

Revista de Ciencias Sociales

Mirada a las prácticas de gestión de recursos humanos en Ecuador

Pérez-Campdesuñer, Reyner*
De Miguel-Guzmán, Margarita**
Sánchez-Rodríguez, Alexander***

Resumen

Las prácticas de gestión de recursos humanos se han extendido a todos los países del mundo, al menos en el discurso, y se tienen en cuenta para la formación de los administradores de los procesos de gestión empresarial, aunque no siempre su implementación resulta coherente con la teoría que lo sustenta, sobre todo en pequeñas y medianas empresas representativas de la región. Este artículo tiene como objetivo caracterizar las prácticas de la gestión de recursos humanos en diferentes contextos organizacionales en Ecuador, para lo cual se analizó la base de datos empresarial publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, donde se registran 3.723 empresas. Los resultados encontrados muestran que las pequeñas y medianas empresas no desarrollan la mayoría de los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos bajo las mismas condiciones y con las mismas características que la proponen los modelos tradicionales. Se concluye, que las prácticas aplicadas en materia de gestión de recursos humanos responden más a la intención de cumplir con normas y leyes que rigen la conducta empresarial que al reconocimiento de la necesidad, importancia o beneficio que se pudiera derivar de la aplicación sistemática e intencionada de los postulados de ésta.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos; reclutamiento; formación; recompensas; seguridad ocupacional.

* PhD. en Ciencias Técnicas. Master en Dirección. Ingeniero Industrial. Profesor Principal en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad UTE y miembro del Grupo de Estudios de la Administración Empresarial y Pública - GADEP, Santo Domingo. Ecuador. E-mail: reyner.perez@ute.edu.ec  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2785-5290>

** PhD. en Ciencias Técnicas. Ingeniera Industrial. Profesora Principal en el Instituto Superior Tecnológico Atlantic, Santo Domingo. Ecuador. E-mail: maguyaefdpdm@gmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-2318>

*** PhD. en Ciencias Económicas y Empresariales. Master en Dirección de Empresas. Ingeniero Industrial. Profesor Agregado en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad UTE y miembro del Grupo de Estudios de la Administración Empresarial y Pública - GADEP, Santo Domingo. Ecuador. E-mail: alexander.sanchez@ute.edu.ec  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8259-2131>

Recibido: 2021-05-21 · Aceptado: 2021-08-08

A look at human resource management practices in Ecuador

Abstract

Human resource management practices have spread to all countries of the world, at least in discourse, and are taken into account for the training of managers of business management processes, although their implementation is not always consistent with the theory that supports it, especially in small and medium-sized companies that are representative of the region. This article aims to characterize the practices of human resource management in different organizational contexts in Ecuador, for which the business database published by the National Institute of Statistics and Censuses of Ecuador was analyzed, where 3,723 companies are registered. The results found show that small and medium-sized companies do not develop most of the processes related to human resources management under the same conditions and with the same characteristics as proposed by traditional models. It is concluded that the practices applied in the matter of human resources management respond more to the intention of complying with norms and laws that govern business conduct than to the recognition of the need, importance or benefit that could be derived from the systematic and intentional application. of the postulates of this.

Keywords: Human resources management; recruitment; training; rewards; occupational security.

Introducción

En la actualidad, resulta impresionante la cantidad de libros y artículos disponibles sobre la Gestión de Recursos Humanos (GRH), su importancia y necesidad. Como disciplina científica se imparte en múltiples carreras universitarias y en seminarios en diferentes contextos. Diversos autores van más allá en su visión y exigen no ver este concepto como un recurso sino como capital (De Haan, Plug y Rosero, 2014), otros buscando distinción o especificidad lo señalan como talento (Gallardo-Gallardo et al., 2015); aunque en la literatura no existe total consenso sobre el alcance de los términos y la relación entre estos.

La historia evolutiva de la gestión de recursos humanos resulta difícil de precisar, dado que está condicionada por el alcance que se le otorgue a esta. Según Kaufman (2014), lo mismo puede remontarse a la antigüedad, donde los faraones orientaban el trabajo de miles de esclavos, o limitarse al siglo XX, donde se adoptó su práctica de forma

consistente, planificada y sistematizada.

La gestión de recursos humanos (GRH), se desarrolló inicialmente en lo fundamental en empresas de grandes dimensiones, en lo referente a la cantidad de operaciones que demandan para el logro de sus objetivos, pero pronto se fue extendiendo a todo tipo de empresas y sectores, independientemente de la cantidad de trabajadores. Por eso no resulta extraño ver la gran variedad de investigaciones que profundizan en la temática en pequeñas organizaciones o en empresas familiares (Krishnam y Scullion, 2017; Combs et al., 2018; Daspit et al., 2018). De igual modo, se reportan prácticas de GRH desde todas las latitudes (Cornwell, Rivera y Schmutte, 2017; Borjas, Doran y Shen, 2018; Ahammad, Glaister y Gomes, 2020).

Si bien estas prácticas aparentemente se han extendido a los diferentes países, al menos en el discurso, y se introducen en los procesos formativos de los administradores, en los de gestión empresarial, no siempre su implementación resulta coherente con la teoría que lo sustenta (Gill, 2018).

En América Latina en general, y en Ecuador en particular, se reportan investigaciones sobre la temática (Paxson y Schady, 2007; De Haan et al., 2014; Cornwell et al., 2017); sin embargo, existe la percepción que, en la economía de estos países, donde no son muy representativas las grandes empresas y existe un predominio de las micro y pequeñas empresas, las prácticas habituales de gestión de recursos humanos no se corresponden con los postulados teóricos que las promueven y sustentan. Teniendo en cuenta estos antecedentes, esta investigación tuvo como objetivo caracterizar las prácticas de gestión de recursos humanos en diferentes contextos del Ecuador.

1. Marco referencial

La construcción del marco referencial se basó en la revisión de los artículos publicados en dos de las revistas que mejor indexación presentan sobre el tema: *Journal of Human Resources* indexada en *Scopus* con un SJR de 4,77 y *Human Resource Management Review*, igualmente indexada en *Scopus* con un SJR de 2,55. En total, se revisaron 1.770 artículos, algunos de los cuales no se tomaron en consideración para el análisis por ser cartas del editor, introducciones o resúmenes a números de las revistas o aclaraciones sobre artículos ya publicados.

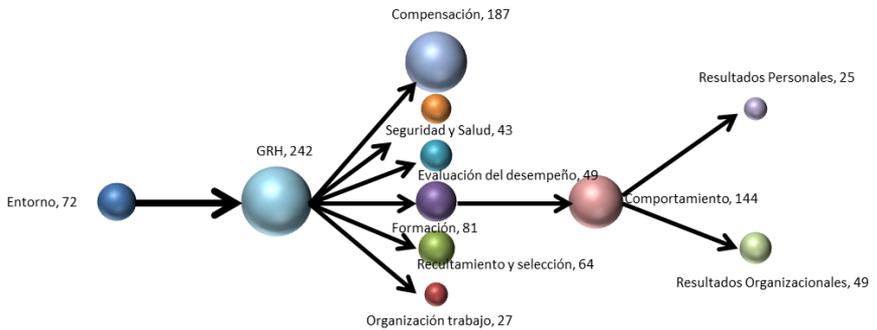
Las aristas para abordar las investigaciones de recursos humanos resultan diversas. Se estudia tanto su desarrollo dentro de la organización como el comportamiento de las personas fuera de estas. Una corriente importante de investigaciones se orienta al análisis de las diferencias que se manifiestan en el tratamiento a las personas de acuerdo con su edad, raza, género, cultura, discapacidad laboral (Fisher et al., 2017; Gaddis y Pieters, 2017; Borjas et al., 2018).

Otras investigaciones profundizan en la influencia del entorno en aspectos como la oferta de empleo, el nivel de desempleo y la demanda de trabajo (Fila, Purl y Griffeth, 2017; Yang, 2018), o la influencia de la economía nacional en el comportamiento humano (Hoynes y Patel, 2018). De igual modo, se analiza la forma en que se comportan los recursos humanos y los beneficios que reciben una vez que abandonan las organizaciones por la edad (Goda, Jones y Manchester, 2017; Groneck, 2017; Mazzonna y Peracchi, 2017).

En lo relativo al análisis del funcionamiento de la GRH dentro de la organización, de igual modo se observan dos tendencias: Las que profundizan en las características que condicionan su eficacia, como pueden ser su carácter estratégico (Ahammad et al., 2020); el participativo (Wilkinson, Barry y Morrison, 2020); o el sistémico, que resulta ser el más tratado (Bush, 2020; Cheng y Hackett, 2021).

Aunque resulta mayoritariamente aceptado el carácter sistémico de la GRH, por lo general, las investigaciones se orientan al análisis de alguno de los subsistemas que intervienen en el desarrollo de esta, aunque no todos con la misma frecuencia y profundidad.

La GRH puede ser estudiada bajo la perspectiva del enfoque de procesos, donde ingresan personas del entorno y sobre las cuales comienzan a actuar cada una de las funciones para incrementar su potencial de contribución a la organización. De esta forma, se puede expresar que la GRH genera tres tipos de resultados: Variaciones en el comportamiento de los trabajadores, en sus resultados y en los de la organización. En la Figura I, se muestra un resumen de 1.353 artículos que profundizan en la GRH dentro de la organización, y para su construcción se adoptó el comentado enfoque por procesos, representando el peso que dentro del total posee cada una de las funciones analizadas.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 1: Relación entre artículos que abordan la GRH

Si bien la intensidad o frecuencia de cada una de las variables es distinta, su intensidad a lo largo de los últimos 30 años ha mostrado pocos cambios. En la Tabla 1, se refleja el comportamiento de la frecuencia de estudios

en este periodo. Como se puede observar, a pesar de la existencia de pequeñas variaciones se mantiene la representatividad de cada uno de los grupos de variables.

Tabla 1
Comportamiento de la frecuencia de estudios por grupos de variables y años

Variables	1995	2000	2005	2010	2015	2020	Total
Entorno	15	11	6	14	13	13	72
Organización del trabajo	4	3	3	3	2	12	27
Reclutamiento y selección	11	10	7	19	9	8	64
Formación y desarrollo	7	10	13	15	16	20	81
Evaluación del desempeño	12	8	7	5	10	7	49
Seguridad y salud	10	5	5	8	9	6	43
Compensaciones	25	20	60	27	41	14	187
Comportamiento	9	14	30	23	33	35	144
Resultados organizacionales	9	12	10	5	7	6	49
Salida del personal	4	3	4	4	7	3	25

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con respecto a la organización del trabajo, se considera como la función o subsistema encargado de crear y documentar las condiciones organizativas de acuerdo con

las características de la actividad y el entorno para contribuir a un mejor desempeño. Se asocia a la descripción de los cargos, la división del trabajo, el servicio al puesto y el

perfeccionamiento de los métodos de trabajo (Michel, Tews y Allen, 2019; Han, Sun y Wang, 2020; Aguinis y Bakker, 2021).

Por su parte, el reclutamiento y selección es entendido como el proceso encargado de atraer, evaluar y elegir a los mejores candidatos para ocupar los diferentes cargos a través de una variedad de métodos o técnicas de evaluación. La selección, puede ser tanto de personal externo como de la propia organización, la que muchas veces son entendidas como acciones de promoción, y por lo general, culminan con la formalización de la nueva relación mediante un contrato. Las investigaciones sobre esta temática se asocian a cada uno de estos aspectos: Reclutamiento (Culbertson, Weyhrauch y Huffcutt, 2017; Acikgoz, 2019), selección (Johnson y Roberto, 2019; Trusty, Allen y Fabian, 2019), inducción (Batišič, 2018), o contratación (Stone y Stone, 2015).

Durante este proceso, cada trabajador mostrará un desempeño que debe ser evaluado con dos propósitos fundamentales: Verificar el cumplimiento del rol asignado e identificar necesidades de mejora; ambos aspectos son objeto de investigaciones (Sitzmann y Weinhardt, 2019; Miao et al., 2020).

Una vez que el personal seleccionado es incorporado a la organización, con los colaboradores internos existentes, si muestran limitaciones en alguna competencia, debe ser sometido a un proceso de formación. La identificación de las necesidades formativas, puede surgir del propio proceso de selección o como resultado de la evaluación del desempeño. Las investigaciones relacionadas con la formación resultan diversas, pueden ir desde la formación de talentos (Meyers, Van Woerkom y Dries, 2013), los efectos de la sobre calificación (Van Dijk, Shantz y Alfes, 2020), el aprendizaje como objeto (Becker y Bish, 2021), o el entrenamiento como método (Blume et al., 2019).

Como parte del proceso de retención de personal, los estudios de seguridad y salud se orientan tanto a la seguridad física como a la psicológica, esta última no solo desde el punto de vista del estrés que se genera en la organización (Busch, Golberstein y Meara, 2014), sino desde la parte económica que se establece mediante los mecanismos de seguridad social (Bükofer y Skira, 2018). De igual modo, se profundiza en la seguridad física asociada a la existencia de lesiones (McClellan y Tekin, 2017) y la presencia o no de enfermedades (Carpenter, Dobkin y Warman, 2016).

Como se puede observar en la Figura I, la función más analizada es el sistema de compensación, donde se abordan cuatro aspectos esenciales: Las condiciones de bienestar (Chan, 2018), la manifestación de la justicia en los métodos de compensación (Gelens et al., 2013), el estudio de los métodos de salario y las manifestaciones de discriminación que en estos se pueden evidenciar (Llull, 2018; Yamaguchi, 2018), y la compensación en general (Cellini y Turner, 2019; Lozano-Reina y Sánchez-Marín, 2020).

El desarrollo de cada una de las funciones anteriores debe partir del dominio de las particularidades del comportamiento humano, al tiempo que buscan modificar este para contribuir a un mejor desempeño de la organización. Las variables a partir de las cuales se analiza el comportamiento resultan diversas y se observan entre otras: Compromiso (Kwon y Kim, 2020), liderazgo (Shen y Joseph, 2021), emociones (Alam, Ezzedeen y Latham, 2019), trabajo en equipo (Eisenberg y DiTomaso, 2021), valores (El Baroudi et al., 2019), clima (Beu y Buckley, 2004), y cultura (Fitzsimmons y Stamper, 2014). En la Tabla 2, se resume la composición de cada uno de los grupos de variables analizados.

Tabla 2
Composición de los grupos de variables objeto de estudio

	Grupos de variables	Publicaciones	Grupos de variables	Publicaciones
Subsistemas de GRH	Organización del trabajo	27	Clima y comunicación	26
	Reclutamiento y selección	64	Compromiso	26
	Formación y desarrollo	81	Cultura y valores	9
	Evaluación del desempeño	49	Liderazgo	28
	Seguridad y salud	43	Personalidad	12
	Compensaciones	187	Trabajo en equipo	26
Resultados organizacionales	Presentismo	2	Otros	17
	Ausentismo	12	Cierre-Despido	7
	Rendimiento	7	Jubilación	7
	Productividad	7	Retiro	9
	Rotación	10	Pensiones	2
	Retención	1	Discriminación	16
	Fluctuación	4	Mercado laboral	18
	Satisfacción laboral	6	Educación y cultura	9
			Demografía	18
			Otros	11

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De igual modo, las variables descritas en la Tabla 2, se expresarán en el comportamiento de indicadores de resultados de la organización, tales como: Retención del personal (Degbey et al., 2021), ausentismo (Hensvik y Rosenqvist, 2019), presentismo (Lohaus y Habermann, 2019) y productividad (Borjas y Doran, 2015). Por último, se analizan variables asociadas a la salida de personal de la empresa, por razones como: Jubilación (Mazzonna y Peracchi, 2017), disolución de empleo (Albert et al., 2015) u otras salidas (Groneck, 2017).

2. Metodología

El desarrollo de la investigación se

conoció en dos partes. En la primera, se partió del análisis de la base de datos empresarial, publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador actualizada hasta el año 2018 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2019), en la cual se registran múltiples campos relativos a cada una de las diversas funciones de la gestión de recursos humanos; así como de los resultados logrados por las 3.723 empresas registradas.

En la base de datos utilizada, se encuentra disponible información referente a las variables siguientes: Cantidad de trabajadores por edad, sector, tipo de jornada de trabajo y capacidad física; Complejidad del reclutamiento; Medios por los que se divulgan las plazas a ocupar; Cantidad de

plazas con dificultades para ocupar; Causas que afectan la ocupación de las plazas por categorías; Dominio de competencias, analizada por categoría ocupacional; Dominio de competencias, formada por graduados universitarios o no universitarios; Salario total devengado por categoría ocupacional, tipo de sector, tipo de empresa y género; y Cantidad de accidentes de trabajo por sexo, edad, lugar de ocurrencia, sector y consecuencias ocasionadas.

En la Tabla 3, se resume el comportamiento de las empresas por tamaño y por sectores. Como se observa, de las empresas contempladas la mayoría se clasifican como grandes (200 trabajadores o más), mientras las medianas tipo A (50 a 99) o tipo B (100 a 199) solo representan el 25%. En lo referente a los sectores, el predominio es del comercio en un 40% y los servicios en un 31%.

Tabla 3
Composición de las empresas

Criterio de clasificación	Tipo de empresa	Cantidad	Porcentaje
Tamaño de la Empresa	Grandes	2.789	74,91
	Medianas A	314	8,43
	Medianas B	620	16,65
	Manufactura	719	19,31
Sector	Minería	119	3,20
	Comercio	1.504	40,40
	Construcción	215	5,77
	Servicios	1.166	31,32

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

En la Tabla 4, se caracteriza la población a analizar por grupos de edad, género y categoría ocupacional. De acuerdo con esta, la categoría de operario representa el 75%, seguida por la de técnicos que alcanza

el 13,5%. Mientras el rango de edad más representado es el de 30 a 64 años con 68% y solo el 0,8% son mayores de 64 años. En lo referente al sexo, el masculino es el 68,8% del total de trabajadores.

Tabla 4
Composición por edad, sexo y categoría ocupacional de los trabajadores

Categoría Ocupacional	Entre 18 y 29		Entre 30 y 64		Más de 64	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Directores	510	420	10.462	5.213	550	154
Profesionales científicos	3.806	5.304	26.242	24.127	632	228
Técnicos	13.927	8.091	49.232	24.706	357	170
Operarios	129.455	58.726	253.352	94.700	2.992	758

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

3. Resultados y discusión

La investigación realizada permitió, a partir de los registros del INEC de Ecuador, caracterizar varias de las prácticas que en materia de GRH se desempeñan en el país. De modo general, se pudo constatar que existen

resultados que evidencian el desarrollo de prácticas de GRH en las organizaciones que superan los 50 trabajadores. En la Tabla 5, se muestra la cantidad de trabajadores por edad, sector, tipo de jornada de trabajo (completa o media) y por capacidad física (total o parcial).

Tabla 5
Cantidad de trabajadores por criterios de clasificación

Criterios de clasificación	Capacidad física				Jornada de trabajo				Género		
	Total		Parcial		Completa		Media		Hombre	Mujer	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer			
Sector	Manufactura	150.854	52.820	5.323	1.553	143.576	49.515	3.645	2.772	156.177	54.373
	Minería	24.770	2.911	639	198	22.120	2.816	218	41	25.409	3.109
	Comercio	118.784	67.504	3.728	1.721	116.895	64.308	2.602	2.919	122.512	69.225
	Construcción	31.032	3.875	666	126	26.934	3.429	531	78	31.698	4.001
	Servicios	170.714	93.991	4.553	2.666	160.927	86.649	6.463	6.643	175.267	96.657
Categoría Ocupacional	Directores	12.573	5.916	301	168	12.098	5.916	124	93	11.068	5.597
	Profesionales	30.389	29.230	432	819	2.387	2.202	1.475	832	30.681	29.662
	Técnicos	74.170	45.823	1.935	1.109	68.108	44.078	890	1.502	75.004	46.751
	Operarios	379.022	140.132	12.241	4.168	387.859	154.521	10.970	10.026	394.310	145.355
Tamaño Empresa	Grande	459.364	204.975	14.136	5.920	436.166	191.285	12.035	11.640	473.500	210.895
	Mediana A	7.966	4.212	147	76	7.811	4.030	190	239	8.113	4.288
	Mediana B	28.824	11.914	626	268	26.475	11.402	1.234	574	29.450	12.182

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

Al analizar por sectores, se observa variación en el comportamiento de este indicador, donde en el sector de la construcción desciende al 2,3% y en el de la manufactura alcanza el 3,4%. En las categorías ocupacionales, oscila desde 2,1% en profesionales y científicos hasta 3,2% en operarios, lo que puede interpretarse como un

reflejo de la necesidad de un mayor tiempo para hacer que esta proporción se logre en la formación profesional. El comportamiento de este indicador por tamaño de la empresa es inversamente proporcional, siendo del 3% en las grandes y de 1,8% en las de menos trabajadores (Mora et al., 2021; Aguirre et al., 2021).

La proporción de mujeres que trabajan respecto al total es de un 30% y muestra cambios por sectores siendo hasta de un 10% en la construcción y minería; y de un 36% en el comercio y los servicios. En lo relativo a las categorías ocupacionales, se alcanza un 49% entre profesionales y científicos y el valor más bajo es de un 26% en el caso de los operarios. Respecto al tamaño de las empresas se mantiene en todos los casos sobre el 30%.

De igual manera, la proporción de trabajadores a tiempo parcial respecto a los que laboran a tiempo completo es en promedio un 3,8%. En lo relativo a los sectores, se observan variaciones, destacando los valores más bajos en la minería que llega a ser del 1% y el más alto en los servicios que es del 7,1%, para las mujeres. En las categorías dirigentes, los valores son cercanos a la unidad y para la categoría operario en las mujeres llega hasta el 6%.

De acuerdo con el tamaño de las empresas, se observa que el valor más alto en los tres casos es para las mujeres (entre 5,7% y 4,8%) y en los hombres entre 2,4% a 4,5%. Lo anterior indica que aún la mujer sigue cargando con el mayor peso en las tareas

domésticas y el cuidado de los hijos, así como adultos, y por tanto, dispone de menor tiempo para asumir trabajos a tiempo completo, y por la misma razón las empresas pueden estar otorgando privilegios a los hombres esperando mayor estabilidad laboral.

3.1. Proceso de reclutamiento y selección

De forma general el 85,82% de las empresas plantean poder realizar un proceso de reclutamiento con relativa facilidad, lo que se puede interpretar como resultado de la existencia de una alta tasa de desempleados, pocos requisitos para ocupar las plazas o disponibilidad suficiente de personas que cumplen los requisitos. En la Tabla 6, se resume el comportamiento de las empresas que manifiestan dificultades con el proceso de reclutamiento, como se puede apreciar la dificultad crece con el tamaño de las empresas y se manifiesta en mayor medida en los sectores del comercio, servicios y la manufactura.

Tabla 6
Cantidad de empresas con dificultades para completar las plazas

Criterios de clasificación	Cantidad	%	Criterios de clasificación	Cantidad	Cantidad	%
				Sector		
Tamaño de la empresa	Grande	458	86,7	Manufactura	141	26,70
	Mediana A	9	1,7	Minería	21	3,98
	Mediana B	61	11,5	Comercio	182	34,47
				Construcción	16	3,03
				Servicios	168	31,82

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

Asimismo, en la Tabla 7, se puede observar que el completamiento de las plazas resulta más difícil para las categorías de operarios y técnicos, lo que se considera señal

de que los salarios de estas plazas no resultan muy atractivos y en el entorno no se disponen de las habilidades requeridas para los cargos.

Tabla 7
Cantidad de plazas con dificultades para ocupar

Categoría Ocupacional	Cantidad	%	Categoría Ocupacional	Cantidad	%
Directores	284	7,25	Técnicos	1751	44,70
Profesionales y científicos	744	18,99	Operarios	1138	29,05

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

A pesar de los supuestos anteriores, como se observa en la Tabla 8, y de acuerdo con el criterio expresado por los empresarios en las encuestas, las causas que más inciden

son la falta de experiencia y calificación, la no existencia de postulantes y los problemas administrativos, entre otras.

Tabla 8
Porcentaje en que las causas que afectan el completamiento de las plazas

	Directivos	Profesionales	Técnicos	Operarios	Total
Falta de experiencias	44,07	41,05	32,97	31,29	33,68
Falta de calificación	30,51	23,68	37,36	27,64	28,52
No existen postulantes	9,32	19,47	10,99	5,18	7,96
Problemas administrativos	11,02	8,95	6,59	4,03	5,48
Falta de perspectivas	1,69	3,68	8,24	28,60	21,02
Dificultades para el acceso	3,39	3,16	3,85	3,26	3,33

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

De igual forma, en la Tabla 9 se puede apreciar que se están utilizando diversos medios de comunicación para informar las convocatorias de plazas, aunque existe tendencia a utilizar la prensa escrita; también

se utilizan las plataformas digitales y los servicios de agencias de empleo; lo que le otorga un relativo nivel de actualización a la elección de los medios de comunicación para estas funciones.

Tabla 9
Porcentaje de utilización de los medios para las convocatorias

Medios utilizados	Directivos	Profesionales	Técnicos	Operarios
Periódicos	22,23	21,93	19,39	23,85
TV y radio	1,33	1,06	1,39	1,62
Otros medios impresos	2,71	2,92	2,92	6,16
Web de la empresa	9,17	9,93	9,02	8,62
Web privada	26,37	31,23	34,38	25,72
Web pública	4,70	5,74	6,80	6,93
Agencia de empleo	24,28	15,77	12,73	10,54
Ferías de empleo	0,62	0,85	1,30	1,35
Redes sociales	8,60	10,57	12,08	15,21

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

3.2. Proceso de formación y desarrollo

Para el análisis del proceso de formación se parte de valorar el grado en que se reportan el dominio de competencias básicas, tanto por directivos, técnicos y profesionales como por

los obreros. Cada una de las competencias se valora en una escala de 6 puntos. Como se puede observar en la Tabla 10, en general el primer grupo muestra mejor dominio que el grupo de los obreros.

Tabla 10
Comportamiento de las competencias básicas por categorías

Competencias	Directivos, profesionales y técnicos	Operarios	Competencias	Directivos, profesionales y técnicos	Operarios
Lectura	5,29	4,17	Idiomas	2,85	1,90
Escritura	5,29	4,15	Comunicación externa	4,44	3,15
Matemática	5,38	4,33	Comunicación interna	5,4	4,87
Solución de problemas	5,11	3,93	Computación	3,69	2,60

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

Las competencias con mayor nivel de dificultad son el dominio de idiomas extranjeros y de la informática. Mientras, las competencias mejor evaluadas son la

lectura, escritura, matemáticas y la solución de problemas. De igual modo, se analizaron otros grupos de competencias más específicas y acorde con las que se demandan para los

diferentes cargos; en esta ocasión el análisis se realizó diferenciando el nivel de formación en lo relativo a cargos que exigen nivel superior y

cargos como el de operario, que no requieren de este nivel (Ramos et al., 2021).

Tabla 11
Dominio de competencias de la profesión

Competencia	Educación Superior	Trabajador y operario	Competencia	Educación Superior	Trabajador y operario
Lectura y escritura	5,60	4,88	Solución de problemas	4,86	3,99
Cálculo	5,37	4,31	Trabajo independiente	4,86	4,09
Inglés	3,19	1,92	Gestión del tiempo	5,04	4,40
Otro idioma	2,15	1,60	Eficacia del trabajo	4,72	4,19
Técnicas específicas	4,82	3,79	Estabilidad emocional	4,85	4,31
Liderazgo	4,99	4,38	Cordialidad	4,91	4,35
Trabajo en grupo	4,80	3,81	Capacidad de comunicación	4,93	4,17
Pensamiento crítico	4,82	3,88	Creatividad	1,47	1,44

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

Como se puede apreciar en la Tabla 11, las competencias de los universitarios siguen siendo mejor evaluadas que en los operarios, y en ambos casos las competencias con mayor dificultad se relacionan con el dominio de idiomas extranjeros y el desarrollo de la creatividad.

identificaron datos asociados a los niveles de salarios y otros tipos de gastos que se relacionan con la compensación. Los pagos por salarios, en función de la categoría ocupacional, el tipo de empresa, el sector y el género se resumen en la Tabla 12.

3.3. Proceso de compensaciones

En lo relativo a la compensación se

Tabla 12
Comportamiento del salario medio

Criterios de clasificación		Salario medio	Criterios de clasificación		Salario medio
Tamaño de la empresa	Grande	837,55	Sector	Manufactura	725,44
	Mediana A	553,05		Minería	1.320,51
	Mediana B	640,13		Comercio	811,57
	Directivos	4.714,47		Construcción	716,17
Categoría ocupacional	Profesionales	1.670,73	Género	Servicios	864,76
	Técnicos	1.022,00		Hombre	811,05
	Obreros	561,90		Mujer	845,45

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

Como se puede apreciar, en la medida que se incrementa el tamaño de la empresa aumentan los salarios, por el comportamiento de la economía de escala. El sector mejor remunerado es el de la minería y el menos gratificado el de la construcción. Existe una notable diferencia entre los salarios por categoría ocupacional, siendo el de dirigentes más de ocho veces superior al de obreros, cuatro veces superior al de técnicos y dos veces superior al de profesionales. En lo relativo a los salarios por género, resulta llamativo que el de las mujeres supera al de los hombres en 34 dólares como promedio, lo que se explica a

partir que la proporción de estas se incrementa en la categoría de profesionales, misma que es cuatro veces mejor remunerada que la de los obreros.

En la Tabla 13, se aprecia que se utilizan otras formas de compensación, además del salario, que son el resultado de leyes emitidas en favor de garantizar el derecho de los trabajadores. No obstante, se debe señalar que si bien estas estadísticas se pueden percibir como favorables no son garantía de que se esté cumpliendo con todos los derechos que las leyes otorgan a los trabajadores.

Tabla 13
Comportamiento de otros mecanismos de compensación

Criterios de clasificación	Beneficios a empleados	Aportes a Seguridad Social	Jubilación	Desahucio	Otros Beneficios	15% de Participación
Tamaño de las empresas						
Grande	12.503,3	1.449,6	319,7	136,3	424,3	1.024,0
Mediana A	163,8	17,8	1,5	1,1	6,1	3,3
Mediana B	614,3	67,6	8,9	5,4	23,1	14,8
Sector						
Manufactura	3.168,8	375,5	90,0	37,1	102,3	293,5
Minería	234,9	26,9	4,3	1,5	7,7	14,6
Comercio	5.113,1	578,5	126,0	50,9	183,0	358,7
Construcción	415,6	47,5	6,5	4,4	12,7	25,4
Servicios	4.349,0	506,5	103,3	48,8	147,8	349,8
Total	13.281,4	1.534,9	330,1	142,7	453,5	1.042,1

Nota: *Millones de dólares.

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

Los resultados de la Tabla 14, corroboran que en todos los casos los niveles de ingresos y otros tipos de compensaciones muestran un alto grado de correlación con el

comportamiento de la productividad de las organizaciones. Lo que significa que los gastos originados por salarios y recompensas, se justifican a partir de la productividad generada.

Tabla 14
Correlación de los niveles de ingresos, remuneración y la productividad

		Remuneraciones	Total de Ingresos	Total sueldo y salarios al año
Remuneraciones	Correlación de Pearson	1	0,731**	0,984**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000
Total de Ingresos	Correlación de Pearson	0,731**	1	0,713**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000
Total de sueldo y salarios al año	Correlación de Pearson	0,984**	0,713**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4. Proceso de seguridad y salud ocupacional

Aunque algunos tienden a ver la gestión de la seguridad y la salud como un elemento aparte de GRH, lo cierto es que forma parte de esta y se encuentra altamente interconectada con otros subsistemas. Sus resultados dependen de la organización del trabajo, la selección y formación del personal, y el desarrollo de esta con eficacia es sin duda una forma de compensación de los trabajadores. Aunque posee múltiples aristas de análisis y siempre será preferible el enfoque

proactivo al prospectivo, aun hoy en día sus principales indicadores se asocian al análisis de la accidentalidad y las enfermedades profesionales.

Trabajar por la disminución de estos no solo es un problema moral y una contribución a la gestión de recursos humanos sino otra forma de contribuir a un mejor desempeño económico, dado que tanto los accidentes como las enfermedades tienden a influir negativamente en la productividad y el rendimiento financiero. En las Tablas 15 y 16, se presentan los resultados reportados sobre estas manifestaciones en el año 2018.

Tabla 15
Comportamiento de la accidentalidad

Cantidad de accidentes de trabajos reportados			%	Cantidad de accidentes de trabajos reportados			%
Sector	Manufactura	232	2,50	Lugar	Trayecto al trabajo	3081	20,6
	Minería	231	2,49		Desplazamiento en la jornada laboral	1318	8,81
	Comercio	2828	30,48		En el centro de trabajo	8832	59,05
	Construcción	719	7,75		Otro centro de trabajo	1336	8,93
	Servicios	5269	56,78		Comisión de servicio	391	2,61
Edad	Menos de 18	290	1,94	Género	Hombres	11458	76,6
	Entre 18-30	4777	31,94		Mujeres	3500	23,4
	Entre 31-64	9751	65,19	Conse-cuencias	Incapacidad	14771	98,75
	65 o más	140	0,94		Muerte	183	1,22

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

Tabla 16
Comportamiento de las enfermedades profesionales

Enfermedades profesionales			Cantidad	%	Enfermedades profesionales			Cantidad	%
Sector	Manufactura	34	32,08	Tipo de enfermedad	Osteomusculares	121	86,43		
	Minería	7	6,60		Respiratorias	1	0,71		
	Comercio	13	12,26		Auditivas	11	7,86		
	Construcción	11	10,38		Otras	7	5,00		
	Servicios	41	38,68		Género	Hombre	73	52,14	
			Mujeres	67		47,86			

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de INEC (2019).

De acuerdo con las estadísticas reportadas, pareciera que las cifras son bajas, aunque basta con un solo accidente para darle la suficiente importancia, pero en relación con la cantidad de trabajadores y empresas son relativamente bajas. No obstante, es necesario reconocer que por lo general las estadísticas disponibles se ven afectadas por la tendencia de los empresarios a no reportar los mismos

para evitar medidas de corte administrativo o económico.

Asimismo, en relación con las cifras, la mayor cantidad de accidentes coincide con el sector de predominio de las empresas: Comercio y servicios, ocurren dentro de los centros de trabajo; aunque no es insignificante el 20,6% que se produce como accidentes de trayectos. Las edades más afectadas

se encuentran entre los 31 y 64 años y mayoritariamente en el sexo masculino. Aunque solo el 1,22% genera pérdida de la vida, no se puede asumir como positivo por todos los costos que implican la generación de una incapacidad (Saldaña et al., 2020).

Las enfermedades profesionales con mayor incidencia son las relacionadas con afectaciones osteomusculares, por lo general producto a esfuerzos físicos excesivos y a la no utilización de medios de protección o la adopción de una mala postura para realizar los trabajos. El comportamiento por género resulta relativamente equivalente, aunque no se considera la proporción de ambos sexos respecto al total. Los sectores donde mayor cantidad se reportan es el de manufactura y los servicios.

Las diferencias encontradas entre las variables analizadas resultaron estadísticamente significativas, en lo referente a género, edad, categoría ocupacional y sector económico, parecieran corroborar los resultados de investigaciones precedentes desarrolladas en otros contextos (Fisher et al., 2017; Gaddis y Pieters, 2017; Aguirre et al., 2021).

Sin embargo, es criterio de los investigadores que no es posible afirmar categóricamente la existencia de estas diferencias en lo relativo al salario, considerando que la forma de registro de los datos no permite realizar análisis de comparación de medias estadísticamente significativas concluyentes. De igual forma, la diferencia por categoría ocupacional está condicionada por la gran brecha que existe entre los salarios por categorías. No obstante, la diferencia observada en lo relativo a la representatividad de ambos sexos en general y por categorías de contratación, se considera un reflejo de manifestaciones machistas que aún existen en la sociedad, que en teoría puede estar ofreciendo igualdad de oportunidades, pero en la práctica no son aprovechadas por la influencia de una cultura que evoluciona con una velocidad menor a la esperada (Mora et al., 2021; Aguirre et al., 2021).

Conclusiones

En correspondencia con los resultados encontrados, se comprueba que las prácticas que se aplican en lo relativo a la GRH responden más a la intención de acatar las regulaciones y leyes que rigen la conducta empresarial, que al reconocimiento de la necesidad, importancia o beneficio que se podrían derivar de la aplicación sistemática e intencionada de los postulados de la GRH.

De forma general, en la investigación se constató que las PYMES no desarrollan la mayoría de los procesos relacionados con la GRH bajo las mismas condiciones y con las mismas características que la proponen los modelos tradicionales. Es criterio de los investigadores que la GRH en las PYMES demanda de un enfoque diferente, dado que poseen múltiples particularidades respecto al resto de las empresas y deben ser objeto de estudios más detallados y distintivos.

Desde el punto de vista gerencial la gran interrogante que presupone esta investigación y la que aún sigue latente es: Si la filosofía de GRH se debe aceptar como una verdad universal demostrada o resulta una verdad relativa que emerge en la medida que las empresas evolucionan y se desempeñan en entornos altamente competitivos y con un alto nivel de desarrollo tecnológico, al que no se enfrentan la mayoría de las empresas de Ecuador y, en consecuencia, las prácticas gerenciales que se aplican no se corresponden con los postulados de la actual y no nueva GRH.

Como una limitación que requeriría una futura investigación, se reconoce que no se profundiza en las causas culturales y actitudinales que condicionan las diferencias en cuanto a la composición de los trabajadores por género, en lo referente a las categorías de tipos de contratos temporales y las categorías ocupacionales. Así como tampoco se profundiza en las causas que condicionan la brecha existente en los postulados de la GRH y la implementación de estos.

Referencias bibliográficas

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Aguinis, H., y Bakker, R. M. (2021). Time is of the essence: Improving the conceptualization and measurement of time. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100763. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100763>
- Aguirre, M. C., Romero, O. M., Jaramillo, M. F., y Ruiz, J. A. (2021). Situación de la mediana empresa ecuatoriana: Rasgos distintivos de sus prácticas gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales (Vé)*, XXVII(2), 352-366. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35929>
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., y Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Alam, M., Ezzedeen, S. R., y Latham, S. D. (2019). Managing work-generated emotions at home: An exploration of the “Bright Side” of emotion regulation. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100678. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.002>
- Albert, L. S., Allen, D. G., Biggane, J. E., y Ma, Q. (2015). Attachment and responses to employment dissolution. *Human Resource Management Review*, 25(1), 94-106. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.004>
- Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220-233. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.004>
- Becker, K., y Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Beu, D. S., y Buckley, M. R. (2004). Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review*, 14(1), 67-83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.004>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Surface, E. A., y Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*, 29(2), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.004>
- Borjas, G. J., y Doran, K. (2015). Prizes and productivity: How winning the fields medal affects scientific output. *Journal of Human Resources*, 50(3), 728-758. <https://doi.org/10.3368/jhr.50.3.728>
- Borjas, G. J., Doran, K. B., y Shen, Y. (2018). Ethnic complementarities after the opening of China: How Chinese graduate students affected the productivity of their advisors. *Journal of Human Resources*, 53(1), 1-31. <https://doi.org/10.3368/jhr.53.1.0516-7949R>
- Busch, S. H., Golberstein, E., y Meara, E. (2014). The FDA and ABCs: Unintended consequences of antidepressant warnings on human capital. *Journal of Human Resources*, 49(3), 540-571. <https://doi.org/10.3368/jhr.49.3.540>
- Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100676. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>

- Bütikofer, A., y Skira, M. M. (2018). Missing work is a pain: The effect of Cox-2 inhibitors on sickness absence and disability pension receipt. *Journal of Human Resources*, 53(1), 71-122. <https://doi.org/10.3368/jhr.53.1.0215-6958R1>
- Carpenter, C. S., Dobkin, C., y Warman, C. (2016). The mechanisms of alcohol control. *Journal of Human Resources*, 51(2), 328-356. <https://doi.org/10.3368/jhr.51.2.0314-6240R>
- Cellini, S. R., y Turner, N. (2019). Gainfully employed?: Assessing the employment and earnings of for-profit college students using administrative data. *Journal of Human Resources*, 54(2), 342-370. <https://doi.org/10.3368/jhr.54.2.1016.8302R1>
- Chan, M. K. (2018). Measuring the effects of welfare time limits. *Journal of Human Resources*, 53(1), 232-271. <https://doi.org/10.3368/jhr.53.1.0814-6554R2>
- Cheng, M. M., y Hackett, R. D. (2021). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100698. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100698>
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K., y Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001>
- Cornwell, C., Rivera, J., y Schmutte, I. M. (2017). Wage discrimination when identity is subjective: Evidence from changes in employer-reported race. *Journal of Human Resources*, 52(3), 719-755. <https://doi.org/10.3368/jhr.52.3.0815-7340R1>
- Culbertson, S. S., Weyhrauch, W. S., y Huffcutt, A. I. (2017). A tale of two formats: Direct comparison of matching situational and behavior description interview questions. *Human Resource Management Review*, 27(1), 167-177. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.009>
- Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T., y Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 28(1), 18-32. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.003>
- Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., y Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100745. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>
- De Haan, M., Plug, E., y Rosero, J. (2014). Birth order and human capital development: Evidence from Ecuador. *Journal of Human Resources*, 49(2), 359-392. <https://doi.org/10.3368/jhr.49.2.359>
- Eisenberg, J., y DiTomaso, N. (2021). Structural decisions about configuration, assignments, and geographical distribution in teams: Influences on team communications and trust. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100739. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100739>
- El Baroudi, S., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., y Richardson, J. (2019). Individual and contextual predictors of team member proactivity: What do we know and where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 29(4), 100671. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.004>
- Fila, M. J., Purl, J., y Griffeth, R. W. (2017). Job demands, control and support: Meta-analyzing moderator effects of

- gender, nationality, and occupation. *Human Resource Management Review*, 27(1), 39-60. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.004>
- Fisher, G. G., Truxillo, D. M., Finkelstein, L. M., y Wallace, L. E. (2017). Age discrimination: Potential for adverse impact and differential prediction related to age. *Human Resource Management Review*, 27(2), 316-327. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.06.001>
- Fitzsimmons, S. R., y Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee-organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24(1), 80-94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.07.001>
- Gaddis, I., y Pieters, J. (2017). The gendered labor market impacts of trade liberalization evidence from Brazil. *Journal of Human Resources*, 52(2), 457-490. <https://doi.org/10.3368/jhr.52.2.1014-6690R1>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., y Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., y Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>
- Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. *Human Resource Management Review*, 28(2), 103-115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.001>
- Goda, G. S., Jones, D., y Manchester, C. F. (2017). Retirement plan type and employee mobility: The role of selection. *Journal of Human Resources*, 52(3), 654-679. <https://doi.org/10.3368/jhr.52.3.0315-6997R1>
- Groneck, M. (2017). Bequests and informal long-term care: Evidence from HRS exit interviews. *Journal of Human Resources*, 52(2), 531-572. <https://doi.org/10.3368/jhr.52.2.1214-6839R1>
- Han, J., Sun, J. M., y Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699>
- Hensvik, L., y Rosenqvist, O. (2019). Keeping the production line running: Internal substitution and employee absence. *Journal of Human Resources*, 54(1), 200-224. <https://doi.org/10.3368/jhr.54.1.0516.7914r1>
- Hoynes, H. W., y Patel, A. J. (2018). Effective policy for reducing poverty and inequality?: The earned income tax credit and the distribution of income. *Journal of Human Resources*, 53(4), 859-890. <https://doi.org/10.3368/jhr.53.4.1115.7494R1>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC (2019). *Censo Nacional Económico*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//censo-nacional-economico/>
- Johnson, A. F., y Roberto, K. J. (2019). Elections and selection: The role of political ideology in selection decisions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 14-27. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.003>
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM

- broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>
- Krishnan, T. N., y Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Kwon, K., y Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Llull, J. (2018). The effect of immigration on wages: Exploiting exogenous variation at the national level. *Journal of Human Resources*, 53(3), 608-662. <https://doi.org/10.3368/jhr.53.3.0315-7032R2>
- Lohaus, D., y Habermann, W. (2019). Presenteism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Lozano-Reina, G., y Sánchez-Marín, G. (2020). Say on pay and executive compensation: A systematic review and suggestions for developing the field. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100683. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.01.004>
- Mazzonna, F., y Peracchi, F. (2017). Unhealthy retirement? *Journal of Human Resources*, 52(1), 128-151. <https://doi.org/10.3368/jhr.52.1.0914-6627R1>
- McClellan, C., y Tekin, E. (2017). Stand your ground laws, homicides, and injuries. *Journal of Human Resources*, 52(3), 621-653. <https://doi.org/10.3368/jhr.52.3.0613-5723R2>
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., y Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Miao, C., Qian, S., Banks, G. C., y Seers, A. (2020). Supervisor-subordinate guanxi: A meta-analytic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100702. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100702>
- Michel, J. W., Tews, M. J., y Allen, D. G. (2019). Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 98-110. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.001>
- Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., & Sierra, J. (2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 163-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35905>
- Paxson, C., y Schady, N. (2007). Cognitive development among young children in Ecuador: The roles of wealth, health, and parenting. *Journal of Human Resources*, XLII(1), 49-84. <https://doi.org/10.3368/jhr.xlii.1.49>
- Ramos, E. V., Otero, C. A., Heredia, F. D., y Sotomayor, G. D. S. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 451-466. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35933>
- Saldaña, C., Polo-Vargas, J. D., Gutiérrez-Carvajal, O. I., y Madrigal, B. E. (2020). Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales de

- Jalisco-México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 25-37. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31308>
- Shen, W., y Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Sitzmann, T., y Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253-269. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
- Stone, C., y Stone, D. L. (2015). Factors affecting hiring decisions about veterans. *Human Resource Management Review*, 25(1), 68-79. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.003>
- Trusty, J., Allen, D. G., y Fabian, F. (2019). Hunting while working: An expanded model of employed job search. *Human Resource Management Review*, 29(1), 28-42. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.12.001>
- Van Dijk, H., Shantz, A., y Alfes, K. (2020). Welcome to the bright side: Why, how, and when overqualification enhances performance. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100688. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.004>
- Wilkinson, A., Barry, M., y Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>
- Yamaguchi, S. (2018). Changes in returns to task-specific skills and gender wage gap. *Journal of Human Resources*, 53(1), 32-70. <https://doi.org/10.3368/jhr.53.1.1214-6813R2>
- Yang, T-T. (2018). Family labor supply and the timing of cash transfers: Evidence from the earned income tax credit. *Journal of Human Resources*, 53(2), 445-473. <https://doi.org/10.3368/jhr.53.2.0115-6857R1>