

La gestión estratégica de recursos humanos aliada de las tecnologías informáticas: revisión sistemática de literatura

José Martín López Custodio¹ **iD**, Guillermo Fernando Pérez Villalón² **iD**, Alma Lidia Zavala Durán³ **iD**

¹Universidad de Guanajuato. Lasucraín de Retana No. 5, Col. Centro, Guanajuato, Guanajuato, México, 36000. ²Universidad Panamericana Campus Guadalajara, Calzada Nueva 49, Col. Ciudad Granja, Zapopan, Jalisco, México, 45010. ³Av. Insurgentes Sur 863 Col. Nápoles, CDMX, México, 03810

*Email autor para correspondencia: *custodio@ugto.mx

Recibido: 25 noviembre 2022. **Aceptado:** 8 marzo 2023

RESUMEN

La gestión estratégica de Recursos Humanos mediante el uso de la tecnología aplicada se ha convertido en una de las áreas menos exploradas en la investigación científica, observando que durante la pandemia de COVID-19 ha ido incrementando su usabilidad. Con el objetivo de analizar la relevancia existente entre la gestión de recursos humanos y su alienación con la planeación estratégica, así como la transformación digital de los procesos operativos y administrativos, se realizó la presente revisión bibliométrica en la base de datos de Scopus, para descubrir las tendencias más usadas con vista a una alineación estratégica, considerando un procedimiento de exclusión que permitió refinar el marco de análisis. Los resultados indican que la gestión de recursos humanos se transforma de manera integral, es decir, en todas sus áreas. Por otro lado, se identificó que es una preocupación para las empresas el transformar sus procedimientos para generar una ventaja competitiva. Es por lo anterior que se detectó una importante relevancia sobre el tema, particularmente durante y posterior a la pandemia.

Palabras clave: gestión de Recursos Humanos; planeación estratégica; tecnologías informáticas.

ABSTRACT

The Strategic Management of Human Resources through the use of applied technology has become one of the least explored areas in scientific research, observing that during the COVID-19 pandemic its usability has been increasing. In order to analyze the relevance between human resources

management and its alignment with strategic planning, as well as the digital transformation of operational and administrative processes, this bibliometric review was carried out in the Scopus database, to discover the most used trends with a view to a strategic alignment, considering an exclusion procedure that allowed refining the analysis framework. The results indicate that the management of human resources is transformed in an integral way, that is, in all its areas. On the other hand, it was identified that it is a concern for companies to transform their procedures to generate a competitive advantage. It is for this reason that an important relevance on the subject was detected, particularly during and after the pandemic.

Keywords: Human Resources management; strategic planning; information technology.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se ha referido como el procedimiento que una organización debe desarrollar para el logro de objetivos proyectados en diferentes lapsos de tiempo, conforme a lo estipulado por Wardana *et al.* (2022) [1]. Esto implica que las empresas deberán de tener identificados cuáles son los principales recursos, junto con las habilidades que tienen a su disposición. Dentro de los recursos, puede haber diversos tipos: Físicos (equipo, planta), Financieros (efectivo, valor de marca), Organizacionales (sistemas de tecnología, comunicación), y Capital Humano (con base en experiencia, educación, talento, habilidades) [2].

Ahora bien, el uso en conjunto con la combinación de los recursos y capacidades dictará la forma en que la empresa crea valor para el consumidor, obteniendo una ventaja competitiva, que permitirá mejorar la situación actual [3]. Tener una ventaja no es para siempre, habrá que actualizarla constantemente

debido a múltiples situaciones, por ejemplo: la competencia misma, que busca más ventas; los cambios en los gustos de los consumidores o regulaciones en las normas, que afectan las ventas; entre otros factores externos que pueden representar amenazas u oportunidades [1, 2]. Sin embargo, los cambios, vistos como riesgos, en el entorno deben ser constantemente monitoreados para poder prepararnos, adaptarnos, así como controlarlos.

Como por ejemplo, en noviembre de 2019 en China el coronavirus causante del Síndrome Respiratorio Agudo Severo 2 (SARS-CoV-2) o COVID-19 migraba de un animal a un ser humano con una propagación exponencial. El 31 de diciembre el gobierno chino notificó oficialmente a la Organización Mundial de la Salud (OMS) la aparición de un nuevo virus causante de SARS; por lo que el 11 de marzo de 2020 la OMS declaró oficialmente a la COVID-19 como “pandemia global”. A finales de abril ya se había extendido a 190 países, entre marzo y abril, la mitad de la población

mundial ya se encontraba sujeta a medidas de confinamiento por lo que el impacto económico se agudizó, creando un desplome en la producción, el empleo, así como los intercambios comerciales sin precedentes, lo que incrementó la pobreza a 500 millones de personas más [4]. Las empresas se enfrentaron a tomar decisiones rápidas y drásticas en cuestión de días. Una de las funciones con mayor relevancia fue la del capital humano, determinando cómo los empleados operativos y/o administrativos podían continuar trabajando desde el confinamiento en sus hogares, o si debían proceder a una terminación de la relación laboral. Los países de Dinamarca y el Reino Unido acordaron financiar los salarios de los empleados en un cierto porcentaje. En el caso de EE. UU. varias empresas determinaron la terminación laboral por lo que millones de personas quedaron desempleadas agudizando la economía en las familias americanas.

En ese orden de ideas, se puede inferir que, los cambios y riesgos generados por la pandemia COVID-19, obligaron a las organizaciones a desarrollar su capacidad de resiliencia e incrementar su adaptación ante los nuevos retos del entorno [5]. Por lo anterior, las organizaciones deben de repensar sus estrategias de manera constante, involucrando a toda la organización en la construcción de una estrategia, con la finalidad de crear una organización más adaptable a los entornos inciertos [6], la gestión estratégica de recursos humanos no es la excepción.

Es por ello que, los líderes de las

organizaciones deben enfrentar los cambios y disrupciones de los entornos empresariales a través de la transformación de los procesos de la gestión de personal [7]. En específico, se ha identificado la inclusión de tecnologías dentro de los procesos de gestión estratégica de personal, tales como: Inteligencia Artificial (diseñada para realizar determinadas operaciones que se consideran propias de la inteligencia humana), Blockchain (para la codificación y encriptación de información), Realidad Aumentada (que permite visualizar y conectar de forma diferente (de qué forma) la información), Big Data (permite trabajar conjuntos de datos de gran tamaño, así como complejos).

En este documento, se abordará una revisión sistémica de literatura de los últimos cinco años relativa a las transformaciones tecnológicas de la gestión de recursos humanos y su impacto en la estrategia de las organizaciones, a efecto de identificar las buenas prácticas más recientes de procesos en la gestión de personal, así como su alineación e impacto con la ventaja competitiva del negocio.

Objetivo y Contexto

El presente documento tiene el propósito de realizar una revisión de las principales producciones académicas relativas al alineamiento de la Planeación Estratégica de las organizaciones y las prácticas de gestión de recursos humanos, considerando la tecnología como un vínculo entre ambos tópicos. Por lo anterior, se busca determinar la evolución de las



principales tendencias que las empresas han implementado para consolidar la alineación referida.

Por lo que esta revisión se establece en un contexto en el que se determina que, la gestión de los recursos humanos juega un papel importante en la recuperación de las organizaciones ante los impactos de la pandemia COVID-19. De manera particular, Gherson & Gratton (2022) [8] refieren que las acciones para la generación de competencias técnicas en el personal, cambios en las estructuras de organización y descripciones de puestos, liderazgo en la transformación digital, reconfiguración de sistemas, así como la generación de culturas específicas, resultan fundamentales para lograr la adaptación ante los entornos disruptivos actuales, así como contribuir a un mejoramiento del rendimiento.

Marco Teórico

La relación entre estrategia con recursos humanos vista como área estratégica donde se crea valor, se ha estudiado desde algunos años. En este sentido, se dijo que la planeación sobre los recursos humanos debe de comenzar a la par en conjunto con el diseño de los objetivos estratégicos [9, 10]. Fueron Bird y Beechler (1995) [11] quienes encontraron que las empresas alinean la estrategia del negocio con la estrategia de recursos humanos, tendiendo a un desempeño mayor, en comparación con las que no tienen congruencia en su alineación. Así mismo, se ha dicho que poseer los recursos humanos con las

capacidades y aptitudes necesarias para el desarrollo de las actividades dentro de las empresas, marcan la diferencia, desarrollando una ventaja competitiva para las organizaciones [12, 13].

En concordancia, Kaplan y Norton (1992) [14], determinan en su investigación que una de las perspectivas a monitorear para el buen desempeño de la estrategia es el Aprendizaje y Crecimiento, donde se determina que el personal de una empresa es el eje motor que detonará las actividades que se realizan, impactando en la preferencia del cliente, mismos que serán los detonadores de ingresos en el negocio. Además, se ha investigado sobre la relación directa entre los indicadores de satisfacción de los empleados, con el rendimiento financiero; según Amin (2015) [15], se demostró la relación entre dichas variables, así como el logro de la estrategia corporativa.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene la finalidad de identificar e integrar la información existente relativa a la transformación digital de la gestión de recursos humanos y su alineación con la planeación estratégica de las organizaciones. De manera particular se consideran las principales áreas de los procesos de recursos humanos (ciclo de vida del colaborador) que se han digitalizado, principales tecnologías utilizadas, así como los diversos enfoques estratégicos que se consideran.

Preguntas de Investigación

Con la finalidad delimitar los esfuerzos de investigación para el logro del cumplimiento del objetivo, se diseñaron tres preguntas de investigación que darán guía al desarrollo de la exploración y determinación de resultados:

1. ¿En qué áreas de la gestión de recursos humanos es más utilizada la tecnología?
2. ¿Qué tecnología es utilizada para alinear la gestión estratégica de recursos humanos con la estrategia del negocio?
3. ¿Qué impacto tiene en la estrategia el uso de la tecnología para la alineación de los recursos humanos?

Alcance de la revisión

Este artículo se centra en realizar una búsqueda sistematizada de la literatura, iniciando con el planteamiento de las preguntas de investigación.

Criterios de inclusión

La búsqueda de información de metadata se estructuró a través de la inclusión de los siguientes criterios de manera general:

- La literatura se desarrolla dentro de alguna área específica de la gestión de Recursos Humanos o en general del sistema de gestión de recursos humanos.
- Considera al menos algún elemento con impacto directo en la estrategia de la organización, buscando una mejora en el rendimiento a través del tiempo.

- Se implica la inclusión del ámbito tecnológico, considerando los cambios en las Tecnologías de la Información & la Comunicación (TIC's) antes de la pandemia, durante y hasta el cierre del 2022.

Criterios generales de exclusión

La metadata se fue descartando con los siguientes criterios:

- Marco temporal: años de publicación a partir del 2018, a los últimos artículos publicados 2023.
- Especificidad de Recursos Humanos: Procedimientos o áreas de Gestión de Recursos Humanos.
- Especificidad de Estrategia: que tuviera relación con el proceso de diseño, ejecución y control de la estrategia.
- Uso de herramientas tecnológicas en específico.

Ejecución de la búsqueda

La estrategia de búsqueda se centró en las preguntas de investigación establecidas para el estudio. Aunado a lo anterior, se consideraron las siguientes variables: Gestión de Recursos Humanos, Estrategia y Tecnología de la información. De igual forma, se desarrolló con base al marco temporal establecido inicialmente. De manera específica, se utilizó la base de datos SCOPUS, considerando el algoritmo de búsqueda siguiente:

- (TITLE-ABS-KEY ("human resource



management") AND TITLE-ABS-KEY ("strategic") AND TITLE-ABS-KEY (technology))

El resultado fue de 730 investigaciones, a dicha cifra, se implementaron los criterios de inclusión y exclusión previamente descritos, lo que arrojó la selección de 80 artículos. Con la finalidad de describir el proceso de exclusión, se comparte el diagrama de la figura 1.

Proceso de clasificación de la información

En el presente apartado se hace mención a la forma en la cual los autores clasificaron el total de publicaciones contempladas dentro del marco temporal (2018 - 2023) en función de las

tres aristas que aborda el artículo: Gestión de Recursos Humanos, Tecnología y Estrategia. Así mismo, se detalla cada criterio de inclusión, con el objetivo de clarificar el entendimiento.

Criterios de clasificación para la gestión de recursos humanos

Con base a una revisión de literatura relativa a la gestión de recursos humanos de Stredwick (2022) [16] y Groyberg *et al.*, (2006) [17] se identificaron categorías clave en la gestión estratégica de recursos humanos. Por lo anterior, se procede a la determinación de la categorización de la información con base a los criterios que se muestran en la figura 2.

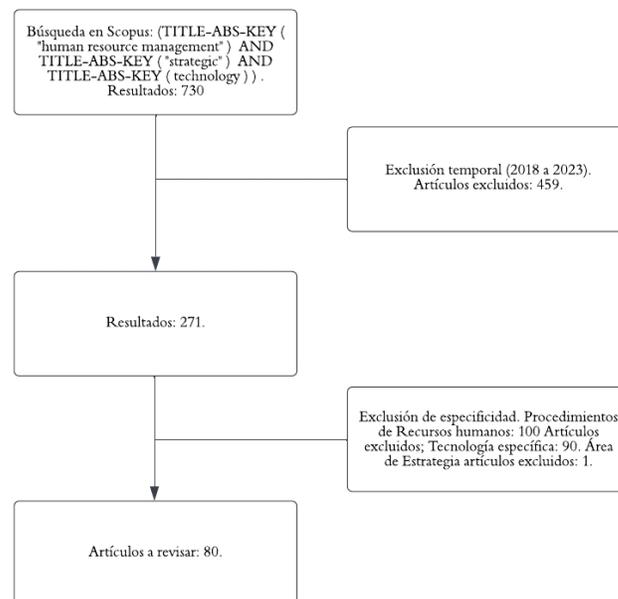


Figura 1. Proceso de exclusión de literatura (Fuente: elaboración propia de los autores).

	Criterio	Descripción
1	Desarrollo de Personal	Se consideran los procedimientos relativos a la capacitación, entrenamiento y profesionalización del personal.
2	Desarrollo Organizacional	Estrategias para el mejoramiento de la gestión interna de la organización, centradas en la interacción humana, procesos y tecnología.
3	Diseño de espacios	Acciones para la adecuación de espacios de trabajo.
4	Evaluación del Desempeño	Procedimientos para la medición del desempeño de los colaboradores.
5	Gestión del Conocimiento	Producción, transferencia y aplicación de conocimiento generado dentro de la organización.
6	Motivación	Factores intrínsecos y extrínsecos que incentivan a los empleados a incrementar su grado de producción o compromiso.
7	Reclutamiento y Selección	Acciones para la atracción de talento.
8	Relaciones Laborales	Marcos normativos aplicables a la gestión de personal.
9	Sueldos y Salarios	Esquemas de retribución a los empleados.
10	Gestión de Recursos Humanos	Sistema de gestión de recursos humanos, considerando todas sus etapas.

Figura 2. Criterios de clasificación para la gestión de recursos humanos (Fuente: elaboración propia de los autores).

Criterios de clasificación para las tecnologías de información

De acuerdo con la literatura, en la actualidad las nuevas tecnologías están ofreciendo oportunidades para robustecer la fuerza laboral y que esta sea sostenible [18]. Por consiguiente, se clasificaron los tipos de lo general a lo específico, considerando los criterios de la figura 3.

Criterios de clasificación para la estrategia

Con base en la literatura de Thompson *et al.* (2013) [19], se definieron cinco parámetros de organización para poder catalogar a la producción científica que se filtró primeramente por el marco temporal anteriormente descrito (2018 - 2023). Cabe destacar que se agruparon las primeras tres etapas del desarrollo de la estrategia en planeación, con el objetivo de simplificar la

cantidad de criterios, además de que algunas investigaciones están enfocadas en las etapas posteriores. Siendo así, las etiquetas quedan definidas en la figura 4.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De manera general, se comparten los principales resultados relativos al análisis de la

selección de artículos. Por ello, se abordará primeramente el crecimiento de publicaciones por año, así como los principales autores sobre el tema.

Las producciones de los artículos de investigación se incrementaron durante el periodo de pandemia del 2020 a 2022 con un promedio del 30% (Figura 5).

	Criterio	Descripción
1	Tecnología	Integra todos los tipos de tecnologías (fija, flexible, dura, blanda, de producto, de operación, de equipo de punta, de innovación, limpia, entre otras.)
2	Inteligencia Artificial	Tecnología diseñada para realizar determinadas operaciones que se consideran propias de la inteligencia humana.
3	Big Data	Es el conjunto de datos de gran tamaño y complejos.
4	Internet de las cosas	Es la red colectiva de dispositivos conectados con la tecnología que facilita la comunicación entre ellos a través de la nube.
5	Teoría de la información	Es la técnica de compresión de datos.
6	Tecnología Verde	Es aquella tecnología que se utiliza sin dañar el medio ambiente.
7	Tecnología de minería de datos	Permite explorar grandes bases de datos, de manera automática o semiautomática.
8	Industria 4.0	Es la automatización y digitalización de todos los procesos, no solo administrativos, así como los de gestión, sino también de manufactura.
9	ERP (Enterprise Resource Planning)	Plataforma tecnológica utilizada por las organizaciones para la gestión de sus actividades administrativas y operativas.
10	Cloud computing	Tecnología que permite acceso remoto a diferentes aplicativos.

Figura 3. Criterios de clasificación para las Tecnologías de Información (Fuente: elaboración propia de los autores).

Criterio	Descripción
1 Planeación	Comprende la fase entre el análisis del macro y microentorno que envuelve a la empresa, así como el análisis interno para poder definir el plan estratégico a desarrollar, en conjunto con los objetivos.
2 Ejecución	Referente a la segunda parte, una vez definido el plan a llevar a cabo, se implementará lo pretendido.
3 Evaluación	Una vez ejecutado el plan, se procede a hacer el análisis posterior para poder decidir si las variables que se miden están llegando a la consecución de resultados.
4 Control	Posterior a la etapa anterior, se deberán de realizar los ajustes necesarios para potencializar el logro de resultados, o bien, tomar las medidas pertinentes para lograrlo.

Figura 4. Criterios de clasificación para las estrategias (Fuente: elaboración propia de los autores).

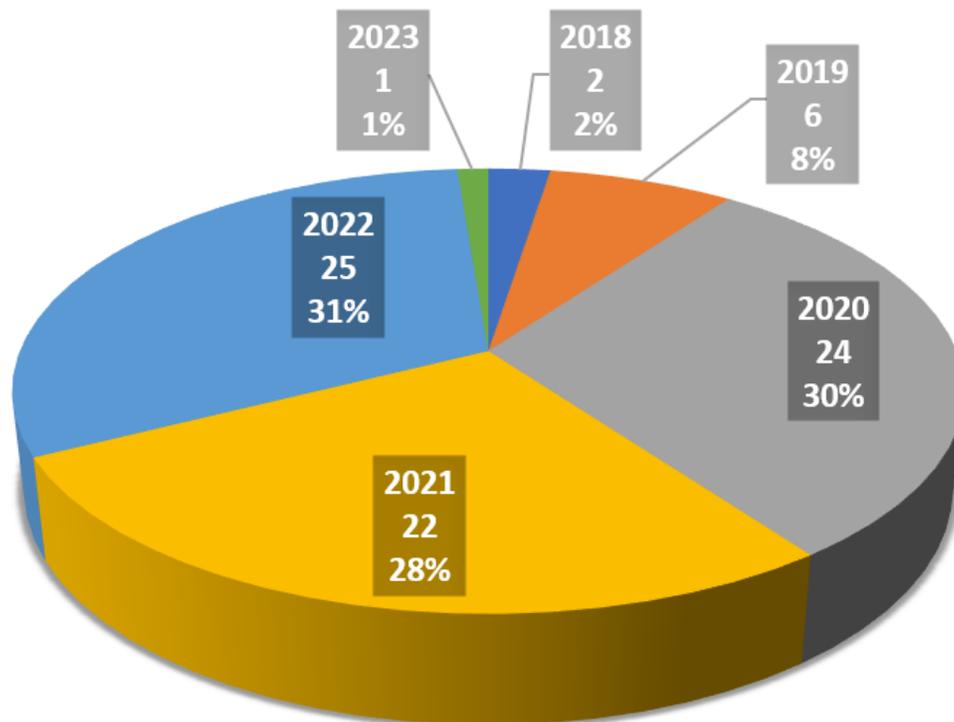


Figura 5. Publicaciones por año (Fuente: elaboración propia de los autores).

Se realizó un análisis bibliométrico utilizando la herramienta VOS viewer, mismo que logró identificar que, el país con mayor producción académica del tópico es Estados Unidos (Figura 6). Es importante destacar que, dicho análisis

únicamente considera la relación de los autores dentro de la propia base de datos seleccionada.

Derivado de un segundo análisis bibliométrico utilizando la herramienta VOS viewer, se logró identificar que, el autor con mayor referencia

sobre el tópico es Lepak (1998) [20] (Figura 7). Es importante destacar que, dicho análisis únicamente considera la relación de los autores dentro de la propia base de datos seleccionada. Con relación al análisis relativo a las áreas implicadas en la transformación digital de los procesos de gestión de recursos humanos, se identificó que, se estudia de manera integral el

sistema de gestión de recursos humanos (Figura 8). Este resultado es de suma importancia para la presente investigación, toda vez que el análisis en conjunto de los procedimientos de RH sugiere que, al considerar una transformación, deberá de incidir en todas las actividades, generando una interrelación e interdependencia.

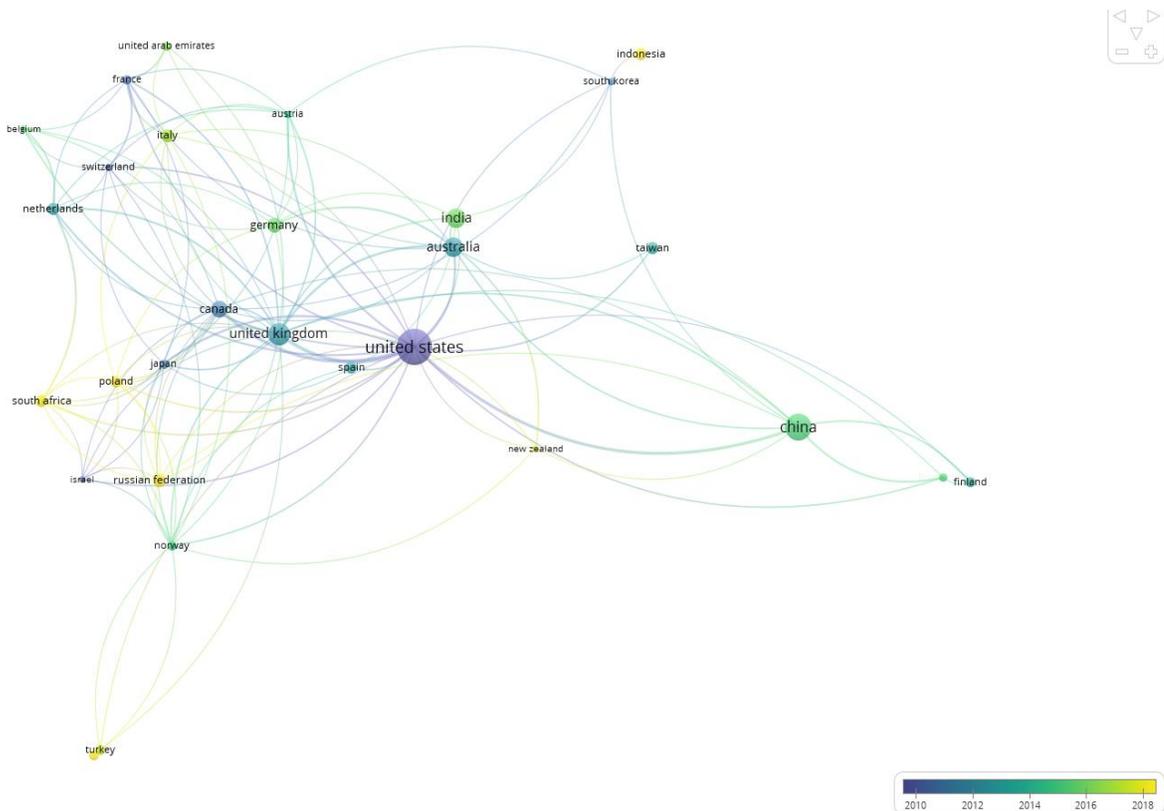


Figura 6. Países de la revisión de literatura (Fuente: elaboración propia de los autores).

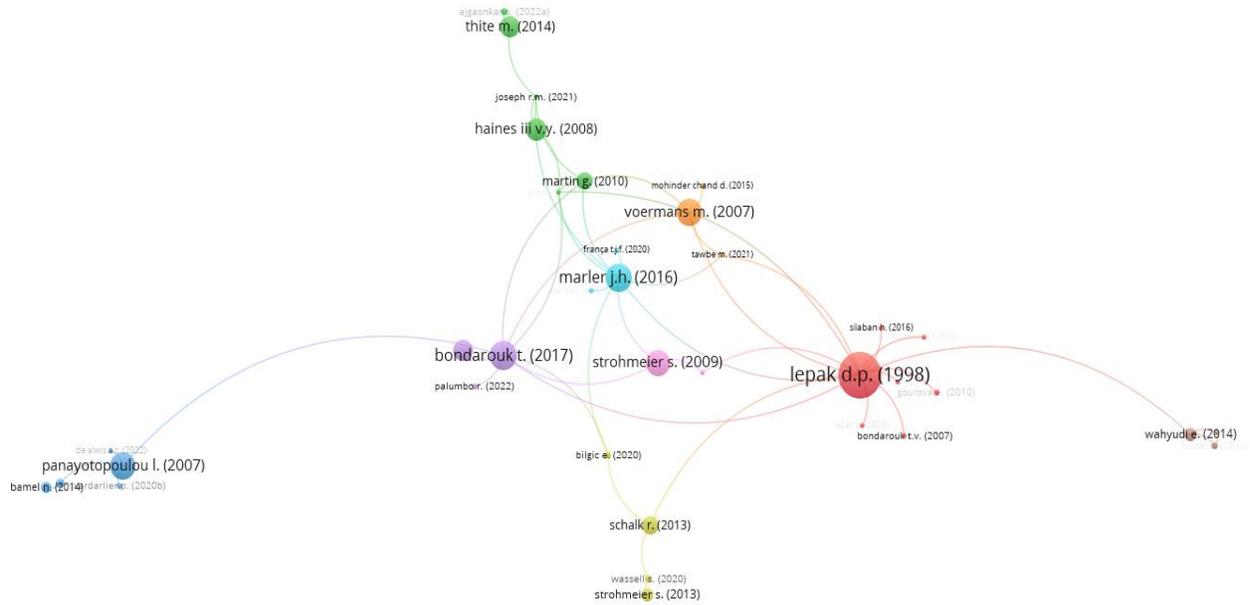


Figura 7. Autores y citas de la revisión de literatura (Fuente: elaboración propia de los autores).

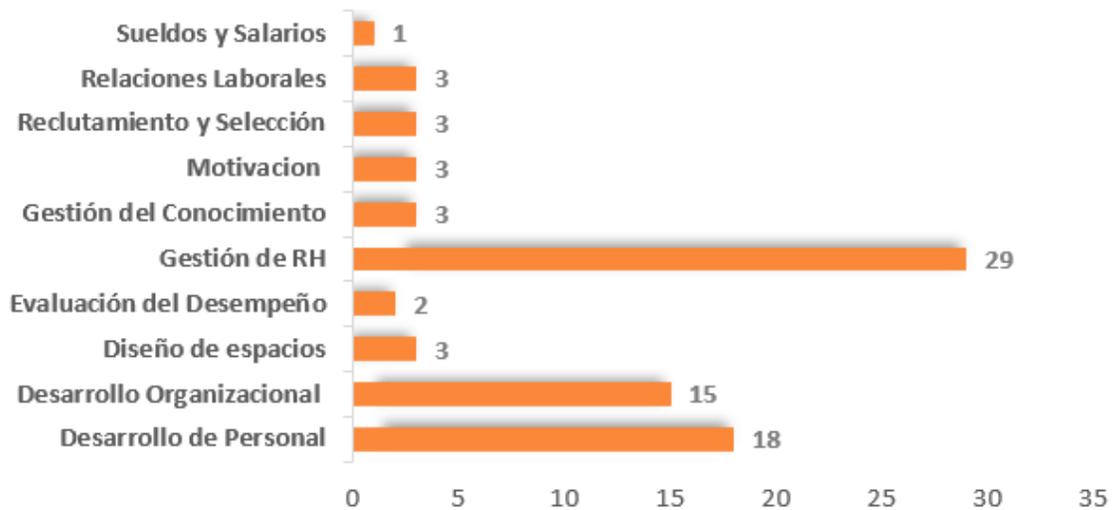


Figura 8. Clasificación de producción por áreas de Gestión de Recursos Humanos (Fuente: elaboración propia de los autores).

Por otro lado, derivado del análisis de las categorías de tecnología (Figura 9), se obtuvieron resultados con mayor referencia a los diferentes tipos de tecnología es de 54 artículos sin llegar a especificarlas, sin embargo, para la tecnología de Inteligencia Artificial es mencionada en 9 investigaciones, posterior a la Industria 4.0, Big Data y Tecnología Verde, siendo esta última la que mayor oportunidad debería tener, debido al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como plan maestro de las Organizaciones para conseguir un futuro sostenible a nivel mundial para el 2030.

Por consiguiente, la tecnología está permitiendo importantes crecimientos en valor que acelera y habilita los esfuerzos estratégicos de las compañías.

Con relación al análisis relativo a las áreas

implicadas en Estrategia en los procesos de gestión de recursos humanos (Figura 10), se identificaron los siguientes hallazgos: Primeramente, el rubro de Planeación es el apartado con mayor producción científica en el marco temporal, probablemente debido a que las empresas que no contaban con una conexión directa a la tecnología lo seguían viendo como parte su plan estratégico a corto o a largo plazo, pero aún sin ponerlo a prueba. En segundo lugar, se denota que el desarrollo tecnológico estaba nulamente presente en la época pre-pandemia, tomando auge conforme avanza la crisis sanitaria, siendo así que la ejecución se vuelve la principal categoría en 2022. Finalmente, tanto la Evaluación, como el Control están en una etapa que puede ser considerada aún como temprana. Por lo que habrá que esperar la evolución de estas.

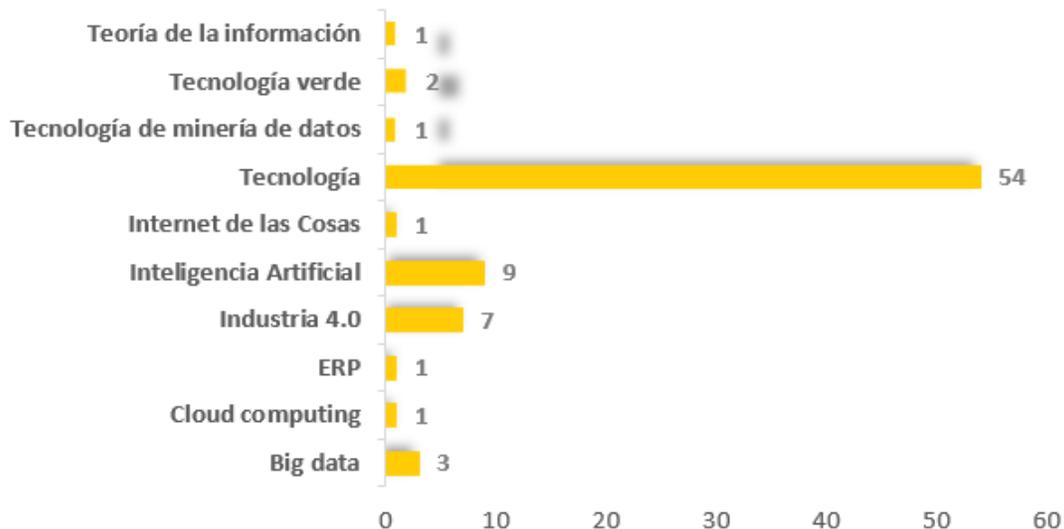


Figura 9. Clasificación de producción por áreas de Tecnologías de Información (Fuente: elaboración propia de los autores).



Figura 10. Clasificación de producción por áreas de Estrategia (Fuente: elaboración propia de los autores).

Así mismo, se puede observar, con base al análisis, cuáles son los temas de literatura que coinciden más, siendo la combinación de Gestión de Recursos Humanos, Tecnología y Planeación es el patrón de investigación que más se repite, al ser considerado diez veces en su desarrollo. Seguido por Desarrollo de Personal, Tecnología y Evaluación, a la par de Desarrollo Organizacional, Tecnología y Planeación. Con base en esto, se puede apreciar que Tecnología es el factor común entre las combinaciones principales. Ver Figura 11 donde se muestra la frecuencia de publicaciones entre los años 2018-2022 en los temas de impacto para esta investigación.

¿En qué áreas de la gestión de recursos humanos es más utilizada la tecnología?

Derivado del análisis de información, se identificó que la tecnología se utiliza de manera general en todo el sistema de gestión de recursos humanos. Esto indica que se implementa de manera integral como una

herramienta dentro de la gestión de personal. De manera particular, se observa que el procedimiento en específico de desarrollo de personal es el más estudiado. Incluso, dicho procedimiento tuvo un crecimiento de interés posterior a la pandemia. Por otro lado, en un segundo orden se observa que se estudian las acciones relativas al desarrollo organizacional, también presentando un importante auge en las investigaciones posterior a la pandemia.

¿Qué tecnología es utilizada para alinear la gestión estratégica de recursos humanos con la estrategia del negocio?

Se demuestra que la aplicación y adopción de la Inteligencia Artificial fortalece los procesos estratégicos de gestión de Recursos Humanos, ya que contribuye en la eficiencia, productividad, así como la eficacia de los activos más preciados en una empresa que es la “gente” que contribuyen activamente incrementando la rentabilidad del negocio.

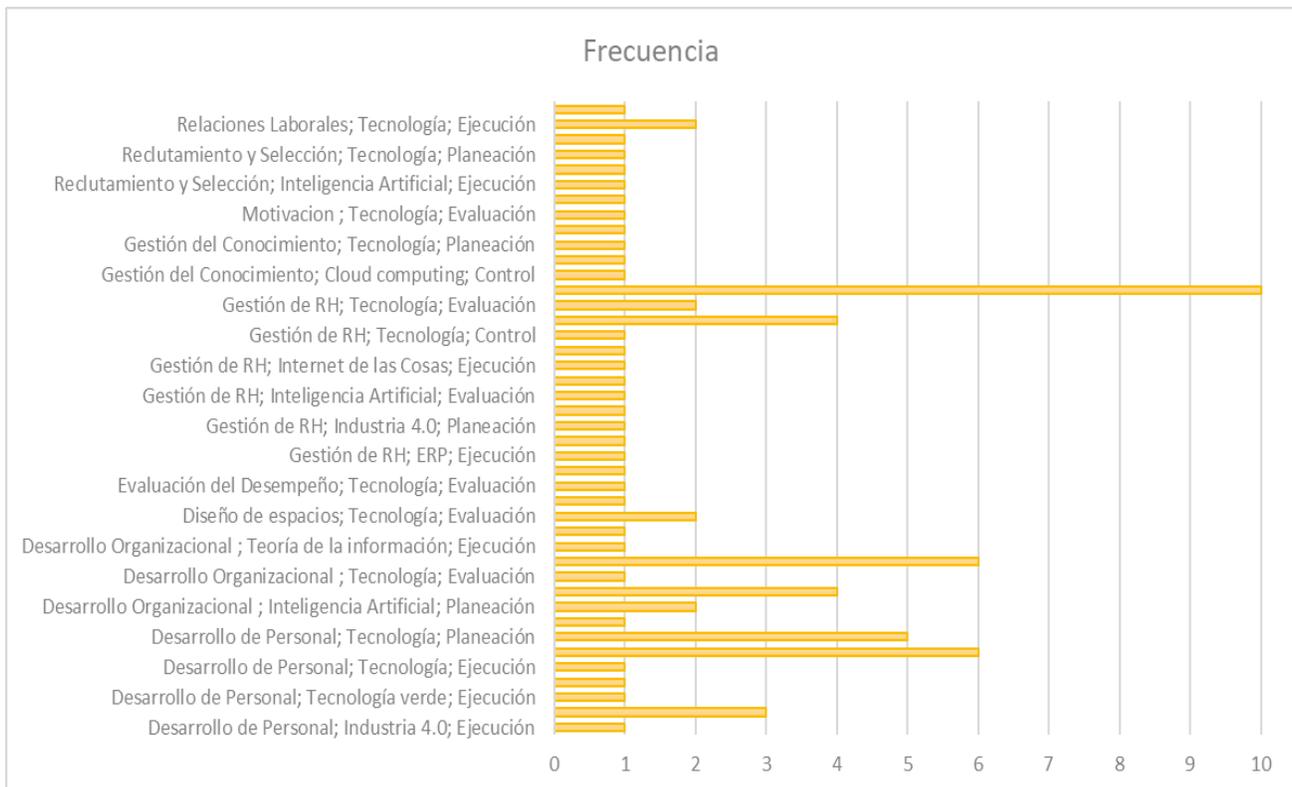


Figura 11. Frecuencia de publicaciones en combinaciones de temas en áreas de Recursos Humanos, Tecnología y Estrategia (Fuente: elaboración propia de los autores).

Así que la inteligencia artificial permite que los equipos de cómputo sean capaces de tomar decisiones a través de patrones del ser humano siendo estos de mayor precisión a través de información almacenada en diversas bases de datos permitiendo a los ejecutivos de los departamentos de recursos humanos mayor enfoque en actividades estratégicas. Por ejemplo, el uso de chatbots en el departamento de Reclutamiento y Selección del Personal para encontrar al talento necesario o bien en Compensaciones utilizando las ventajas de Big Data, así como el uso de Cloud computing, o bien otras tecnologías de procesamiento. Al competir en un mundo digital, las empresas

deben seguir invirtiendo en las tecnologías disruptivas, siendo esta una inversión para potencializar su posicionamiento.

El uso de chatbots permite la automatización de actividades a través de la interacción natural entre las personas en el departamento de Reclutamiento y Selección del Personal para encontrar al talento necesario o bien en Compensaciones utilizando las ventajas de Big Data para el análisis de grandes volúmenes de información compleja, así como el uso de Cloud computing que es una arquitectura de prestación y/o aprovisionamiento de servicios de tecnologías de información Mireles (2010) [21], o bien otras tecnologías de procesamiento.

Al competir en un mundo digital, las empresas deben seguir invirtiendo en las tecnologías disruptivas, siendo esta una inversión para potencializar su posicionamiento.

¿Qué impacto tiene en la estrategia el uso de la tecnología para la alineación de los recursos humanos?

Debido al desarrollo de literatura demostrado con anterioridad, se aprecia que los efectos de las acciones implementadas, mismas que surgieron para tomar el nuevo rumbo en las instituciones, aún no están siendo analizadas en la etapa posterior a su ejecución. Esto debido a que se ha enfocado todo esfuerzo en la investigación para entender qué estaba sucediendo y cuál era la mejor alternativa para poderlo resolver, quedando aún pendiente la evaluación de resultados. Esto a su vez, deja ver un hueco en la ciencia que tendrá su área de oportunidad para seguir siendo estudiada, abriendo así una ventana para estudios futuros relacionados al tema principal.

Conclusiones

Derivado de los resultados de la revisión sistemática, se confirma que, durante la pandemia la gestión de recursos humanos y la alineación con la ejecución de la estrategia empresarial, se consideró la tecnología como un elemento de apalancamiento. De manera particular, se identificó que las herramientas tecnológicas más utilizadas para tales efectos son: inteligencia artificial, big data e internet de las cosas. Por otro lado, se observa que la

transformación digital es una preocupación latente para las organizaciones, sin embargo, se identifica que no se ha logrado implementar de manera específica las diversas tecnologías emergentes en los procedimientos para desarrollar una ventaja competitiva en las industrias. En otras palabras, esto era visto como una opción, ahora debe ser tomado como una obligación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no tienen conflicto de interés y todos aceptan las enmiendas al presente artículo. Los autores también declaran que este es un trabajo original y no está bajo revisión en alguna otra revista.

REFERENCIAS

- [1]. Wardana IM, Sukaatmadja IPG, Setini M. Formulation of Business Strategies to Improve Business Performance by SWOT and SQSPM Approach in Era Pandemic: A Study on Culinary MSMEs. *Quality - Access to Success*, 2022; 23(188): 47–55. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.07>
- [2]. Kateb M, Ahmadi AA. Aligning human resources and business strategy. *Management Science Letters*, 2018; 8(12): 1399–1412. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.001>
- [3]. Porter ME. *Competitive strategy. Measuring business excellence*, 1997.
- [4]. Sanahuja JA. COVID-19: riesgo, pandemia y crisis de gobernanza global, 2020. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/60555/>

- [5]. Sheffi Y. What everyone gets wrong about the never-ending COVID-19 supply chain crisis. MIT Sloan Management Review, 2021; 63(1): 1-5.
- [6]. Esser J. 4 Steps to Creating a Strategy in an Uncertain World. Harvard Business Review. 2022. Disponible en: <https://hbr.org/2022/06/4-steps-to-creating-a-strategy-in-an-uncertain-world#:~:text=4%20Steps%20to%20Creating%20a%20Strategy%20in%20an,...%204%204.%200Identify%20the%20best%20options.%20>
- [7]. Kerr W, Ng G. Talent Management and the Future of Work. Harvard Business Review. 2020. Disponible en: <https://hbsp.harvard.edu/product/820084-PDF-ENG>
- [8]. Gherson D, Gratton L. Managers Can't Do It All. Harvard Business Review, 2022; 100(3-4): 96-105.
- [9]. Eisenberg B. Involving human resources in strategic planning. Health Care Strategic Management, 1988; 6(7): 7-9.
- [10]. McQueen J. Integrating human resource planning with strategic planning. Canadian Public Administration, 1984; 27(1): 1-13. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1984.tb02150.x>
- [11]. Bird A, Beechler S. Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation. Journal of International Business Studies, 1995; 26(1): 23-46. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490164>
- [12]. Fottler MD, Phillips RL, Blair JD, Duran, CA. Achieving competitive advantage through strategic human resource management. Hospital and Health Services Administration, 1990; 35(3): 341-363.
- [13]. Scott L. The personnel touch in mapping strategies. Modern Healthcare, 1992; 22(45): 28-30, 32.
- [14]. Kaplan RS, Norton DP. The balanced scorecard--measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992; 70(1): 71-79.
- [15]. Amin F. Appraisal of the Effects of Strategic Trade Parallelism and Human Resource on Financial Key Performance and Employees' Satisfaction. Journal of Research in Human Resources Management, 2015; 7(2): 105-127.
- [16]. Stredwick J. An introduction to human resource management. Routledge. 2022. Disponible en: <https://www.routledge.com/An-Introduction-to-Human-Resource-Management/Stredwick/p/book/9780415622295>
- [17]. Groysberg B, McLean AN, Reavis C. Delivering strategic human resource management. Harvard Business School. 2006. Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32414>
- [18]. Wissemann AK, Pit SW, Serafin P, Gebhardt H. Strategic guidance and technological solutions for human resources management to sustain an aging workforce: Review of international standards, research, and use cases. JMIR Human Factors. 2022; 9(3):

e27250

[19]. Thompson A, Peteraf M, Gamble J, Strickland III AJ, Jain AK. *Crafting & executing strategy 19/e: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. 2013. McGraw-Hill Education.

[20]. Lepak DP, Snell SA. *Virtual HR: Strategic*

human resource management in the 21st century. *Human resource management review*.1998; 8(3): 215-234.

[21] Miralles R. *Cloud computing y protección de datos*. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 2010; (11): 14-23.