cualitativos (entrevista estructurada) y cuantitativos (encuesta), al personal de la Municipalidad y a su principal stakeholder, los ciudadanos del distrito. La variable independiente fue</p>

la Dirección Estratégica de Recursos Humanos y la variable dependiente la Gestión Administrativa de la Municipalidad de Laredo. Se identificó que, para mejorar la gestión administrativa, hay que prestar atención a cuatro ejes específicos: satisfacción al ciudadano, procesos internos, potencial humano y gestión financiera. En lo que respecta a potencial humano, se menciona que la mejora de los procesos internos y gestión financiera se consigue por medio de la satisfacción de personal. Por ello, la investigación concluye que una Dirección Estratégica de Recursos Humanos permitirá que la Municipalidad Distrital de Laredo logre mejorar la relación existente entre los Recursos Humanos, la estrategia y la estructuración de la Municipalidad, mejorando significativamente la gestión administrativa.

Conceptos Abordados: Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión Administrativa de Municipalidad, Clima Laboral, Identificación Institucional, Capacitación, Reconocimiento, Evaluación del Desempeño, Satisfacción cliente externo

Observaciones: Los instrumentos no cuentan con validez ni confiabilidad, por tanto, no se sabe si mide lo que debe medir y si se aplica nuevamente nos brindará la misma información, haciendo que sea difícil replicarlo en otra municipalidad. Lo interesante de la investigación es que no solo evalúa el impacto/relación de la Gestión de Recursos Humanos con los demás procesos de la entidad, sino que toma en consideración como este podría repercutir en la satisfacción de sus clientes, en este caso, de la población del distrito.

Nombre del documento: Plan Estratégico de Gestión Humana para la integración y mejora de sus procesos, en una empresa minera peruana para el periodo 2018-2022
Autor: Enrique José Dávila Marín
Referencia Bibliográfica: Dávila, E. (2018). Plan Estratégico de Gestión Humana para la integración y mejora de sus procesos, en una empresa minera peruana para el periodo 2018-2022. Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2449/Enrique_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Gestión Humana, Cultura organizacional, Gestión Estratégica, Gestión del Talento
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2449/Enrique_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción: El estudio tuvo como objetivo fue formular el plan estratégico de recursos humanos para integrar y mejorar los procesos de una empresa minera en los próximos 5 años, mediante el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la integración de los procesos de gestión humana en los procesos administrativos y de operaciones. La investigación fue de diseño no experimental transversal descriptivo. Los instrumentos utilizados fueron encuestas elaboradas por el autor; no se menciona

validez ni confiabilidad. Asimismo, para el diagnóstico situacional se utilizaron el análisis PESTEG, AMOFHIT, VRIO, FODA, de la cadena de valor y del modelo de negocio. La población fue el personal de una empresa minera. En los resultados, se encontró que los subsistemas mejor percibidos por los clientes internos eran el de Reclutamiento y Selección junto con remuneraciones, mientras que Desarrollo de Personal y Gestión de Desempeño tuvieron puntajes más bajos. Se propusieron mejoras en todos los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, con un plan de implementación de 5 años, alineando cada uno con los objetivos de la minera.

Conceptos Abordados: Macro entorno, Micro Entorno, Análisis Interno, Subsistemas de Recursos Humanos

Observaciones: El proceso incluye un análisis profundo de la situación actual de la empresa, del macro y micro entorno y de los procesos ejecutados a la fecha, para que la propuesta sea congruente con los objetivos de la organización y aporte valor. Sobre el presente estudio, sería provechoso evaluar el proceso de implementación y generar un estudio longitudinal para validar la efectividad de las propuestas realizadas. Resultante el análisis el impacto económico de la ejecución del plan.

Nombre del documento: La cultura organizacional como factor directamente proporcional a la transformación organizacional
Autor: Melanie Haylis Franco Agurto
Referencia Bibliográfica: Franco, M. (2019). <i>La cultura organizacional como factor directamente proporcional a la transformación organizacional</i> . Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Guayaquil. Obtenido de http://192.188.52.94/handle/3317/13520
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Psicología Organizacional
Palabras Claves del Artículo: Cultura, comunicación, organización, transformación, desarrollo organizacional, liderazgo
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://192.188.52.94/handle/3317/13520
Descripción: La investigación tiene como objetivo plantear estrategias que ayuden a la empresa International Corporation a realizar su proceso de transformación organizacional por medio del reforzamiento de la cultura organizacional; estableciendo los recursos, responsables y metodología a utilizar. La investigación tuvo un diseño no experimental descriptivo. No aplicó ningún instrumento y el estudio se basó en el análisis de información recabada de fuentes secundarias. A lo largo del estudio, se describió cómo es que diferentes elementos de la organización (comportamientos, creencias, valores, normas) conforman la cultura organizacional,

recalcando su relevancia en el éxito del liderazgo y la comunicación organizacional para el logro de la implementación de estrategias para un mejor desempeño organizacional que se evidenciará en rentabilidad y permanencia en el mercado actual.

Conceptos Abordados: Cultura organizacional, Comportamiento Organizacional

Observaciones: El estudio es una recopilación bibliográfica y un análisis descriptivo de una empresa en particular, señalando cómo es que los diferentes subsistemas de recursos humanos se relacionan entre sí y remarcando la importancia de la gestión de la cultura organizacional para la implementación de nuevas estrategias de gestión organizacional y de recursos humanos. Esta investigación de corte descriptivo aporta bases para una investigación de mayor complejidad, pero no considera cómo se medirá la eficiencia de lo propuesto ni los indicadores a los que afectará realizar una gestión de cultura organizacional. Asimismo, tampoco se menciona cómo es que se recopiló información sobre la empresa (si fue por medio de entrevistas, encuesta, y si estos instrumentos contaban con validez y confiabilidad)

Nombre y del documento: Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing
Autor: Pedro Antonio Fuentes Jiménez
Referencia Bibliográfica: Fuentes, P. (2015). <i>Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos humanos sobre una perspectiva de Marketing</i> . Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Obtenido de https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/40204
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Talento Humano, Endomarketing, Compromiso Organizacional
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/40204
Descripción: El objetivo del estudio fue identificar el impacto de la perspectiva de marketing orientada al cliente interno en la gestión estratégica del talento humano de las empresas del sector secundario (de manufactura) y terciario (de servicios) del eje troncal de Bolivia. Como objetivos específicos, se buscó identificar el impacto de aquellos relacionados con el concepto de ventaja competitiva y activos estratégicos, los relacionados al marketing, los relacionados a la gestión estratégica del talento humano y los relacionados a los dos temas (endomarketing y compromiso organizacional). La investigación fue de diseño no experimental descriptivo. La

población fueron las empresas pertenecientes al sector manufactura y de servicios de Bolivia, siendo la muestra no probabilística por conveniencia, eligiendo cinco empresas, considerando que estas tuvieran área de Recursos Humanos y de Marketing. Se utilizó el método cualitativo de análisis de contenido de las entrevistas y datos secundarios proporcionados por la empresa. Asimismo, el método cuantitativo de análisis factorial y correlación de Pearson para identificar si las variables estudiadas guardaban relación. Producto del estudio, se identificó que existe una asociación positiva entre endomarketing (orientación al cliente, las prácticas de gestión del talento humano y la comunicación interna) y compromiso organizacional (afectivo, normativo e instrumental), generando una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Conceptos Abordados: Marketing interno, componentes de compromiso organizacional

Observaciones: Importante aporte para conocer otras estrategias que potencian la Gestión Estratégica de Recursos Humanos. En la investigación se enfatiza la importancia de tomar las herramientas de Endomarketing sin limitarlo a comunicación interna ya que su aporte puede ser más importante si se consideran todos los elementos que engloba. Asimismo, se reconoce que para lograr ello, todas las oficinas, principalmente las de Marketing y Recursos Humanos, deben compartir información para formular acciones en conjunto que generen una ventaja competitiva significativa y que sí fidelice a los colaboradores, ya que acciones aisladas y sin una meta en concreto, no tienen efectividad y resultan una mala inversión.

Nombre del Documento: Gestión de Recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional Ancash 2017
Autor: Miguel Mario Galvez Malqui
Referencia Bibliográfica: Galvez, M. (2018). <i>Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Desempeño Administrativo en el Gobierno Regional Ancash 2017</i> . Tesis de pregrado, Universidad San Pedro, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Huaraz. Obtenido de http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10474/Tesis_60054.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Psicología Organizacional
Palabras Claves del Artículo: Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Sector Público, Administración Pública
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/10474/Tesis_60054.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción: El estudio tuvo como objetivo: determinar el tiempo de influencia que ejerce la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en el desempeño administrativo en el Gobierno Regional – Ancash. La investigación fue del tipo transversal descriptiva. Para estudiar las variables se utilizó la técnica de análisis documental y encuesta. De la población de 210 servidores del Gobierno Regional, la

muestra fue de 108. Como resultados se obtuvo que existe una influencia negativa de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en el desempeño administrativo del Gobierno Regional dado que, de los subsistemas de recursos humanos evaluados, se encontró que el proceso de selección no está establecido, la evaluación de puestos junto con la remuneración y capacitación de personal no cuentan con directivas que establezcan procedimientos objetivos, resultando en un rendimiento ineficiente e ineficaz del desempeño administrativo del Gobierno Regional.

Conceptos Abordados: Selección de personal, capacitación, evaluación de puestos, desarrollo, desempeño administrativo

Observaciones: La revisión resulta interesante dado que brinda conceptos teóricos pero la correlación efectuada en ambas variables es subjetiva ya que se deduce a partir de los hallazgos encontrados de manera independiente y con diferentes instrumentos. Asimismo, la encuesta elaborada no tiene validez ni confiabilidad, por lo que la información recabada puede ser inexacta. Por otro lado, sería interesante elaborar una propuesta de planeamiento estratégico, considerando todos los subsistemas de recursos humanos propuesto por Martha Alles, en concordancia con el marco teórico de la investigación.

Nombre del documento: Prácticas de Recursos Humanos que impactan en la estrategia de sostenibilidad ambiental
Autor: Jimena Gutiérrez-Rúa, María Daniela Posada-García, María Alejandra Gonzáles-Pérez
Referencia Bibliográfica: Gutiérrez, J., Posada, M., & Gonzáles, M. (2019). Prácticas de recursos humanos que impactan en la estrategia de sostenibilidad ambiental. (F. d. Colombia, Ed.) <i>Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales</i> , 29(73), 11-24. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/334314304_Practicas_de_recursos_humanos_que_impactan_la_estrategia_de_sostenibilidad_ambiental
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Estrategia de sostenibilidad ambiental proactiva, Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Recursos Humanos, Prácticas de Recursos Humanos, Sostenibilidad Ambiental
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://www.researchgate.net/publication/334314304_Practicas_de_recursos_humanos_que_impactan_la_estrategia_de_sostenibilidad_ambiental
Descripción: Se realizó el estudio denominado: “Prácticas de Recursos Humanos que impactan en la estrategia de sostenibilidad ambiental”, cuyo objetivo fue establecer cuáles son los impactos en las Estrategias de Sostenibilidad Ambiental y cómo pueden alcanzarse a través de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos. El

diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. El estudio comprendió una revisión de la literatura existente sobre investigaciones que exploraron el vínculo de estas variables para identificar qué prácticas de Recursos Humanos repercuten en las Estrategias de Sostenibilidad Ambiental. La investigación concluye que sí existen prácticas de Recursos Humanos que pueden impulsar la estrategia de sostenibilidad ambiental de una organización, dado que el enfoque estratégico de recursos humanos mejora el nivel global de la organización. Por ende, si la estrategia de la empresa involucra sostenibilidad ambiental, el enfoque de recursos humanos aportará al logro de estos objetivos planteados, facilitando la aparición de factores críticos de éxito en la implementación de estas estrategias. Asimismo, se mencionó que existen pocas investigaciones en Latinoamérica de diseño correlacional que valide las afirmaciones realizadas.

Conceptos Abordados: Sostenibilidad, Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Observaciones: El estudio, si bien es descriptivo y se limitó a la revisión bibliográfica, aporta significativamente ya que brinda las bases para realizar investigaciones de corte más científico para poder validar lo descrito. Asimismo, conforme a las tendencias actuales, donde se está dando mayor importancia a los temas ambientales, estudios como este serán importantes para brindar alternativas a las organizaciones de cómo pueden adaptar estrategias que disminuyan el impacto ambiental que genere su operación, mejorando así su operatividad, costos e reputación corporativa.

<p>Nombre del documento: Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima</p>			
<p>Autor: Patricia Dora Iparraguirre Baltazar</p>			
<p>Referencia Bibliográfica</p> <p>Iparraguirre, P. (2017). <i>Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima</i>. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Psicología, Lima. Obtenido de http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/993/Factores_IparraguirreBaltazar_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>			
<p>Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano</p>			
<p>Palabras Claves del Artículo: Satisfacción Laboral, Factores Organizacionales, Factores Personales</p>			
Ubicación	(Dirección	Electrónica	Específica):
<p>http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/993/Factores_IparraguirreBaltazar_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>			
<p>Descripción: Realizó la investigación de maestría denominada: “Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima”, donde el objetivo fue determinar la correlación entre satisfacción y los factores organizacionales y</p>			

personales de los trabajadores de un centro psicológico en Lima en el periodo 2016. La investigación tuvo un diseño no experimental transversal descriptivo correlacional. Se aplicaron los siguientes instrumentos: Escala de Satisfacción Laboral de Meliá et al (1989), conformada por 37 ítems con seis opciones de respuesta en escala Likert que contaba con un alfa de Cronbach de 0.975; y la Escala de Percepciones Compartidas de Lerner y Lerner que contaba con una consistencia interna de 0.919 de alfa de Cronbach y se evaluó la validez de contenido por criterio de jueces de acuerdo al criterio de Lawshe. Las dimensiones para los factores organizacionales fueron: condiciones laborales y relación laboral; para factores personales, actitud y desempeño; y en el caso de satisfacción laboral, satisfacción por el trabajo en general, ambiente físico del trabajo, forma en que se realiza el trabajo, oportunidades de desarrollo, relación entre subordinado y supervisor y remuneración. La población fue todos los colaboradores del centro especializado de atención psicológica de Lima. Se concluyó que la satisfacción laboral depende de los factores organizacionales y parcialmente de los personales, por tanto, los primeros deberán trabajarse para aumentar la satisfacción laboral, ya que esto repercute en la calidad percibida por los usuarios del centro psicológico.

Conceptos Abordados: Satisfacción laboral, clima organizacional, factores organizacionales, factores personales

Observaciones: No se hace mención de cómo estos elementos están o deberían estar alineados a los objetivos de la organización ni si los colaboradores tienen conocimiento de ello.

Nombre del documento: Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para una empresa comercializadora de maquinaria pesada: Caso empresa ABC
Autor: Ebert Orlando Jimenez Flores, José Antonio Larraín Purizaga
Referencia Bibliográfica: Jimenez, E., & Larraín, J. (2018). Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para una empresa comercializadora de maquinaria pesada: Caso empresa ABC. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12102
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Administración de personal, Recursos Humanos, Comercialización, Planificación
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12102
Descripción: La investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de recursos humanos alineado con la estrategia del negocio para posicionarse como área estratégica de la empresa perteneciente al rubro de comercialización de maquinaria pesada. El estudio tiene un enfoque cualitativo del tipo exploratorio bajo la metodología de estudio de caso. La población fue todo el personal de la empresa, siendo la muestra no probabilística por conveniencia. Para ello, se plantearon tres etapas: entrevistas exploratorias con el jefe de Recursos Humanos actual y previo, así como con el Gerente General y Gerente de Estrategia.

La segunda etapa consistió en el diseño de una matriz de evaluación del nivel de madurez de los procesos de área de recursos humanos y se evaluó su efectividad por medio de cuestionarios a líderes de la empresa y miembros de Recursos Humanos. Finalmente, se diseñó una adaptación del modelo de Recursos Humanos de Longo en base a la información recopilada y se propuso un plan de implementación. Al ser un estudio de caso, la información puede servir de base para otras investigaciones, pero la aplicación del modelo dependerá de la organización.

Conceptos Abordados: Gestión Estratégica

Observaciones: El estudio pretende proponer el plan para que el área de Recursos Humanos genere valor a la organización, lo cual evidencia el poco conocimiento de las empresas sobre el rol que ejerce esta área dentro de las organizaciones y cómo su gestión se sigue percibiendo como operativa.

Nombre del documento: Las estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad de Educación en una universidad privada en Lima Metropolitana – Tesis de Maestría
Autor: Susan Carol Cuentas Martel
Referencia Bibliográfica Cuentas, S. (2015). Las Estrategias de Gestión del Capital Humano en la Facultad de Educación de una Universidad Privada en Lima Metropolitana. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6571/CUENTAS_MARTEL_SUSAN ESTRATEGIAS_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Recursos Humanos, Educación, Gestión Educativa, Educación Superior
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6571/CUENTAS_MARTEL_SUSAN ESTRATEGIAS_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Descripción: El objetivo del estudio fue identificar las estrategias de Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, considerando las estrategias que desarrolla el personal directivo con respecto a los docentes y la percepción de los docentes con respecto a las mencionadas estrategias. Las dimensiones evaluadas fueron: Contratación de

personal, Clima Institucional Constitución (capacitación) del capital humano, Retorno de la inversión y Retención del capital. La investigación fue descriptiva y la población fue el personal directivo y docentes de especialidad de Lengua y Literatura de la Facultad de Educación de la UIGV, siendo la muestra todo el personal directivo y siete docentes seleccionados de forma no probabilística intencional. Los instrumentos aplicados, entrevista semiestructurada y encuesta, contaron con validez de criterio de jueces. Dentro de los resultados, se identificó que los Directivos desconocían diversos procesos evaluados y no ejecutan acciones efectivas, identificándose que no se cuenta con lineamientos establecidos para la Gestión del Capital Humano. Pese a ello, los docentes refieren sentirse comprometidos dadas las relaciones interpersonales establecidas entre ellos y el alumnado. Finalmente, se recomienda la elaboración de un programa de Gestión del Capital Humano que tome en cuenta los procesos evaluados, con la finalidad de lograr una óptima inversión del Capital Humano.

Conceptos Abordados: Gestión del Talento Humano, Estrategias de Gestión del Capital Humano, Contratación de personal, Clima Institucional, Constitución del Capital Humano de las personas, Retención del Capital Humano

Observaciones: Se observa que la investigación fue realizada utilizando instrumentos que no contaban con el análisis estadístico que verificar su validez y confiabilidad, por tanto, los resultados obtenidos son referenciales y la replicación de esta metodología en otra institución/sector podría brindar datos erróneos. De igual forma, el planteamiento del problema de investigación se pudo reenfocar al rol que

tiene el área de Recursos Humanos de la Universidad y su responsabilidad en el planteamiento, ejecución y monitoreo de lineamientos de Gestión del Capital Humano. El estudio se enfocó a las prácticas realizadas por el personal Directivo y existen subsistemas, que se evaluaron en la investigación, en los cuales ellos no tienen directa responsabilidad en las etapas de planeamiento y/o ejecución (como el proceso de selección, capacitación, clima institucional, oportunidades de desarrollo).

Nombre del documento: Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro del contexto laboral
Autor: José Alejandro Martínez Vargas, Diego Rivera Porras
<p>Referencia Bibliográfica</p> <p>Martínez, J., y Rivera, D. (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral. <i>Aibi Revista de investigación, administración e ingeniería</i>, VII(2), 81-85. Obtenido de https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/559</p>
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Modelos Psicológicos
Palabras Claves del Artículo: Psicología organizacional, bienestar laboral, salud mental, variables, comportamiento, herramientas, organización
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/559
<p>Descripción: El objetivo del estudio determinar los factores que influyen en las personas dentro de un contexto laboral para que la organización pueda ejecutar acciones que garanticen sus necesidades básicas. Se identificó que, variables como clima laboral, el estrés y la motivación, influyen en el bienestar del colaborador dentro de la organización. Por consiguiente, mencionó que las empresas deben generar estrategias para promover la salud física y mental, dado que actualmente la persona constituye la ventaja competitiva de la empresa. Es por esta razón que siquiere que se deben generar programas que promuevan su bienestar es importante</p>

para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Conceptos Abordados: Clima organizacional, Estrés, Contexto Organizacional, Factores internos y externos, Bienestar Laboral

Observaciones: La revisión bibliográfica aporta en la identificación de los subsistemas fundamentales para apalancar la satisfacción de personal, lo cual brindará directrices para la propuesta, planeamiento, implementación y evaluación de programas vinculados a la Gestión de Personal. Asimismo, evidencia, una vez más, la relevancia de la búsqueda del bienestar laboral del colaborador al ser reconocido como elemento que aporta valor estratégico al negocio.

Nombre del documento: Gestión de Recursos Humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viajes minoristas de Lima 2018
Autor: Magaly Yuriko Melgarejo Katsuren
Universidad: Universidad de San Martín de Porres
Año: 2019
Referencia Bibliográfica: Melgarejo, M. (2019). <i>Gestión de Recursos Humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viajes minoristas Lima 2018</i> . Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología - Escuela Profesional de Turismo y Hotelería - Sección de Posgrado, Lima. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/4774
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Comercio electrónico, Recursos Humanos, Mercadeo por internet, Agentes comerciales
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/4774
Descripción: El objetivo fue determinar y establecer la relación que existe entre la gestión de recursos humanos por competencias y el e-commerce en agencias de viajes minoristas durante el año 2018. El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. La población estuvo conformada por agencias de viaje minoristas de Lima y agentes de viajes, siendo la muestra no probabilística por

conveniencia. Se identificó que la correlación entre ambas variables del estudio mediante el Rho de Spearman, que fue de 0.721, lo que indica que la correlación fue significativa. El estudio concluyó que los agentes de viajes deben dotarse de competencias vinculadas al uso de la tecnología, ya que al momento de la medición se identificó que no se están aprovechando en toda su capacidad para poder realizar las ventas por medio de comercio electrónico y ser competitivos. Se recomendó realizar mayores capacitaciones en estos aspectos y modificar el perfil de puesto. el objetivo determinar y establecer la relación que existe entre la gestión de recursos humanos por competencias y el e-commerce en agencias de viajes minoristas durante el año 2018. El diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. La población estuvo conformada por agencias de viaje minoristas de Lima y agentes de viajes, siendo la muestra no probabilística por conveniencia. Se identificó que la correlación entre ambas variables del estudio mediante el Rho de Spearman, que fue de 0.721, lo que indica que la correlación fue significativa. El estudio concluyó que los agentes de viajes deben dotarse de competencias vinculadas al uso de la tecnología, ya que al momento de la medición se identificó que no se están aprovechando en toda su capacidad para poder realizar las ventas por medio de comercio electrónico y ser competitivos. Se recomendó realizar mayores capacitaciones en estos aspectos y modificar el perfil de puesto.

Conceptos Abordados: comercio electrónico, competencias, ventaja competitiva

Observaciones: Para el planteamiento del estudio, se considera a las competencias el conjunto de componentes que la integran: conocimientos, habilidades y actitudes,

no midiendo competencias específicas que deberían tener los agentes de viaje para dar valor agregado. Por tanto, faltaría identificar las competencias específicas y el nivel esperado de estas para que puedan generar valor a la organización. De todas formas, el principal aporte de este estudio está vinculado a cómo se valora la gestión por competencias para brindar el diferencial a un servicio.

Nombre del documento: Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia
Autor: Carlos Eduardo Mendez Álvarez
Referencia Bibliográfica: Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. (U. d. Rosario, Ed.) <i>Universidad & Empresa</i> , XXI(37), 136-169. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7084468
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Cultura Organizacional
Palabras Claves del Artículo: Estrategia, Cultura Organizacional, Cambio Organizacional
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7084468
Descripción: El objetivo fue identificar, por medio del análisis conceptual, los elementos que permiten correlacionar las variables cultura y estrategia organizacional. La investigación fue no experimental transversal descriptiva y se basó en información obtenida de fuentes secundarias. El estudio concluyó que la cultura organizacional actúa como condición para que la estrategia planteada logre sus objetivos.
Conceptos Abordados: Gestión, Cultura organizacional
Observaciones: El estudio brinda diversos conceptos que podrían dar paso a una investigación más aplicada que permita validar lo hallado en la teoría.

Nombre del documento: Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal
Autor: Darcy Mendoza Fernández, Dany López Juvinao, Edwin Salas Solano
Referencia Bibliográfica: Mendoza, D., López, D., y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. (U. d. Costa, Ed.) <i>Económicas CUC</i> , 37(1), 63-80. doi: http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Planificación Estratégica, Gestión de Recursos Humanos, Detección de necesidades de recursos humanos
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127
Descripción: La investigación tuvo como objetivo: revisar el estudio y conocer la importancia de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, considerando que el contexto global en el que funcionan las organizaciones es cambiante y se hace necesario prever el futuro para lograr los objetivos estratégicos. Refirió que el proceso consta de diferentes fases: de análisis, de previsión, de programación, de realización, de control y de presentación de resultados. Asimismo, indicó que es fundamental conocer el recurso humano de la organización, el análisis externo e interno para poder desarrollar acciones que neutralicen, mejoren o potencien estos elementos a favor del éxito del plan.

Conceptos Abordados: Planificación Estratégica de Recursos Humanos,

Observaciones: El artículo diferencia entre planificación de los recursos humanos, que es una actividad propia de las organizaciones cuya eficacia máxima se da cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los colaboradores dentro de los objetivos de la organización, de la planificación estratégica de recursos humanos, que aporta beneficios sustanciales a la gestión institucional al definir horizontes de corto y largo plazo, las competencias necesarias del personal y el nivel requerido para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización, convirtiéndose en un elemento crucial para enfrentar los desafíos externos e internos.

Nombre del Documento: El impacto de la remuneración en la Gestión de Recursos Humanos
Autor: Manuel Osorio
Referencia Bibliográfica: Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la Gestión de Recursos Humanos. <i>Boletín de Estudios Económicos</i> , 71(217), 85-118. Obtenido de https://bibvirtual.upch.edu.pe:2052/central/docview/1785964229/fulltextPDF/44EA0C6760544F08PQ/36?accountid=42404
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Remuneración, Motivación, Desempeño, Equidad, Competitividad
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://bibvirtual.upch.edu.pe:2052/central/docview/1785964229/fulltextPDF/44EA0C6760544F08PQ/36?accountid=42404
Descripción: El objetivo fue identificar la función de la remuneración en la organización. La investigación analizó modelos de motivación y modelos que integran/grafican la dinámica entre este y los demás subsistemas. Producto del estudio, se identificó que el sistema remunerativo repercute en otros subsistemas, por ello la importancia de que sus políticas se encuentren alineadas entre sí y a su vez se encuentren enmarcados en la estrategia global de la empresa, considerando también el entorno externo en el cual compite la organización.
Conceptos Abordados: Motivación, Clima laboral, Comportamiento

Organizacional, Teorías motivacionales

Observaciones: Este análisis refuerza que todos los subsistemas de recursos humanos deben tratarse como una unidad, no como procesos independientes. De igual forma, debe considerar no solo los objetivos de la organización, sino el sector en el que compite ya que debe ser competitivo para hacer frente a sus competidores tanto a nivel de servicio/producto, como empleador.

Nombre del documento: Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera
Autor: Mayra Otero Tavera, Karina Torres Canchanya
Referencia Bibliográfica: Otero, M., y Torres, K. (2016). <i>Plan de mejora de la Gestión de Rotación de Personal y Siniestralidad para la División de Operaciones de una empresa contratista minera</i> . Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de postgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1548
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Rotación de personal, Seguridad y salud ocupacional, Recursos Humanos
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1548
Descripción: El objetivo de la investigación fue presentar una propuesta de mejora para la división de operaciones de una empresa contratista minera, la cual se centró en la gestión de indicadores de siniestralidad y rotación de personal, ya que estos generan altos costos económicos para la empresa, pues impacta en la operatividad y se invierte en la búsqueda de personal, en la póliza de seguros u otros gastos adicionales vinculados a la gestión de personal. El diseño de la investigación es no experimental transversal descriptivo. La población fue el personal de la división de operaciones de una empresa contratista minera, siendo la muestra

censal. Para ello, se realizó un análisis estratégico del negocio por medio de la recopilación y revisión de información proveniente de diferentes fuentes (encuestas, entrevistas). Asimismo, se consideró información recopilada con anterioridad sobre la cultura y clima, no mencionando el instrumento utilizado. El estudio concluye que la empresa no contaba con una cultura establecida y los trabajadores percibían como oportunidades de mejora la infraestructura, organización interna y estilo de liderazgo. El estudio indica que, para reducir los índices estudiados, la organización debe redefinir sus procedimientos de gestión de personas, considerando que los más importantes en este caso particular fueron la capacitación y los vinculados a bienestar y satisfacción laboral. Asimismo, se indicó que es posible reducir estos índices por medio de la gestión de la cultura y clima organizacional.

Conceptos Abordados: Rotación de personal

Observaciones: El estudio realiza un amplio análisis de los factores que influyen en las variables estudiadas y, en función a ello, se proponen diversos programas/talleres a ejecutar para disminuirlos. Si bien, de acuerdo al análisis financiero, la ejecución de los planes es viable, se debe considerar primero la gestión de la cultura organizacional, ya que, si bien no está definido, la mala gestión del mismo puede hacer que los programas a implementar no obtengan el resultado esperado. De igual forma, se debe considerar el involucramiento de los líderes para la efectividad de lo realizado, así como el mensaje que transmite la misma empresa hacia sus clientes externo; Es importante linear estos programas con las demás prácticas relacionadas a la gestión estratégica de recursos humanos.

<p>Nombre del Documento: Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos y Optimización del capital humano en los colaboradores de DAESA Corporaciones S.A.C Arequipa 2017</p>
<p>Autor: Glendy Nubia Perez Cori, Duvali Geraldine Ponce Zaico</p>
<p>Referencia Bibliográfica:</p> <p>Perez, G., y Ponce, D. (2017). <i>Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos y optimización del Capital Humano en los colaboradores de DAESA Corporaciones S.A.C Arequipa 2017</i>. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación, Arequipa. Obtenido de http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2449?show=full</p>
<p>Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Psicología Organizacional</p>
<p>Palabras Claves del Artículo: Planeamiento Estratégico, Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos</p>
<p>Ubicación (Dirección Electrónica Específica):</p> <p>http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2449?show=full</p>
<p>Descripción: El objetivo de la investigación fue determinar la situación en la que se desarrolla el planeamiento estratégico en la gestión de recursos humanos en la empresa DAESA Corporaciones S.A.C, por medio del análisis de sus procesos actuales y del rol de recursos humanos en su desarrollo. Se utilizó un diseño no</p>

experimental transversal descriptivo. La población fue el personal de la empresa, siendo la muestra no probabilística por conveniencia. Se recopiló información por medio de encuestas; los autores refieren que cuenta con validez y confiabilidad, pero no se indicó el método utilizado para validar estas afirmaciones. Como resultado, se concluyó que el planeamiento estratégico de la organización no es integrado con la Gestión de Recursos Humanos, lo cual perjudica al logro de objetivos ya que el personal no está capacitado, no conoce la misión/visión de la organización y, por lo tanto, no se sienten identificados con sus labores realizadas en el día a día. De igual forma, no se identificó una congruencia entre los subsistemas dentro de Recursos Humanos y, se encontró el rol del área en el planeamiento estratégico era mínimo, dado que no cuenta con personal especializado en el tema.

Conceptos Abordados: Subsistemas de Recursos Humanos, Planeamiento Estratégico

Observaciones: El estudio da unos primeros acercamientos a lo que respecta el vínculo del área de Recursos Humanos con el área encargada del Planeamiento Estratégico, y se encontró que el área de Recursos Humanos no se encontraba alineado con el objetivo macro de la organización ni con el puesto que desempeña ya que, como se mencionó, no se cuenta con personal visión estratégica que se encargue de organizar a los colaboradores.

Nombre del documento: Plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección para una sub área de una empresa de servicios de auditoría y consultoría
Autor: Karla Patricia Salazar Beronio
Referencia Bibliográfica: Salazar, K. (2019). Plan de mejora en el proceso de reclutamiento y selección para una sub área de una empresa de servicios de auditoría y consultoría. Tesis de pregrado, Universidad de Lima, Facultad de Psicología, Lima. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8379
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Reclutamiento y selección de personal, Psicología Organizacional, Assessment Center
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8379
Descripción: El objetivo fue instaurar lineamientos para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal para una de las áreas de la empresa dado que tenían dificultades en conseguir postulantes con el perfil requerido. Para la elaboración del proceso, se utilizó la metodología de reclutamiento y selección por competencias. La investigación fue no experimental transversal descriptivo. La población fueron los profesionales que pasaron el proceso de selección, siendo la muestra censal. Los instrumentos aplicados fueron entrevistas por competencia utilizando la metodología STAR, Assessment Center y pruebas psicométricas (no menciona cuáles, ni su validez o confiabilidad). Sobre los

resultados obtenidos, se menciona que impactó de manera positiva a la rentabilidad de la empresa puesto que se disminuyó el tiempo de dos meses a tres semanas. Se resaltó que contar con personal especializado contribuye a maximizar el valor que este brinda a la empresa.

Conceptos Abordados: Reclutamiento y selección de personal

Observaciones:

El estudio indica las etapas clave en un proceso de selección, pero no establece de forma precisa cómo este se vincula con los objetivos de la organización. Del mismo modo, esta empresa es de alcance internacional, no se menciona si otras sedes tienen procesos establecidos para la selección de personal. Asimismo, no se indica si se capacitó o explicó a los clientes internos que participaron en el uso de la metodología de evaluación por competencias. Se pudo realizar un análisis de las bolsas o medios de reclutamiento de las empresas del mismo rubro, para identificar buenas prácticas para adaptarlas o tomarlas de referencia al momento de formular el plan. Finalmente, no se explica si el proceso responde a la cultura de la organización.

Nombre del Documento: Implementación del modelo de gestión humana propuesto por Dave Ulrich – Efectos, desafíos y percepciones.
Autor: Andrés Velásquez Gómez
Referencia Bibliográfica: Velásquez, A. (2019). <i>Implementación del modelo de gestión humana propuesto por Dave Ulrich - Efectos, desafíos y percepciones</i> . Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Medellín. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13899
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Procesos de gestión humana, agente de cambio, socio estratégico
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13899?show=full
Descripción: El objetivo fue caracterizar las prácticas de gestión humana basadas en la propuesta de valor de Dave Ulrich a partir de la percepción de los trabajadores de las empresas que han implementado el modelo en mención, identificando sus efectos, desafíos y percepciones. La investigación se basó en una revisión bibliográfica y de información recopilada de fuentes secundarias para brindar un análisis de la percepción e impacto del modelo propuesto por Ulrich, encontrándose que para que el modelo funcione, la gerencia de la empresa, sea grande o pequeña, debe ser consciente de que el área de Recursos Humanos debe pasar de tener un rol transaccional a uno transformacional, tomando el papel de

socio estratégico para educar al jefe, asesorarlo y acompañarlo para facilitar los procesos de talento. Asimismo, indicó que es vital que el profesional de Recursos Humanos esté inmerso en el negocio y que hable su lenguaje, entendiendo las cifras y los procesos corporativos. Finalmente, mencionó que no deben dejarse de lado los procesos propios de Recursos Humanos, ya que puede descuidarse al trabajador.

Conceptos Abordados: Business Partner, desarrollo humano, transformación cultural

Observaciones: El modelo propuesto por Ulrich contempla evolución progresiva que debe ir dando un área de Recursos Humanos; no deben saltarse pasos porque establecer este modelo sin tener claros los procesos propios de Recursos Humanos podría ser perjudicial. El proceso es escalonado, e implica que, dentro de las competencias del profesional de recursos humanos debe encontrarse el de liderazgo, adaptación al cambio y aprendizaje constante, ya que debe conocer el lenguaje del negocio, pero sin descuidar los procesos inherentes, al menos hasta llegar al punto de que estos sean bajo la modalidad de autoservicio (si es que la tecnología con la que cuenta la empresa lo permite). Si bien a la fecha la mayoría de empresas recién está adoptando este tipo de modelos, solo se están ejecutando algunos procesos, no todos. Se espera que en el futuro las empresas, sean trasnacionales o pymes, adopten este modelo en su totalidad, de esta forma se podrá evidenciar el impacto que tenga en la consecución de resultados.

Nombre y tipo de documento: La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas: La profesionalización del Servidor Público
Autor: Edith Villarreal Ugarte
Referencia Bibliográfica: Villarreal, E. (julio-diciembre de 2018). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas: La profesionalización del servidor público. (U. J. Tabasco, Ed.) <i>Perfiles de las Ciencias Sociales</i> , 7(13), 86-101. Obtenido de http://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3119/2340
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Profesionalización, estado, burocracia, gestión de recursos humanos, competencias
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): http://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3119/2340
Descripción: La investigación tuvo como objetivo ubicar el paradigma de la profesionalización del servidor público como parte de la gestión estratégica de los recursos humanos en las administraciones públicas. El trabajo fue de corte descriptivo y utilizó fuentes de información secundarias para realizar un recuento histórico, definiendo conceptos que ayuden a entender el rol del estado en lo descrito. Se concluyó que la profesionalización tiene un rol determinante en el proceso de políticas públicas orientadas a los Planes de Desarrollo, ya que se requiere de conocimientos y competencias para poder ejecutar las acciones para el logro de

objetivos institucionales; cada servidor público aporta a la competitividad institucional.

Conceptos Abordados: Administración Pública, Profesionalización, Recursos Humanos, Servicio

Observaciones: El estudio brinda un enfoque general e inductivo partiendo del análisis bibliográfico y recopilatorio. La información se puede utilizar como base para estudiar la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en el sector público, para conocer cuál es su estado actual y las mejoras que se puedan implementar.

Nombre del documento: Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional - Artículo
Autor: Carmen Berenice Ynzunza Cortés, Juan Manuel Izar Landeta
Referencia Bibliográfica: Ynzunza, C., e Izar, J. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes(69), 47-53. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6137540
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión estratégica de recursos humanos
Palabras Claves del Artículo: Estrategia de negocio, Gestión de los recursos humanos y desempeño organizacional
Ubicación (Dirección Electrónica Específica): https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6137540
Descripción: El objetivo fue explorar el impacto de la estrategia de negocio y las prácticas de Gestión de Recursos Humanos sobre el desempeño organizacional en una PyME del sector manufactura, para identificar puntos clave y realizar mejoras que optimicen los procesos existentes. La investigación tuvo un diseño no experimental transversal descriptivo correlacional. La población fueron los directores de pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana del estado de Querétaro, seleccionándose 116 (18%) por método no probabilístico por conveniencia. Se realizó recopilación bibliográfica del tema, entrevistas estructuradas con 50 ítems tipo Likert, siendo su alfa de Cronbach 0.947. Asimismo, se utilizaron escalas para medir

estrategia, evaluación y compensación del desempeño, y prácticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo interno. Se identificó que las empresas con estrategias analizadoras y prospectoras obtienen valores superiores a la media en todas las variables estudiadas, si se compara con las empresas con estrategias defensoras y reactoras, además valida que este tipo de organizaciones cuentan con Sistemas de Gestión de Recursos Humanos más desarrolladas.

Conceptos Abordados: Gestión de Recursos humanos, Estrategia de Negocio, Desempeño Organizacional, Capital Humano

Observaciones: El estudio ayuda a visualizar el impacto que tiene la Gestión de Recursos Humanos en el Desempeño Organizacional, y también la importancia de que todos los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos se encuentran alineados con la estrategia del negocio para así agregar valor a la organización.

Al ser una muestra pequeña, el resultado del estudio no puede ser generalizados, pero si se puede replicar el modelo para validar la información. Asimismo, no se han estudiado todos los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, por tanto, un estudio posterior podría aumentar las variables que podrían afectar el Desempeño Organizacional.

Nombre del documento: Plan Estratégico de Gestión Humana en STRACON GyM S.A.
Autor: Jonathan Zárate Cerna, Sandro Zumarán Nunura
Referencia Bibliográfica: Zárate, J., y Zumarán, S. (2015). Plan Estratégico de Gestión Humana en STRAGON GyM S.A. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1125/Jonathan_Tesis_materia_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Palabras Claves de Búsqueda: Gestión Estratégica de Recursos Humanos
Palabras Claves del Artículo: Planeamiento estratégico de Gestión Humana, Análisis macroentorno
Ubicación (Dirección Electrónica Específica):
Descripción: El objetivo fue proponer un plan para la empresa STRACON GyM S.A., contratista minera peruana perteneciente al grupo Graña y Montero, dado que requería de la implementación de un plan de recursos humanos que acompañe su plan de negocios para el quinquenio 2015 – 2019 para que el crecimiento y gestión de personas esté alineado y responda a los objetivos y planes estratégicos de la compañía. La investigación fue descriptiva. El análisis y propuestas se realizaron mediante Panel de Expertos, donde se analizó los procesos de todos los subsistemas de Gestión Humana, proponiendo indicadores para medir los resultados de la propuesta. Un aporte importante del estudio es que resaltó lo importante que es tener conocimiento del negocio, su funcionamiento y cómo influye el entorno, para que así

la Gestión Humana responde a estas variables y aporte valor a la operación.
Conceptos Abordados: Reclutamiento y selección, Compensaciones y beneficios, Relaciones laborales, Gestión del talento, Cultura organizacional y comunicaciones
<p>Observaciones:</p> <p>Considera diferentes enfoques para la formulación de la estrategia:</p> <p>Miles y Snow – Unidades de negocio pueden ser defensoras, cuando pretenden mantener su posicionamiento sin arriesgar mucho, o exploradoras, cuando se busca nuevos productos o servicios apostando por el crecimiento e innovación constantes</p> <p>Porter: tres tipos de enfoques de estrategia empresarial: Liderazgo en costos, diferenciación de productos (o servicios) y segmentación.</p> <p>Gomez Mejía: estrategias pueden ser deliberadas, cuando nacen de un proceso voluntario que implica una planificación predeterminedada en base a objetivos previamente trazados, o emergentes, cuando se generan a partir de situaciones improvisadas con influencia de intereses políticos/personalidad/poder. Ambas pueden ser provechosas dependiendo de la necesidad; la fase de formulación obedecerá a desarrollar estrategias deliberadas, las emergentes ayudan a resolver situaciones no previstas.</p> <p>De igual forma, se indica que un elemento clave para la elaboración del planeamiento estratégico de Gestión Humana es el conocimiento del negocio, entender y dominar lo relacionado con las fuerzas económicas, financieras y tecnológicas que lo rodean.</p> <p>Importante aporte ya que se evalúan todos los subsistemas de la Gestión de</p>

Recursos Humanos, estableciendo indicadores para evaluar el impacto de las propuestas.

Sobre la metodología de Panel de jueces, no menciona qué personas lo conformaron (gerentes, consultores). Asimismo, para el análisis de cada caso, se tomó como referencia modelos aplicados en otras empresas, lo cual no necesariamente va a ser efectivo en el contexto de esta empresa.