

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA REPUTACIÓN
CORPORATIVA EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS DE
COLOMBIA

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN

DAYRA ALEJANDRA BORREGO MUÑOZ
DIANA CAROLINA MESA GALINDO

BOGOTÁ - COLOMBIA
2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA REPUTACIÓN
CORPORATIVA EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS DE
COLOMBIA

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN

DAYRA ALEJANDRA BORREGO MUÑOZ
DIANA CAROLINA MESA GALINDO

Tutor

DRA. MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
BOGOTÁ - COLOMBIA

2019

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes nos apoyaron constantemente y entendieron el tiempo que requería llevar a cabo esta maestría. A Dios porque sabemos que sin el nada de esto hubiera sido posible.

Las autoras

DECLARACIÓN DE AUTONOMIA

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Diana Carolina Mesa Galindo
Dayra Alejandra Borrego Muñoz
Mayo 2019

DECLARACIÓN DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Diana Carolina Mesa Galindo
Dayra Alejandra Borrego Muñoz
Mayo 2019

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. Marco teórico	1
1.1. Generalidades	1
1.2. Prácticas de recursos humanos	2
1.2.1. Selección de Personal	2
1.2.2. Evaluación del desempeño.....	3
1.2.3. Compensación de Personal	4
1.2.4. Promoción de personal.....	5
1.2.5. Formación y desarrollo del personal.....	6
1.2.6. Escalas de medida de las prácticas de recursos humanos	8
1.3. Reputación Corporativa	13
1.4. Hallazgos de la relación entre Recursos Humanos y Reputación Corporativa.....	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: LA JUSTIFICACIÓN.....	17
3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	20
3.1. GENERAL	20
3.2. ESPECÍFICOS	20
4. MARCO METODOLÓGICO	21
4.1. Tipo de estudio y alcance	21
4.2. Unidad de Análisis.....	21
4.3. Población y muestra	21
4.4. Variables del estudio	21
4.5. Instrumentos	22
4.5.1. Cuestionario de prácticas de recursos humanos.....	22
4.5.2. Cuestionario de reputación corporativa	22
4.6. Resultados del análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medida	
23	
4.6.1. Escalas de prácticas de recursos humanos	23
4.6.1.1. Selección de personal	25
4.6.1.2. Ascensos de personal	25
4.6.1.3. Formación y desarrollo de personal	26
4.6.1.4. Evaluación del desempeño	27
4.6.1.5. Sistema de compensación.....	28
4.6.2. Reputación Corporativa	29
4.6.3. Fiabilidad de las escalas de medida	31
4.6.4. Procedimiento	33
4.6.5. Hipótesis General del estudio	33
5. RESULTADOS	34

5.1. Variables socio demográficas	34
5.1.1. Sexo.....	34
5.1.2. Edad	35
5.1.3. Estado civil actual.....	36
5.1.4. Tiempo que lleva en la empresa.....	37
5.1.5. Nivel del Cargo	38
5.1.6. Antigüedad en el cargo	39
5.1.7. Nivel educativo (Marque solo el máximo nivel alcanzado)	40
5.2. Matriz de Correlaciones entre prácticas de recursos humanos y reputación corporativa.....	40
5.3. Prueba de hipótesis de la relación entre las prácticas de recursos humanos y reputación corporativa	43
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
8. REFERENCIAS	52

Lista de Tablas

Tabla 1. Escalas de medida de las prácticas de recursos humanos	8
Tabla 2. KMO y prueba de Bartlett: Cuestionario 1	24
Tabla 3. Escala de selección de personal	25
Tabla 4. Escala de Ascensos de personal.....	26
Tabla 5. Escala de Formación y desarrollo de personal.....	26
Tabla 6. Escala de Evaluación de Desempeño.....	27
Tabla 7. Escala de Sistema de compensación.....	28
Tabla 8. KMO y prueba de Bartlett: Cuestionario 2.....	29
Tabla 9. Factores escala de Reputación Corporativa	30
Tabla 10. Interpretación de los coeficientes Alfa de Cronbach	31
Tabla 11. Coeficientes de fiabilidad de las escalas de medida empleadas	32
Tabla 12. Matriz de Correlaciones.....	41
Tabla 13. Resumen del modelo de regresión prácticas de RRHH sobre satisfacción del empleado	43
Tabla 14. Coeficientes	44
Tabla 15. Efecto sobre la variable posición de la empresa	45
Tabla 16. Efecto evaluación de desempeño	45

Lista de Gráficos

Ilustración 1. Variable sexo	34
Ilustración 2. Variable Edad	35
Ilustración 3. Variable estado civil	36
Ilustración 4. Variable Tiempo que lleva en la empresa.....	37
Ilustración 5. Variable Nivel del Cargo	38
Ilustración 6. Variable Antigüedad en el cargo	39
Ilustración 7. Variable Nivel Educativo.....	40

GLOSARIO

COMPENSACIÓN DE PERSONAL: Gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia del colaborador que lleva a cabo las actividades y responsabilidades del puesto que desarrolla.

FORMACIÓN DE PERSONAL: Tiene como objetivo mejorar las capacidades, los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas.

PROMOCIÓN DE PERSONAL: Su propósito es el de cubrir un puesto vacante de una categoría profesional superior, normalmente mediante el ascenso de una persona que ya forme parte de la organización.

RECURSOS HUMANOS: Es una función y/o departamento del área de gestión y/o administración de empresas; que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

REPUTACIÓN CORPORATIVA: Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a dichos grupos.

SELECCIÓN DE PERSONAL: Proceso mediante el cual se elige a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

RESUMEN

El reto para las empresas actuales, es lograr el perfecto equilibrio entre las necesidades de sus grupos de interés y el cumplimiento de sus objetivos. El presente estudio tuvo como propósito, establecer si existía relación entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa. Para lograr dicho propósito se realizó un estudio con 100 colaboradores de una entidad financiera que tiene presencia en toda Colombia, valorando su percepción de las prácticas de recursos humanos implementadas en la organización, específicamente selección de personal, evaluación de desempeño, compensación de personal, promoción de personal y formación y desarrollo de personal y la reputación corporativa. Los resultados obtenidos en el estudio mostraron que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto sobre la reputación corporativa, lo cual es consecuente con estudios anteriores realizados para identificar relación entre estos conceptos.

Palabras claves:

Prácticas de recursos humanos, reputación corporativa, grupos de interés.

ABSTRACT

The challenge for current companies is to achieve the perfect balance between the needs of their stakeholders and the fulfillment of their objectives. The purpose of this study was to establish if there was a relationship between human resources practices and corporate reputation. To achieve this purpose, a study was carried out with 100 employees of a financial institution that has a presence throughout Colombia, assessing their perception of the human resources practices implemented in the organization, specifically selection of personnel, performance evaluation, compensation of personnel, promotion of personnel and training and development of personnel and corporate reputation. The results obtained in the study showed that human resource practices have an effect on corporate reputation, which is consistent with previous studies conducted to identify the relationship between these concepts.

Key words:

Human resources practices, corporate reputation, stakeholders

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha evidenciado la importancia de los recursos humanos para colaborar en el desarrollo de empresas competitivas en el mercado global, las prácticas implementadas en esta área han tenido un papel importante en el avance de corporaciones de talla mundial.

Existen investigaciones que han demostrado, que las prácticas de recursos humanos se encuentran relacionadas con la reputación corporativa, y si bien la investigación de estos conceptos ha avanzado significativamente, aún se encuentran algunos vacíos en la demostración de dicha relación. Por consiguiente esta investigación tiene como objetivo identificar la relación entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa en una organización de servicios financieros.

En el primer capítulo de este estudio, se realiza una revisión conceptual de las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa; así como las escalas de medida empleadas por diferentes autores para estos dos conceptos. En el segundo capítulo se describe el planteamiento del problema, justificando la importancia de las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa. En el tercer capítulo se establecen los objetivos de la investigación. En el cuarto capítulo se define la metodología empleada para desarrollar el estudio. En el quinto capítulo se muestran los resultados obtenidos y posteriormente en el sexto capítulo, se realiza el análisis de dichos resultados. Finalmente en el séptimo capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados.

1. Marco teórico

1.1. Generalidades

La Gestión del talento humano en las organizaciones permite vinculación y participación eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. De acuerdo con Chiavenato (2002), dependiendo de cómo se gestione el talento humano, se permitirá que las personas aumenten o disminuyan las fortalezas y debilidades de la organización.

Para gestionar las personas, las organizaciones estructuran sistemas de gestión a través de prácticas de recursos humanos, las cuales afectan el desempeño organizacional, así, Moideenkutty,

Allamki, & Rama Murthy (2011), señalan que estas prácticas determinan el tipo de empleados que son seleccionados, las habilidades y motivación de los mismos, y las oportunidades e incentivos que tienen para diseñar nuevas y mejores formas de hacer su trabajo.

A continuación, se realizara el análisis de dichas prácticas.

1.2. Prácticas de recursos humanos

La gestión humana debe facilitar la misión principal de las empresas, la cual es generar beneficios mediante la creación de valor, por medio de la creación de estrategias para el desarrollo del recurso humano; cuando se desarrolla el potencial humano se logra concretar la formación de mecanismos autorregulados, cuya fuente son los equipos de trabajo y el trabajo en equipo (Arroyo, 2017, p.18).

En consecuencia, Drucker (2002) afirma que la gestión corporativa y empresarial debe tomar al empleado como factor estratégico de inversión, las cualidades adicionales que deben tener las compañías para adaptarse a los cambios del entorno, son la generación de altos resultados, las evaluaciones de desempeño y las remuneraciones no salariales, así como la realización y delegación de funciones. (p.73)

Así mismo, se analizó otra clasificación de estas prácticas de Recursos Humanos, procesos de reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, promoción de personal, evaluación del desempeño y compensación, estas prácticas indica Grueso (2009), son las que se usan en mayor parte por la literatura académica.

En revisión de las prácticas mencionadas con anterioridad, y teniendo en cuenta el enfoque de la investigación, las prácticas analizadas para este estudio fueron: Selección de personal, evaluación de desempeño, compensación de personal, promoción de personal y formación y desarrollo de personal.

1.2.1. Selección de Personal

Esta práctica hace referencia a la etapa posterior al proceso de reclutamiento, en donde se toma la decisión de que personal es el indicado para ocupar la vacante de acuerdo a los parámetros establecidos en el proceso de recursos humanos de la organización. El objetivo de esta práctica es revisar las cualidades del personal reclutado y evaluarlas, para así seleccionar al mejor calificado a ocupar el cargo. Esta evaluación de acuerdo a Tyson y York (2007), se realiza a través de pruebas diseñadas para identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes del candidato.

Para realizar adecuadamente este proceso, es importante definir primero el perfil del cargo, esto hace referencia a que habilidades, conocimientos, estudios, cualidades, características se requiere del personal a desempeñar ese cargo en particular, según lo manifiesta Taylor (1947) “hombre correcto en el lugar correcto”.

Actualmente, se ha avanzado mucho en la investigación sobre esta práctica, y por consiguiente se ha logrado establecer validez predictiva de las pruebas implementadas en el proceso de selección, es por lo mismo y de acuerdo a Salgado (2007); Salgado y Moscoso (2008); Schmidt y Hunter (1998); Schmitt (2014), que se puede conocer cuáles son las herramientas de selección más fiables, más válidas y mejor percibidas por los postulantes.

Para finalizar el proceso de selección de personal, después de establecer el perfil del cargo, se seleccionan las pruebas necesarias, estas se aplican a los postulados, se analizan los resultados de dichas pruebas y posteriormente se toma la decisión de quién debe ocupar el cargo.

1.2.2. Evaluación del desempeño

Esta práctica la define Jain y Jain (2014), como la herramienta a través de la cual la organización pretende evaluar a sus empleados, desarrollar sus competencias, mejorar su desempeño y distribuir recompensas. Igualmente Werther y Davis (2000), indica que permite identificar no solo el rendimiento hasta el momento del empleado, sino su rendimiento global, es decir lo que puede llegar a hacer en un futuro.

Los principales factores que afectan el desempeño en el cargo de acuerdo a Chiaventao (2002), son: habilidades de la persona, esfuerzo individual, valor de las recompensas, desempeño, percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo y percepción del papel. Como consecuencia, Snell y Dean (1992), indica que la organización debe evaluar los logros del colaborador e identificar en qué áreas debe mejorar su desempeño.

Como lo indica Mondy y Noé (1997), la evaluación es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo, es el medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño. Por consiguiente, en este proceso se revisa la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución para que se logren objetivos del sistema administrativo. Chiavenato (2002), afirma que esta evaluación debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas.

De esta manera, estas evaluaciones se pueden desarrollar por parte del gerente, empleado, equipo de trabajo, comisión de evaluación de desempeño, mesas de calibración o RRHH. Por

consiguiente, se pueden encontrar varios métodos para evaluar el desempeño, como lo son las escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos o listados de verificación.

El resultado de la evaluación de desempeño, debe permitirle al trabajador identificar qué debe mejorar para lograr el correcto desempeño de sus tareas, dicha identificación se logra acompañada de una retroalimentación, está de acuerdo a Miao y Evans (2007), se considera una importante forma de reconocimiento al trabajador y refuerza la motivación del mismo, así mismo al finalizar es importante realizar un seguimiento del progreso del trabajador de acuerdo a los aspectos evaluados, así como formular programas de capacitación, mejorar los procesos o realizar promociones. Dicha actividad, afirma Weiz (1986), permite mejorar las habilidades del trabajador, incrementar el conocimiento procedimental y favorecer el aprendizaje del mismo en la empresa.

Así mismo, Cavanaugh y Noé (1999), afirman que la participación de los trabajadores en las evaluaciones de desempeño, proporciona un sentimiento de control sobre su desempeño profesional y contribuye a mejorar su participación en los procesos de cambio que atraviese la organización. Por último, Ather, Hassaan y Tahir (2014), consideran dentro de los beneficios de esta práctica el logro de colaboración, cooperación, comunicación y compromiso por parte de los empleados.

1.2.3. Compensación de Personal

El desempeño de las competencias por parte de los empleados, tiene que ser compensado con efectividad indefectiblemente. Por consiguiente, de acuerdo a lo que indica Cuesta (2000), esa compensación laboral hay que gestionarla bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que esta persona le entrega específicamente a esa organización para el cumplimiento de sus objetivos. A través de esta compensación los trabajadores interpretan como justa la relación entre lo aportado (trabajo) y lo recibido a cambio (remuneración). En efecto, Grueso (2009), indica que esta retribución es el mecanismo de atracción, motivación y retención del recurso humano.

En consecuencia, las organizaciones tienen definido su sistema de compensación laboral, el cual puede ser: Compensación financiera directa (salario), Compensación financiera indirecta (prestaciones) o Compensación no financiera (satisfacción que recibe la persona del puesto mismo). Con el fin de permanecer competitivas, las organizaciones deben retribuir los resultados del desempeño. Así mismo, de acuerdo a Mondy y Noé (1997), el paquete de compensaciones

debe tener en cuenta la singularidad de los empleados, ya que las personas tienen diferentes razones para trabajar y el paquete apropiado depende de la identificación de esas razones.

Por consiguiente, este sistema de compensación contribuye a favorecer el compromiso de los trabajadores a aprender, puesto que según Lawler (1990), se evidencia que en una escala de compensación equitativa serán recompensados a medida que mejore su rendimiento en la empresa. Igualmente, este tipo de compensación, induce en el empleado compromiso con los objetivos de la organización, de acuerdo a Goolsby (1992), están dispuestos a hacer lo que sea necesario para que se alcancen los objetivos planteados.

Para establecer esta compensación, según Grueso (2009), es importante tener en cuenta que la misma depende de factores internos de la organización como lo son, el clima, la cultura, la situación financiera, y las prácticas de recursos humanos, así como factores externos a la misma, siendo estos, las leyes, regulaciones gubernamentales, tecnologías y sectores industriales.

En conclusión, esta práctica tiene tres efectos en el trabajador, económico al definir su poder adquisitivo, psicológico al reflejar el valor de él mismo para la empresa y sociológico pues se relaciona con los sentimientos de valía personal. (Gómez-Mejía, 2008 p.375).

1.2.4. Promoción de personal

Definida como el proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarla. Por esta razón, el enfoque principal de la promoción de personal debe ser el acoplamiento entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles, esta se puede realizar a través del balance de fortalezas y debilidades y encuestas de preferencias y desagradados. En consecuencia, la promoción de personal es el enfoque formal de una organización para cerciorarse de que las personas con las aptitudes y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se las necesite, asegurando así que se tendrán a las personas indicadas en cada puesto de trabajo y así mismo logrando mantener a los empleados motivados. (Mondy y Noé 1997).

También, indica Grueso (2009), que se reconoce como el proceso mediante el cual el empleado accede a una mejor posición en la organización, mejor remunerada, con mayor responsabilidad y mayor jerarquía. Esto quiere decir, de acuerdo a Naveed (2011), que la promoción se da cuando el empleado asciende en la estructura de la organización, mostrándole que la organización reconoce que debe estar en un cargo con mayor autoridad y control.

Como consecuencia, esta práctica permite otra alternativa a la organización para el reclutamiento de personal, puesto que las vacantes pueden ser sustituidas con personal interno, permitiendo que los trabajadores identifiquen que la organización les ofrece oportunidades de crecimiento al interior de la misma. Sin dejar de lado que la organización debe asegurar que la persona que va a cubrir el cargo es la persona idónea para hacerlo, de lo contrario es importante que revise la oportunidad de realizar un reclutamiento externo, de esta forma no se verá afectado el trabajador que en inicio se creía podía realizar bien el nuevo cargo, así como tampoco se afectará el funcionamiento de la organización.

Del mismo modo, es importante identificar que existen dos tipos de sistemas de promoción, siendo uno el informal, el cual no cuenta con un procedimiento establecido y el formal el cual utiliza factores definidos por la organización de acuerdo a los requerimientos establecidos; dentro de estos factores, los comúnmente utilizados para definir la promoción son la antigüedad y el mérito, (Grueso, 2009). El mérito es considerado como “el reconocimiento a través del cual la organización valora la calidad del trabajo y los logros del empleado” (Syed y Xiao, 2012 p.324), lo cual de acuerdo a Billikopf (2014), se puede identificar si la empresa implementa prácticas como la evaluación de desempeño basándose en las habilidades del trabajador y experiencia para desarrollar las funciones establecidas, en consecuencia permite que se promueva al empleado mejor calificado para el cargo.

1.2.5. Formación y desarrollo del personal

La necesidad de implementar formación y desarrollo para el personal al interior de las organizaciones se generó debido al requerimiento de las empresas de adaptarse al entorno constantemente cambiante, es así, como de acuerdo a Grueso (2009), las empresas identificaron que debían esforzarse por potencializar las habilidades de los empleados y por consiguiente el desarrollo de la organización.

Igualmente, Decenzo y Roobins (2001), indican que este entorno cambiante en el cual se encuentran las organizaciones, se requiere que los empleados estén en constante actualización de sus conocimientos y habilidades, lo cual conlleva a que los mismos sientan que la organización está comprometida con el desarrollo de todo el personal y no únicamente del nuevo.

Dentro de las funciones específicas de la formación y desarrollo de personal, de acuerdo a Philips (2002), podemos encontrar: incremento de la productividad, incremento del nivel de

desempeño, actualización del capital humano, reducción de los accidentes, reducción del ausentismo y mejora y potencialización del conocimiento, habilidades y actitudes del empleado.

De acuerdo a Coles (2000), la formación dirigida a los empleados puede ser interna o externa; la interna es dada por personal de la organización que cuenta con la experiencia, conocimientos o habilidades necesarios establecidos dentro del plan de formación para los empleados, la externa hace referencia a personas o empresas externas que ofrecen los servicios de capacitación a organizaciones.

Por consiguiente, esta práctica permite que al interior de las organizaciones, se identifique las necesidades en cuanto a formación y desarrollo del personal, estableciendo así el plan de capacitación para cada uno de los miembros de la organización. De acuerdo a Beltrán y Roca (2013), de la correcta identificación de las necesidades y de los objetivos que quiere cumplir la organización, de establecer el plan de formación, llevarlo a cabo y evaluarlo constantemente, las empresas podrán contar con una fuerza de trabajo capacitada y con aprendizaje continuo. Así mismo “permite alcanzar los objetivos organizacionales mediante la contribución de los empleados y grupos de trabajo a través del desarrollo apropiado de conocimientos, habilidades y actitudes” (Ongori y Chishamiso, 2011, p.187).

En el estudio de las prácticas de recursos humanos, se ha evidenciado el uso de escalas de medida, tal como se observa en la Tabla 1. En resumen, se observa la prevalencia en el estudio del desarrollo (Van De Voorde, Paauwe y Van Veldhoven), la compensación (No., Lau, y Foley), la selección del personal (Stavrou, Charalambous y Spiliotis), y la evaluación del desempeño (Wright, Gardner, Moynihan y Allen).

1.2.6. Escalas de medida de las prácticas de recursos humanos

Tabla 1. Escalas de medida de las prácticas de recursos humanos

PRÁCTICAS DE RRHH	AUTOR	RELACIONES ANALIZADAS	SECTOR	PRÁCTICAS ANALIZADAS
1	Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven (2010)	Relaciones entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo.	171 sucursales de una gran empresa financiera en Holanda.	Orientación a la calidad, consecución de los objetivos, difusión de la información, satisfacción retributiva, seguridad laboral y desarrollo.
2	Theriou y Chatzoglou: (2009)	Vínculo entre PRH, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, capacidades de la organización y rendimiento organizacional.	242 empresas de servicios o comercio de Grecia.	Seguridad, contratación selectiva, trabajo en equipo y descentralización, formación, comunicación interna, desarrollo profesional, descripciones del puesto amplias, y armonización.
3	No, Lau y Foley (2008)	Prácticas de RH sobre el rendimiento organizacional y clima Laboral entre empleados.	200 empleados.	Prácticas de RH agrupadas en cuatro factores: formación y desarrollo, compensación orientada a la retención, compensación basada en la antigüedad y el factor diversidad.
4	Stavrou, Charalambous y Spiliotis (2007)	Gestión de RH y rendimiento organizacional percibido.	Sectores público y privado de la UE.	Prácticas de RH agrupadas bajo las dimensiones de planificación, selección,

				formación y desarrollo, compensación, comunicación y participación.
5	Shih, Chiang y Hsu (2007)	Sistemas de trabajo de alto rendimiento y el rendimiento organizacional.	Empresas que cotizan en bolsa y multinacionales con sucursal en Taiwán.	Prácticas de alto rendimiento: selección, formación, información y participación, implicación de los trabajadores, desempeño relacionado con las prácticas de motivación, seguridad laboral.
6	Carlson, Upton y Seaman (2006)	Prácticas de recursos humanos e incremento de las ventas.	168 empresas familiares de tamaño medio o pequeño.	Formación y desarrollo, contratación selectiva, evaluación del desempeño y compensación competitiva.
7	González y Garazo (2006)	Gestión de RH sobre la satisfacción laboral e impacto sobre la calidad del servicio.	149 hoteles en España.	Clima laboral, desempeño laboral, seguridad laboral, prácticas de motivación.
8	Bhattacharya, Gibson y Doty (2005)	Comportamiento de los empleados y prácticas de RH y su impacto sobre el rendimiento organizacional.	Empresas del sector manufacturero Industrial y de la alimentación.	Selectividad en el reclutamiento, capacitación extensa, evaluación formal del desempeño y pago por desempeño.

9	Wright, Gardner, Moynihan y Allen (2005)	Prácticas de RH sobre la productividad y los beneficios.	45 unidades de negocio de una gran cadena de alimentación de EEUU y Canadá.	Contratación selectiva, promociones internas, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retribución contingente y participación.
10	Agarwala, T. (2003)	Prácticas de RH y el compromiso organizacional.	7 organizaciones.	Contratación selectiva, socialización, formación, desarrollo, promoción interna, evaluación, retribución contingente, participación en los beneficios, flexibilidad retributiva, conciliación, comunicación.
11	Neal, West y Patterson (2005)	Prácticas de recursos humanos, clima organizacional y desempeño organizacional	92 empresas de fabricación del Reino Unido	Prácticas de gestión de recursos humanos diseñadas para mejorar el conocimiento, la habilidad, la capacidad y la motivación del personal. Formación, capacitación, plan de carrera, desarrollo personal, compensación y beneficios.
12	Urbano, Toledano y Ribeiro-Soriano (2011)	Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las Pymes	3 Pymes de diferentes sectores en España.	Evaluación, compensación o formación y desarrollo

13	Villarroya (2012)	Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. un estudio contextualizado en la administración local catalana	14 Municipios con más de 20.000 habitantes	Formación y desarrollo, contratación selectiva, equipos auto dirigidos, retribución contingente, normativa de promociones internas, información periódica a los empleados, evaluación formal del desempeño, autonomía en el puesto de trabajo, seguridad en el empleo, flexibilidad en el puesto de trabajo.
14	Beltrán, Escrig, Bou, y Roca (2013).	Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados	La población es de 3.427 empresas.	Prácticas de capital humano, evaluación del desempeño con fines de desarrollo, remuneraciones equitativas y enriquecimiento del puesto de trabajo.
15	Pardo, Díaz y Villamizar (2014).	Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.	81 líderes de talento humano encuestados, 52% (42) corresponden a empresas medianas de la ciudad de Bogotá D.C., 32% (26)	Capacitación y desarrollo de competencias.

			pequeñas y 16% (13) grandes	
--	--	--	--------------------------------	--

Fuente: Las Autoras.

1.3. Reputación Corporativa

En las últimas décadas, las empresas se han preocupado por el papel que cumplen todos sus actores involucrados, por esta razón prestan mayor atención al impacto social que puede tener cada acción de la organización dentro de la comunidad (Valenzuela, Jara, y Villegas, 2015). Al respecto, los autores Carrillo, Díaz y Tato (2008), señalan que la reputación corporativa se fomenta con las relaciones que tiene la empresa con sus grupos de interés, la misma consiste en agrupar todo el capital intangible de la organización y comunicarlo a sus actores, a través de una gestión bien planificada, la cual debe ser definida por la gerencia de la misma (p.240). De acuerdo a este planteamiento, es posible afirmar que la reputación corporativa se desarrolla en la interacción con los grupos de interés.

Así mismo, Quevedo, De la Fuente y Delgado (2005), afirman que el individuo es la pieza central para el estudio de la reputación corporativa, puesto que es quien puede generar percepciones y a partir de estas establecer los juicios de valor respecto a la reputación, adicionalmente es importante recalcar que las organizaciones fueron creadas por individuos y para individuos y por este motivo son responsables del comportamiento de la organización.

Cuando una empresa logra generar valor a través de su recurso humano, es posible que esto repercuta positivamente en la reputación corporativa, la cual es considerada un recurso intangible de las organizaciones, Fernández (2015), señala que los valores intangibles están siendo tomados en cuenta por todos los grupos de interés, especialmente por los consumidores al momento de decidirse entre una marca u otra.

Como lo indica Iñigo (2008), los valores intangibles que componen la organización son aspectos que no se perciben de manera directa, pero que aportan un valor añadido a las organizaciones y se componen por activos que se pueden gestionar, tales como: la conducta interna de la organización, la marca, la ética empresarial, las relaciones con sus públicos, la responsabilidad social corporativa, un buen gobierno, el capital humano y el capital organizativo o tecnológico, los cuales hacen parte de la reputación empresarial. (p.98)

Igualmente, Barco (2012), indica que cuando existe una percepción positiva de parte de todos los que se relacionan con la empresa, producto de acciones sostenidas de la reputación corporativa a través del recurso humano, la misma se traducirá en lealtad y recomendación, pues los grupos de interés esperarán, que la organización mantenga el grado de atención a las expectativas que ha mostrado en el pasado.

También, se considera que la reputación corporativa puede proporcionar una protección para las compañías en tiempos de crisis. Algunos autores como Schnietz y Epstein (2005), Godfrey et al., (2009), sostienen que las compañías con una buena reputación pueden superar crisis de mercado o específicas, sufriendo menores pérdidas económicas que las compañías que no tienen buena reputación. Esto significa, que las compañías pueden reducir la incertidumbre brindando confianza entre sus grupos de interés, lo cual así mismo le aportará a las compañías con mejor reputación credibilidad a la hora de afrontar una crisis. (p.426)

En conclusión, si la organización logra cubrir las expectativas de todos sus grupos de interés se logra esa reputación corporativa a la que toda empresa aspira. Esa reputación se convierte posteriormente en una ventaja competitiva. Los grandes beneficios de la reputación corporativa son múltiples: eleva su valor accionario y atrae inversionistas, además le brinda a la organización capacidad de diferenciación respecto a sus competidores. Adicionalmente, de acuerdo a Urrutia (2016), la reputación atrae el talento calificado, es decir, el capital intelectual de la organización se ve aumentado por el reconocimiento que conlleva el trabajar en una empresa con buena reputación.

1.4. Hallazgos de la relación entre Recursos Humanos y Reputación Corporativa

De acuerdo a Ibarra, Sotolongo, & Suárez (2008), el objetivo de la integración del recurso humano resulta primordial para trascender en el alcance de los propósitos de la dirección, principalmente, aquel que se fundamenta en la concepción de prestadores de servicios, es decir, es primordial la participación del recurso humano para la reputación corporativa de la compañía (Elms, Brammer, Harris, & Phillips, 2010; McLean, 2010; Weitzner & Darroch, 2010).

En investigaciones recientes se encontró, que si para una empresa sus empleados son clave, la valoración que éstos hagan de su organización será igualmente determinante, así mismo aquellas empresas que cuenten con una mejor reputación interna, gozarán también de un mayor grado de compromiso y de vinculación del talento. En este sentido, la reputación interna se define de la misma manera que la corporativa, pero teniendo en cuenta un solo stakeholder: los empleados. La reputación interna de acuerdo a Villafañe (2006, 2017), se definiría, por tanto, como el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento de su empresa con relación al conjunto de sus grupos de interés.

Con respecto a esto, algunos autores como: Rashidi, Esmail & Farajpour, Ghassem. (2017), Olmedo-Cifuentes (2015), Friedman (2009), Koys (1997); en estudios previos ya habían

identificado una relación existente entre ciertas prácticas de recursos humanos y reputación corporativa. A continuación se indica lo identificado en los estudios mencionados anteriormente:

Rashidi, Esmail, Farajpour y Ghassem (2017) llevaron a cabo un estudio donde se analizaba la marca de recursos humanos y sus efectos en la reputación. El estudio fue adelantado en diferentes sucursales de seguros en la provincia de Alborz con 270 personas. Las prácticas de recursos humanos utilizadas como variables fueron planeación, contratación, capacitación, compensación y evaluación de desempeño. Como variables mediadoras se emplearon la competencia, la lealtad y la satisfacción. Como resultado del estudio se identificó que el proceso de recursos humanos tiene un efecto sobre la reputación, mediadas por la competencia, el compromiso y la satisfacción.

Por otra parte, Olmedo-Cifuentes y Martínez (2015), analizaron como a través de la administración del capital humano las compañías mejoran su reputación corporativa y desempeño financiero. El estudio se llevó a cabo recolectando datos de 523 empresas de auditoría contables españolas con menos de 250 empleados, las prácticas de recursos humanos estudiadas fueron capacitación, reclutamiento y formación. Como resultado del estudio se confirmó que las prácticas de capacitación, reclutamiento y formación tiene un efecto positivo en la reputación corporativa percibida por los empleados.

Así mismo Friedman (2009), realizó una investigación en donde revisó los roles de recursos humanos y cómo estos pueden ayudar indirectamente a mejorar la reputación corporativa. En las prácticas de recursos humanos estudiadas, se identificó que el reclutamiento, selección, compensación y capacitación, aumentan la calidad del lugar de trabajo y hacen que una organización sea un empleador de elección. En su estudio también resaltó que es importante que recursos humanos vincule a los empleados para la formulación de estrategias que mejoren la reputación corporativa y los resultados de la organización.

Por último, Koys (1997) realizó un estudio en donde investigó la relación entre los objetivos de recursos humanos y el puntaje de reputación corporativa de la revista Fortune. El estudio se realizó a través de encuesta a 83 ejecutivos del área de recursos humanos de empresas medidas en la encuesta Fortune. El propósito específico del estudio fue determinar la relación del puntaje de reputación corporativa con tres objetivos de recursos humanos: trato justo, desempeño organizacional y legal. Las actividades de recursos humanos analizadas en el estudio fueron: planta de personal, organización-desarrollo de empleados, confianza, relaciones con los empleados,

apoyo a los empleados, requisitos legales-cumplimiento, relaciones laborales-sindicales y cumplimiento de políticas. Como resultado de este estudio, se identificó relación entre la reputación corporativa y el objetivo de recursos humanos de equidad y desarrollo de la organización, específicamente se menciona la evaluación de desempeño al cumplir con los objetivos de equidad, desarrollo organizacional y cumplimiento legal, así mismo identifica las prácticas de compensación y beneficios, capacitación y reentrenamiento influenciadoras del bienestar económico de los empleados y por lo tanto del objetivo de equidad, así como las encuestas de sueldos y evaluaciones de desempeño.

Con base a los estudios preliminares de la relación entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa en las organizaciones, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué influencia tienen las prácticas de recursos humanos en la reputación corporativa en una organización de servicios financieros?

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: LA JUSTIFICACIÓN

Una de las principales fuentes de valor de las empresas, está representada en los recursos intangibles, tales como: reputación corporativa, capital intelectual, marca y responsabilidad corporativa, esto se debe a la saturación del mercado de bienes y servicios, en la cual el consumidor debe tomar decisiones basadas en las emociones que le representen dichos productos o servicios, por este motivo como lo indica Villafañe (2005), es cada vez más importante la gestión de los recursos intangibles.

Según Daum (2002), en las últimas décadas los intangibles se han convertido en el factor esencial de la creación de valor en la economía pasando de tener un peso del 38% en los procesos de reputación corporativa en 1982 al 84% en 1999. (p.90) Por lo cual es posible intuir que la reputación corporativa es un factor clave en la generación de valor.

Igualmente, Villafañe (2005) señala que los intangibles fidelizan no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros stakeholders de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos stakeholders, bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza.

Respecto a la administración del recurso humano, existe un nuevo concepto bajo el cual se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esto hace que en todos los niveles de la organización, las personas se consideren socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Con relación a esto, Chiavenato (2002) indica que existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

De acuerdo a Chen, Tai y Chen (2015), existe una relación entre los esfuerzos que hacen la marca respecto a la satisfacción de sus stakeholders y el prestigio de la marca, asociado al posicionamiento que logra la compañía en la percepción de los consumidores, dichas iniciativas permiten la generación de una reputación positiva con influencia en el prestigio de la marca. (p.34)

Es decir que, cada una de esas actividades representa una elección de la organización sobre cómo tratar a los empleados, a quien contratar, quien será promovido o quien recibirá un incremento en la retribución. Así mismo, Rodríguez (2012), afirma que cada una de estas prácticas ejerce una gran influencia en las elecciones que realizan los individuos respecto a la organización:

decisión de participar, grado de esfuerzo, periodo de permanencia, como tratar a los compañeros entre otras.

En consecuencia, Rousseau y Greller (1994), indican que las actividades de gestión de los recursos humanos contribuyen, por tanto, a la configuración de la relación entre la organización y sus empleados. En este sentido, una de las principales funciones de la dirección de los RR.HH. es el desarrollo de las prácticas de recursos humanos para garantizar la adecuada relación entre los empleados y la organización. (p.392)

Para Sydow (2001), la reputación corporativa es el “conjunto de características atribuidas a una persona o un sistema en particular, normalmente se deduce de sus antecedentes y hace mucho más fácil establecer nuevas relaciones.” (p.43)

En cuanto a Villafañe (2004), es el “reconocimiento que los stakeholder de una organización hacen de sus comportamientos corporativos, manteniendo relaciones a largo plazo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general” (p.193). Así mismo Bromley (2001), indica que puede ser considerada como una “representación colectiva del comportamiento pasado de una firma y los rendimientos que muestran su habilidad para generar resultados de valor a diferentes stakeholders en el futuro”.

Es por esto, de acuerdo a Carreras, Alloza y Carreras (2013), que la reputación corporativa está llamada a convertirse en una referencia obligada para los gestores de los intangibles empresariales y para todos aquellos que quieran adentrarse en el conocimiento y práctica de uno de los recursos estratégicos más importantes para la organización que aspire a ser excelente y competitiva. (p.125)

Es conveniente mencionar, que como lo indica Rapallo (2002), los objetivos en la creación de valor han ido evolucionando conforme pasa el tiempo, es decir, en el pasado el objetivo de la dirección era maximizar el beneficio, pero ahora este objetivo de beneficio ha sido sustituido por la creación de valor. (p.2)

Por consiguiente, es importante que hoy en día la empresa se empeñe en crear valor en cada una de sus áreas de trabajo y no tanto en los beneficios que estos proporcionan en el corto plazo, ya que los beneficios se podrán dar si la empresa es una potencial creadora de valor. Cuando una empresa desempeña adecuadamente sus operaciones, el resultado será tener clientes satisfechos lo que tendrá como recompensa ganancias y un incremento en el valor de los accionistas, sin

mencionar la estabilidad financiera que esto proporciona a la empresa y la mejora en la reputación corporativa.

Sin embargo, es común observar en los informes anuales de las empresas que una de las metas principales es incrementar el valor de los accionistas, pero cabe recalcar como lo indica Colley (2005), que no debemos confundir las metas de los accionistas (generar valor a sí mismos) con las metas de la empresa. Lo más importante como lo indica Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) en la dirección empresarial es alcanzar los objetivos de valor. Por tal razón, y en consecuencia con lo establecido por Moreno & Godoy (2008); Schultz (1993); Seidl (2001), la dirección de recursos humanos requiere también, en forma urgente, incorporarse en el mundo financiero de la compañía como posibilidad de inversión, y lograr adquirir el reconocimiento de capital humano.

Finalmente, teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la intención de este proyecto fue identificar qué prácticas de recursos humanos estaban asociadas con el desarrollo de la reputación corporativa y como las mismas influían en dichos factores.

3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

3.1. GENERAL

Identificar la relación entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa en una organización de servicios financieros.

3.2. ESPECÍFICOS

- Describir la percepción de los empleados sobre las prácticas de RRHH adoptadas en la organización.
- Identificar la apreciación acerca de la reputación corporativa en la organización.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de estudio y alcance

Esta investigación se realizó a través de un enfoque cuantitativo, partió de una idea que se delimitó formulando así los objetivos y la pregunta de investigación, finalmente se revisó la literatura y se construyó un marco teórico. A continuación se partió de la pregunta de investigación para establecer la hipótesis y determinar las variables; posteriormente se trazó un plan para probar dichas hipótesis; se midieron las variables y se analizaron las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, finalmente se realizaron las conclusiones.

Para este estudio se realizó una prueba de hipótesis correlacional, dado que la intención fue medir la vinculación de dos variables en este caso las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa; además se explicó cómo estas variables están asociadas entre sí.

4.2. Unidad de Análisis

Para este proyecto la empresa de interés seleccionada pertenece al sector financiero, subsector bancario, especificado por la superintendencia financiera

Por consiguiente, para esta investigación se realizó un estudio correlacional para identificar la relación de las prácticas de recursos humanos con la reputación corporativa, en el Banco que ocupa el segundo puesto en el Ranking de los bancos nacionales con mayores ganancias acumuladas en el 2018, de acuerdo al informe de la superintendencia financiera.

4.3. Población y muestra

Se tomó una muestra de 100 empleados del área comercial del banco objeto de estudio, puesto que este es recurso humano calificado y tiene relación directa con el cliente; en total se realizaron 200 encuestas, 2 por cada empleado de la población. Fue una muestra por conveniencia no probabilística.

4.4. Variables del estudio

Son dos las variables del estudio: variable predictora Prácticas de Recursos Humanos y variable criterio Reputación Corporativa.

4.4.1. Prácticas de Recursos Humanos

Según Rodríguez y Torres (2016), hacen referencia a todos los procesos dentro de la organización que se encargan de la selección, evaluación del rendimiento, formación y

compensación de los empleados y determinan las experiencias de los individuos en las organizaciones.

4.4.2. Reputación corporativa

Según Fombrum (1996), es una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo global para todos sus constituyentes en comparación con sus competidoras. En este estudio se analizaron la satisfacción del empleado y posición de la empresa en el mercado dentro de esta variable.

4.5. Instrumentos

Para esta investigación, se emplearon dos instrumentos de medida; el primero enfocado en la determinación de las buenas prácticas de recursos humanos en la organización, basado en la herramienta desarrollada por Grueso (2007) respecto a las buenas prácticas de recursos humanos.

El segundo instrumento es el cuestionario de reputación corporativa, el cual fue aplicado a los empleados de la compañía respecto a la percepción que tienen de la empresa, para esto se utilizó el instrumento desarrollado por Olmedo-Cifuentes y Martínez (2011).

Para los cuestionarios elegidos se utilizó el método Likert, desarrollado por el autor de su mismo nombre en 1932; el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

4.5.1. Cuestionario de prácticas de recursos humanos

El cuestionario tuvo en cuenta la percepción de los encuestados respecto a cinco prácticas así: a) selección de personal (12 ítems), b) ascensos de personal (11 ítems), c) formación y desarrollo del personal (15 ítems), d) evaluación de desempeño (16 ítems) y e) sistema de compensación (9 ítems), empleando el cuestionario desarrollado por Grueso (2007).

4.5.2. Cuestionario de reputación corporativa

Este cuestionario, determina la visión que tienen los empleados respecto al manejo y comportamiento de la organización, este instrumento se divide en 2 acápites, que permiten medir

a) satisfacción del empleado y b) posición de la empresa en el mercado, empleando el cuestionario desarrollado por Olmedo y Martínez (2011).

De esa manera, el propósito de las encuestas fue conocer la percepción de los encuestados, respecto a datos, conceptos, conocimiento y experiencia que ellos consideraran pertinentes en la reputación corporativa por medio del recurso humano.

4.6. Resultados del análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medida

Un paso previo a la prueba de hipótesis en el estudio, consistió en valorar las propiedades psicométricas de las escalas de medida; para ello, luego de eliminar a aquellos sujetos que respondieron menos de 85 ítems se realizó la imputación de los valores perdidos en los datos faltantes en los restantes sujetos, para así tener un total de 91 sujetos con el total de ítems de los cuestionarios respondidos.

Por consiguiente, el método de imputación utilizado fue “imputación por regresión”. El cual consiste en buscar dentro de los sujetos que contestaron completamente los cuestionarios, aquel que más se pareciera en datos sociodemográficos y tendencia de respuesta al sujeto al cual se le necesita realizar la imputación y a partir de esto completar el dato perdido.

Posterior a esto, se prosiguió a realizar el análisis factorial y el cálculo del coeficiente Alpha de Crombach a cada cuestionario, con el fin de medir las propiedades psicométricas de los mismos.

Finalmente, el análisis factorial es una herramienta estadística que tiene en cuenta tanto las variables observadas como las variables no observadas, denominadas latentes. Es un método según Ferrando y Arguiano (2010), utilizado por los psicólogos e investigadores en ciencias humanas y sociales, que se utiliza para estudiar un gran número de datos.

En la escala de las prácticas de recursos humanos, los factores de selección se ajustaron a cinco componentes. Selección de personal, ascensos de personal, procesos de formación, evaluación de desempeño y sistema de compensación. En la escala de reputación corporativa se tuvieron en cuenta dos factores preponderantes; satisfacción del empleado y posición de la empresa en el mercado.

4.6.1. Escalas de prácticas de recursos humanos

Para saber si se podía aplicar al Análisis Factorial Exploratorio (AFE), fue necesario emplear la prueba Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett. A partir de los datos obtenidos se puede concluir que es adecuado usar un AFE para cada sub-escala de

prácticas de recursos humanos. En este análisis factorial se aplicó el Índice Kaiser-Meyer-Olkin, de tal forma que indica qué tan apropiado es aplicar el análisis factorial, de acuerdo con Montoya (2007) valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo.

Así mismo, de acuerdo a Ruales (2005), el test KMO relaciona los coeficientes de correlación, observados entre las variables, es decir son los coeficientes de correlación parcial entre las variables, cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta, si el $KMO \geq 0.9$, el test es muy bueno; notable para $KMO \geq 0.8$; mediano para $KMO \geq 0.7$; bajo para $KMO \geq 0.6$; y muy bajo para $KMO < 0.5$.

Finalmente, de acuerdo a lo indicado por Ruales (2015), la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo (aceptamos la hipótesis nula, H_0) cuando se puede aplicar el análisis factorial.

Tabla 2. KMO y prueba de Bartlett: Cuestionario 1

	Medida de adecuación muestra de KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
		Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.
Selección de personal:	0,881	642,539	91	0,000
Ascensos de personal:	0,892	735,048	55	0,000
Procesos de formación y desarrollo de personal en esta organización:	0,928	1168,777	105	0,000
Evaluación del desempeño:	0,841	1420,346	171	0,000
Sistema de compensación:	0,822	471,995	55	0,000

Fuente: Autoras

A continuación, se presentan las varianzas explicadas y las matrices de componentes rotados por cada una de las escalas, en las que se muestran los pesos factoriales de los ítems en cada factor identificado.

4.6.1.1. Selección de personal

La escala de selección se conformaba de 12 ítems. Como resultado del análisis factorial se retuvo un factor que explica el 78,06% de la varianza total:

Tabla 3. Escala de selección de personal

	Factor1
2. Búsqueda de candidatos en institutos de formación intermedia y universidades.	,532
4. Verificación del ajuste del candidato frente a una descripción del cargo	,568
5. Valoración del nivel de educación del candidato	,794
6. Valoración de la habilidad para desempeñar los requerimientos del trabajo	,795
8. Valoración de la habilidad del candidato para llevarse bien con los demás compañeros	,742
9. Realización de una prueba o simulación del trabajo	,621
10. Valoración de la experiencia de trabajo en un empleo similar	,528
11. Identificación y valoración del potencial de la persona para hacer un buen trabajo	,818
12. Valoración de la habilidad de la persona para asumir los valores de la empresa	,875
13. Estimación de las opiniones de los futuros compañeros de trabajo	,598
14. Realización de pruebas psicológicas a todos los candidatos	,594
15. Verificación de las referencias laborales	,723

Método de extracción: factorización de eje principal.

a. 1 factores extraídos. 14 iteraciones necesarias.

Fuente: Autoras

4.6.1.2. Ascensos de personal

Esta escala contaba con 11 ítems. Al realizar el análisis factorial retuvo un factor, con una varianza explicada de 68,72%.

Tabla 4. Escala de Ascensos de personal

	Factor 1
1. Existe un procedimiento formal que sustenta el proceso	,813
2. Los requisitos para ser ascendido están claramente definidos	,814
3. Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades ser ascendidos	,832
4. Se dispone de información sobre puestos vacantes que existen en la organización	,664
5. Existen planes de formación de personal en previsión de futuros ascensos	,643
6. En las decisiones de ascenso se valora el desempeño de cada trabajador	,742
7. Se identifican las competencias del trabajador mediante pruebas psicológicas y de habilidades	,802
8. Se tiene en cuenta el potencial del trabajador	,825
9. Es accesible a todos los cargos y áreas de la organización	,756
10. La organización ofrece a todos los trabajadores orientación y asesoría para su desarrollo de carrera	,762
11. En la toma de decisiones de promoción se realiza una entrevista personal a todos los aspirantes	,680

Método de extracción: factorización de eje principal.

a. 1 factores extraídos. 4 iteraciones necesarias.

Fuente: Autoras

4.6.1.3. Formación y desarrollo de personal

Esta escala contaba con 15 ítems; al realizar el análisis factorial se retuvo un factor, con una varianza explicada de 71,05%.

Tabla 5. Escala de Formación y desarrollo de personal

Ítems	Factor 1
1. Prepara a los trabajadores para desarrollar las responsabilidades del cargo	,873
2. Mejora las habilidades técnicas de los trabajadores	,882
3. Mejora las habilidades sociales de los trabajadores	,805

4. Prepara a los trabajadores para futuras asignaciones de trabajo	,726
5. Ayuda a los trabajadores a entender mejor la empresa y sus objetivos	,794
6. Transmite a los trabajadores la cultura y los valores de la compañía	,855
7. Identifica de manera periódica las necesidades de formación y desarrollo de todos los trabajadores	,778
8. Facilita el acceso de todos los trabajadores a los planes de formación y desarrollo	,834
9. Regula el acceso a través de un procedimiento formalmente establecido	,702
10. Informa a los trabajadores sobre ofertas de formación disponibles	,740
11. Emplea los resultados de la evaluación del desempeño para proponer metas de formación	,710
12. Orienta sus contenidos a las necesidades de cada trabajador	,621
13. Orienta sus contenidos a las necesidades de la organización	,861
14. Mejora los conocimientos de los trabajadores mediante actividades de actualización	,809
15. Ajusta los horarios de formación a la jornada de trabajo.	,509

Método de extracción: factorización de eje principal.

a. 1 factores extraídos. 11 iteraciones necesarias.

Fuente: Autoras

4.6.1.4. Evaluación del desempeño

Contaba con 16 ítems, el análisis factorial retuvo 2 factores explicando una varianza de 80,15%, El factor 1 retuvo 64.29% de varianza, con 13 ítems, y el factor 2 retuvo 15.85% de varianza con 3 ítems.

Tabla 6. Escala de Evaluación de Desempeño

	Factor 1	Factor 2
2. Registra de manera sistemática el desempeño		,896
3. Requiere la utilización de formularios previamente desarrollados		,619

4. Sirve para planear las actividades de formación y desarrollo		,704
5. Informa a los trabajadores acerca de su desempeño	,687	
6. Determina de forma concreta la manera como los trabajadores deberán mejorar su desempeño	,747	
7. Propone y evalúa metas de mejoramiento	,908	
8. Identifica fortalezas y debilidades de los trabajadores	,785	
9. Identifica posibilidades de promoción de los trabajadores	,579	
12. Informa a los trabajadores acerca de los estándares que serán usados para su evaluación	,729	
13. Implica el entrenamiento todas las personas que participan en el proceso	,634	
14. Permite al trabajador valorar su propio desempeño	,767	
15. Está previsto que se realice periódicamente	,862	
16. Valora las conductas del trabajador	,665	
17. Da a conocer al trabajador los resultados de su desempeño	,817	
18. Permite valorar el desempeño real frente al desempeño establecido para el cargo	,734	
19. Exige la realización de una entrevista entre jefe y subordinado - Totalmente en Desacuerdo	,692	

Método de extracción: factorización de eje principal.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: Autoras

4.6.1.5. Sistema de compensación

Contaba con 9 ítems, el análisis factorial retuvo 1 factor explicando una varianza de 77,33%.

Tabla 7. Escala de Sistema de compensación

	Factor 1
1. La definición del salario corresponde a las responsabilidades y contenido del cargo	,624

3. Una parte del salario de los trabajadores está determinada por los rendimientos de la organización	,640
4. La antigüedad de los trabajadores es una variable importante en la compensación	,663
5. Ofrece al trabajador un salario que se ajusta a las tendencias del mercado laboral externo	,649
6. Los incentivos en los pagos son diseñados para proveer una cantidad significativa en los ingresos de todos los trabajadores	,813
7. Se cumple la premisa a igual cargo igual salario	,722
8. El incremento en el pago está fundamentado principalmente en el desempeño del trabajador	,706
9. El diseño de los puestos de trabajo hace que este sea motivante	,598
10. El salario asignado está relacionado con las capacidades y cualificaciones del trabajador	,606

Método de extracción: factorización de eje principal.

a. 1 factores extraídos. 13 iteraciones necesarias.

Fuente: Autoras

4.6.2. Reputación Corporativa

Con el fin de saber si se podría realizar un AFE, se aplicó la prueba KMO y el test de esfericidad de Bartlett. Los resultados obtenidos en ambas pruebas, indican que es posible realizar un AFE, tal como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8. KMO y prueba de Bartlett: Cuestionario 2

	Medida de adecuación muestra de Kaiser-Meyer-Olkin.	Prueba de esfericidad de Bartlett		
		Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.
Organización:	0,892	2043,131	210	0,000

Fuente: Autoras

En este análisis factorial se aplicó el índice KMO, de tal forma que indica qué tan apropiado es aplicar el análisis factorial, de acuerdo con Montoya (2007) los valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiada su aplicación.

Al realizar el AFE se observó, que la escala de reputación corporativa se compone de dos factores que retienen 76.21% de varianza, el primer factor cuenta con 13 ítems, y el segundo factor retenido cuenta con 7 ítems.

Tabla 9. Factores escala de Reputación Corporativa

	Factor 1	Factor 2
El personal directivo posee una buena reputación en su gestión y dirección de la empresa	,766	
El personal directivo es reconocido por su excelencia por el resto de organizaciones del sector	,734	
El trabajo en equipo, el consenso y la participación entre sus directivos	,582	
La iniciativa del individuo, la adopción de riesgos y la innovación	,661	
La seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre	,637	
Se utilizan de forma adecuada los recursos disponibles	,853	
Se desarrollan las capacidades necesarias para lograr el éxito en el despacho	,861	
Se comunican los objetivos que se deben alcanzar a los responsables de lograrlos	,705	
Se evalúa el logro de las metas marcadas en relación a los objetivos establecidos	,687	
Es líder en su actividad		,572
Es respetada entre las empresas del sector		,744
Tiene un elevado grado de credibilidad		,758

Se atrae al personal con los conocimientos y habilidades específicos requeridos para el puesto de trabajo	,707	
Se consigue retener a aquellos que son considerados clave en el negocio	,663	
Los empleados se encuentran satisfechos	,665	
Se mantienen relaciones de larga duración con los clientes	,659	
Ha realizado el esfuerzo por reinventar el modo de hacer negocios		,806
Ha sido pionera a la hora de introducir nuevos servicios		,915
Ha sido pionera a la hora de introducir nuevos procesos para prestar servicios		,827
Ha sido pionera a la hora de introducir nuevas tecnologías		,712

Fuente: Autoras

Los pesos factoriales de los ítems, en cada uno de los factores superan el valor de 0,5, lo cual hace pensar que definen apropiadamente la reputación corporativa.

4.6.3. Fiabilidad de las escalas de medida

La fiabilidad hace referencia al grado de confianza en los resultados que genera una escala de medición, en muchos estudios se utiliza el Alfa de Cronbach para medir el grado de confiabilidad de los cuestionarios, adicionalmente nos permite observar la consistencia interna del test señalándonos que ítem de ser excluidos aumenta la confiabilidad del test. El Alpha de Cronbach es un coeficiente que varía de entre 0 y 1. Según Jaramillo y Osses (2012), existe una escala para interpretar los coeficientes de confiabilidad del Alfa de Cronbach así:

Tabla 10. Interpretación de los coeficientes Alfa de Cronbach

0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,40 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja Muy Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: (Jaramillo & Osses, 2012)

Así, en el presente estudio, los coeficientes Alpha de Cronbach están por encima de 0,81 lo cual indica que son muy altos, excepto el Alpha obtenido por el factor 2 de la evaluación de desempeño que obtuvo un valor alto (0,766).

Tabla 11. Coeficientes de fiabilidad de las escalas de medida empleadas

Escala	N de Ítems	Media	Desviación Típica	Alfa de Cronbach
Cuestionario 1				
Selección de personal:	12	4,052	0,274	0,905
Ascensos de personal:	11	3,914	0,632	0,936
Procesos de formación y desarrollo de personal en esta organización:	15	4,232	0,155	0,95
Evaluación del desempeño: Factor 1	14	4,208	0,118	0,949
Evaluación del desempeño: Factor 2	2	3,819	0,071	0,766
Sistema de compensación:	9	3,716	0,298	0,881
Cuestionario 2				
Satisfacción del empleado	13	4,222	0,130	0,95
Posición de la empresa en el mercado:	7	4,532	0,105	0,942

Fuente: Autoras

- Selección de personal: ítem 3 (0,891) e ítem 1 (0,879)
- Procesos de formación y desarrollo de personal: ítem 15 (0,954)
- Evaluación del desempeño: ítem 1 (0,932)

Para la elaboración del cuadro anterior, fue necesario agrupar la reputación corporativa en dos grandes ítems el primero haciendo énfasis en la reputación de la empresa vista desde una

perspectiva interna, a la que se llamará satisfacción del empleado; y una externa denominada posición de la empresa en el mercado.

4.6.4. Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación, se realizó primero una revisión teórica, para la formulación de los cuestionarios a aplicar, después se llevó a cabo la aplicación de las encuestas, posteriormente la organización y tabulación de datos, finalmente se revisó la relación encontrada entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa representada en la percepción que tiene el talento humano respecto a la organización. Los datos fueron procesados con el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), teniendo en cuenta que el total de encuestas en la organización fue de 200 encuestas, 100 para medir las prácticas de recursos humanos y otras 100 para medir la reputación corporativa.

Por medio del programa SPSS fueron procesados los datos obtenidos, se emplearon análisis factoriales exploratorios y de fiabilidad, el modelo de correlación de Pearson y regresiones múltiples; después dicha información fue analizada, con base en los argumentos conceptuales y los antecedentes que justifican esta investigación. La información obtenida de estas prácticas ayudo a validar la pregunta de investigación y los objetivos planteados.

4.6.5. Hipótesis General del estudio

La revisión de la literatura anterior, sugiere formular la siguiente hipótesis de investigación:

Las prácticas de recursos humanos influyen positiva y significativamente en la reputación corporativa en una organización de servicios financieros.

5. RESULTADOS

A continuación, se presenta un resumen de las variables sociodemográficas de la población estudiada, que servirá para entender un poco mejor los resultados obtenidos en la investigación.

5.1. Variables socio demográficas

5.1.1. Sexo

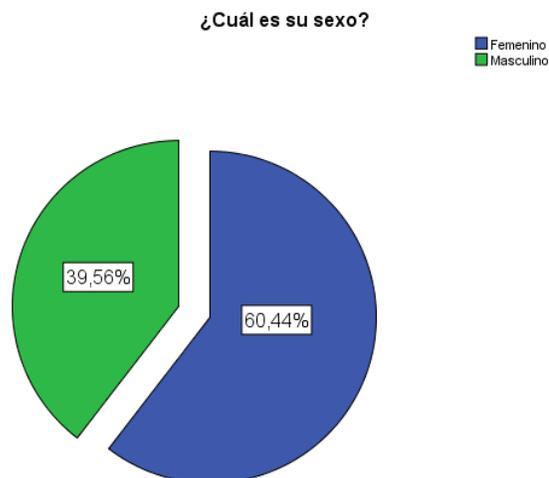


Ilustración 1. Variable sexo

La ilustración 1 describe el sexo de los participantes en el estudio. El 60,4% de los empleados de la organización son mujeres, y el 39,6% son hombres, preponderando el personal femenino en la empresa en estudio.

5.1.2. Edad

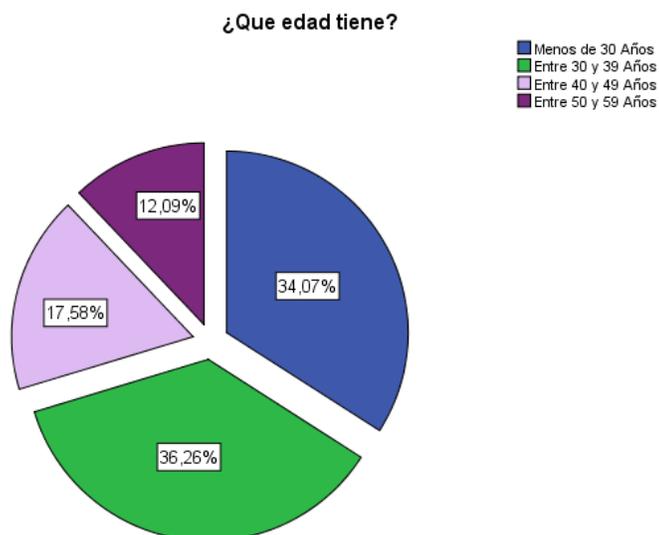


Ilustración 2. Variable Edad

La ilustración 2 evidencia la edad de los participantes en el estudio. El 34,1% de los empleados de la organización tienen una edad menor a 30 años, el 36,3% tienen edades comprendidas entre 30 y 39 años, el 17,6% tienen edades comprendidas entre 40 y 49 años, el 12,1% tienen edades comprendidas entre 50 y 59 años, ningún participante tiene una edad superior a 60 años.

5.1.3. Estado civil actual



Ilustración 3. Variable estado civil

La ilustración 3 muestra el estado civil de los participantes en el estudio. El 59,8% de los empleados de la organización es soltero, el 1,1% se encuentra casado, el 1,1% vive en unión libre, el 5,5% es divorciado, y 30,8% es viudo, preponderando el personal soltero en la organización.

5.1.4. Tiempo que lleva en la empresa

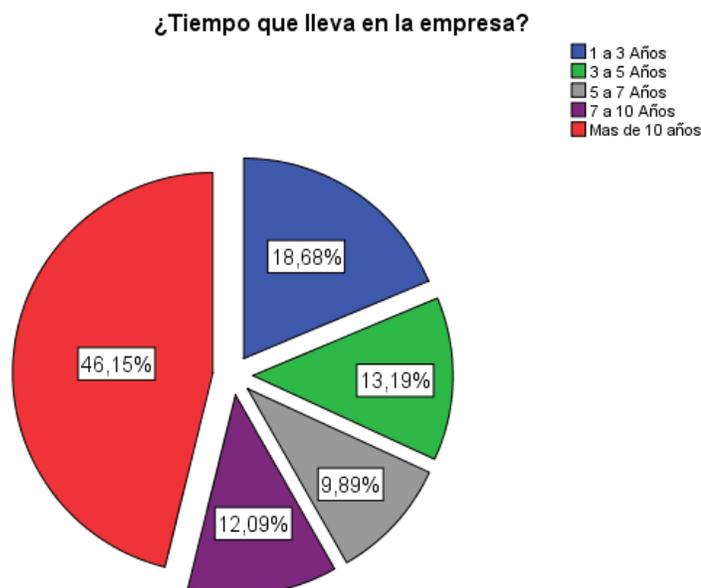


Ilustración 4. Variable Tiempo que lleva en la empresa

El tiempo que lleva en la empresa corresponde al tiempo de vinculación que tienen los empleados de la organización. Como se observa en la ilustración 4, el 46,2% de los empleados de la organización tienen más de 10 años, el 18,7% tienen entre 1 y 3 años, el 13,2% tienen entre 3 y 5 años en la organización, el 12,1% tienen entre 7 y 10 años y 9,9% tienen entre 5 y 7 años en la empresa, podría decirse que la muestra más representativa de empleados tiene más de 10 años de antigüedad en la empresa y la siguiente entre 1 y 3 años.

5.1.5. Nivel del Cargo

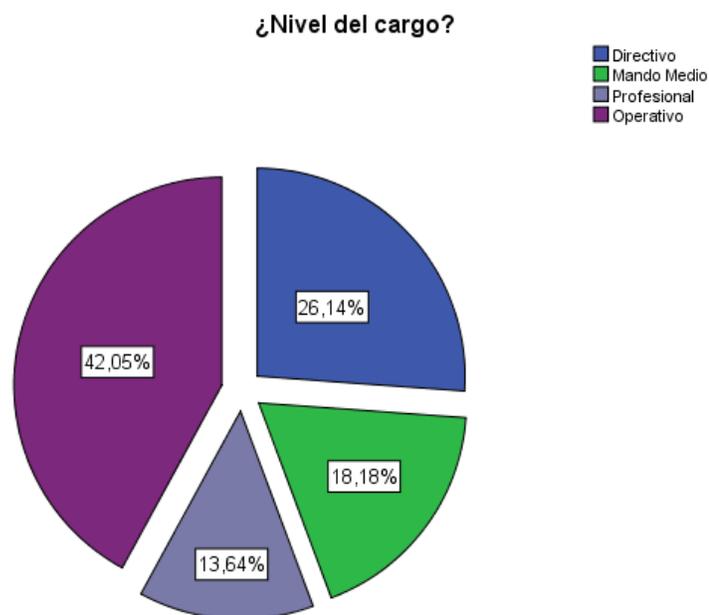


Ilustración 5. Variable Nivel del Cargo

El nivel del cargo corresponde a la jerarquía del personal dentro de la organización. En la ilustración 5 se puede observar que 40,7% de la población tienen cargos operativos, el 13,2% profesionales, el 17,6% mando medio y el 25,3% restante ocupa cargos directivos.

5.1.6. Antigüedad en el cargo

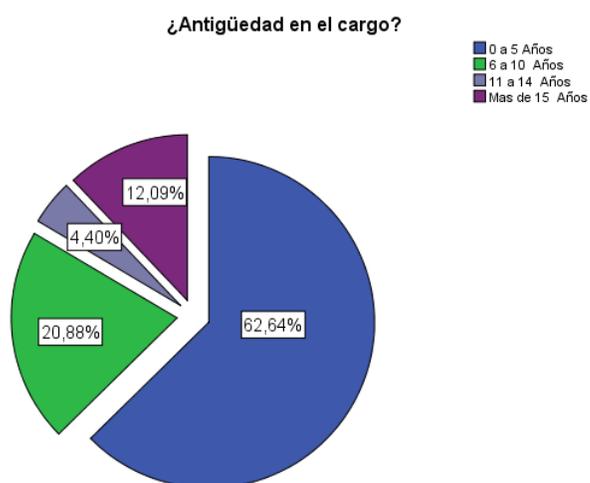


Ilustración 6. Variable Antigüedad en el cargo

La antigüedad en el cargo corresponde al tiempo de vinculación que tienen los empleados con el mismo cargo dentro de la organización. Como se observa en la ilustración 6, el 62,6% de los empleados de la organización llevan menos de 5 años ocupando el mismo cargo, el 20,9% llevan entre 6 y 10 años, el 4,4% llevan entre 11 y 15 años en el mismo cargo y el 12,1% lleva más de 15 años en el mismo cargo.

5.1.7. Nivel educativo (Marque solo el máximo nivel alcanzado)

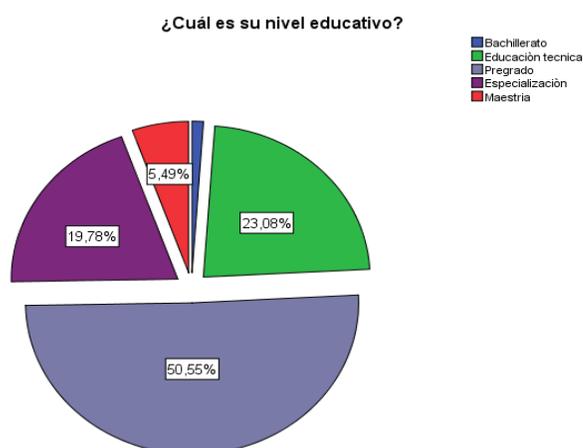


Ilustración 7. Variable Nivel Educativo

La última ilustración muestra el nivel educativo que tienen los empleados de la organización. Como se observa no hay empleados que solo tengan estudios de básica primaria, pero el 1,1% solo tiene educación de bachiller, el 23,1% de los empleados tiene educación técnica y por otra parte la gran mayoría de los empleados que corresponden a un 50,5% tiene estudios de pregrado, un 19,8% tiene estudios de especialización y solo el 5,5% tiene estudios de maestría.

5.2. Matriz de Correlaciones entre prácticas de recursos humanos y reputación corporativa

Con el fin de seleccionar la prueba estadística más apropiada para llevar a cabo la comprobación de las hipótesis, se realizó una prueba de normalidad. La prueba de normalidad tiene como objetivo reconocer si las variables son normales o no y también determinar el uso de una correlación paramétrica o no paramétrica.

Finalmente, al realizar las dos pruebas más conocidas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, estas arrojan significancias menores de 0.05, es decir que para todas las variables se rechaza la hipótesis alterna, por lo tanto se concluye que las dos variables del estudio tienen una distribución normal. Por lo anterior, se decide usar un estadístico de correlación paramétrica. Se resuelve que de los estadísticos paramétricos para las correlaciones el más adecuado en este caso considerando el tipo de variables, es el coeficiente de correlación de Pearson para muestras normales.

Tabla 12. Matriz de Correlaciones

		Total Selección de personal	Total Ascensos de personal	Total Procesos de formación	Total Evaluación del desempeño Factor 1	Total Evaluación del desempeño Factor 2	Total Sistema de compensación	Satisfacción del empleado	Posición de la empresa en el mercado
Selección de personal:	Correlación	1							
	Sig.								
Ascensos de personal:	Correlación	,655**	1						
	Sig.	,000							
Procesos de formación	Correlación	,716**	,736**	1					
	Sig.	,000	,000						
Evaluación del desempeño: Factor 1	Correlación	,139	,143	,247*	1				
	Sig.	,187	,176	,018					
Evaluación del desempeño: Factor 2	Correlación	,483**	,624**	,707**	,404**	1			
	Sig.	,000	,000	,000	,000				
Sistema de compensación:	Correlación	,373**	,478**	,620**	,241*	,617**	1		
	Sig.	,000	,000	,000	,021	,000			
Satisfacción del empleado	Correlación	,720**	,673**	,811**	,277**	,740**	,529**	1	
	Sig.	,000	,000	,000	,008	,000	,000		
	Correlación	,494**	,458**	,601**	,334**	,606**	,442**	,738**	1

Posición de la empresa en el mercado	Sig.	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
--------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	--

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Autoras

Los resultados de la correlación de Pearson, muestran que existe una relación significativa y positiva entre las variables: satisfacción del empleado con procesos de formación de (0.811) con un grado de Sig (,000).

Además, muestra que hay una relación moderada significativa y positiva entre las variables ascensos de personal y selección de personal (.655) con un grado de Sig (,000).

Respecto a la variable procesos de formación, se observa que tiene una relación moderada significativa y positiva con las variables; selección de personal (0.716) con un grado de Sig (,000) y de (0.736) con la variable ascensos de personal con un grado de Sig (,000).

Con la variable evaluación de desempeño factor 1 interno, que hace referencia a componentes internos del formato de la evaluación de desempeño; se evidencia en la investigación que no tiene ninguna relación significativa positiva con cualquiera de las otras variables; por lo que podemos intuir que no tiene relación directa ni incidencia respecto a las demás prácticas evaluadas.

Respecto a la práctica evaluación de desempeño factor 2 externo, que hace referencia a los componentes externos y mide la relación entre empleado y empleador, es posible intuir que esta práctica tiene una relación moderada significativa y positiva con las variables ascensos de personal (.624) y procesos de formación (0.707) con un grado de Sig (,000).

En la práctica sistema de compensación, hay una relación moderada significativa y positiva con las variables procesos de formación (0.620) y evaluación de desempeño factor 2 (0.617) con un grado de Sig (,000).

Respecto a la práctica satisfacción del empleado, se observa que es la que mayor relación tiene con las demás variables de este estudio, se relaciona de forma moderada significativa y positiva con las variables; selección de personal (0.720), ascensos de personal (0.673), evaluación de desempeño factor 2 (0.740) y sistema de compensación (0.529); además, cómo se mencionó

anteriormente tiene una relación considerada muy fuerte, significativa y positiva con la variable procesos de formación de (0.811) con un grado de Sig (,000).

Por último, se evidencia que la variable posición de la empresa en el mercado, se relaciona de forma moderada significativa y positiva con las variables procesos de formación de (0.601), evaluación de desempeño factor 2 (0.606) y satisfacción del empleado (0.738) con un grado de Sig (,000).

5.3. Prueba de hipótesis de la relación entre las prácticas de recursos humanos y reputación corporativa

Para validar el poder predictivo de los valores de las prácticas de recursos humanos sobre la reputación corporativa se realizó una regresión, el modelo de regresión incorpora las prácticas de recursos humanos como variables predictoras: selección de personal, ascensos de personal, procesos de formación y desarrollo de personal, evaluación del desempeño y sistema de compensación. Como variable criterio en el modelo se incluyó la reputación corporativa entendida mediante dos factores: satisfacción del empleado y posición de la empresa en el mercado. El cálculo para la relación entre estos se ilustra en las siguientes tablas.

La tabla 13, muestra los efectos de las variables predictoras (selección de personal, ascensos de personal, procesos de formación y desarrollo de personal, evaluación del desempeño (Factor 1 y 2) y compensación sobre la variable criterio (satisfacción de los empleados).

Tabla 13. Resumen del modelo de regresión prácticas de RRHH sobre satisfacción del empleado

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,871 ^a	,759	,741	4,04169	,759	44,023	6	84	,000

Variable dependiente: Satisfacción del empleado

Fuente: Autoras

Los resultados obtenidos, señalan que las prácticas de recursos humanos en su conjunto tienen un efecto en la dimensión satisfacción de los empleados de la reputación, esto es, en la medida que cambian las prácticas de recursos humanos, se modifica la reputación de la organización.

Tabla 14. Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,481	3,645		,132	,895
Selección de personal:	,313	,085	,297	3,674	,000
Ascensos de personal:	,005	,071	,006	,075	,941
Formación y desarrollo de personal:	,305	,090	,361	3,403	,001
Evaluación del desempeño: Factor 1	,344	,086	,351	4,022	,000
Evaluación del desempeño: Factor 2	,051	,279	,011	,183	,855
Sistema de compensación:	-,033	,084	-,029	-,392	,696

Fuente: Autoras

Al analizar en específico cuales son las prácticas de RRHH que tienen mayor impacto sobre la satisfacción del empleado (Tabla # 14), se observa que la práctica de formación y desarrollo de personal al igual que la evaluación de desempeño (factor 1), tienen un efecto estadísticamente significativo y positivo ($p < 0.01$) en el desarrollo de la satisfacción del empleado.

Posteriormente, se analizó el efecto de las prácticas de recursos humanos: selección de personal, ascensos de personal, procesos de formación y desarrollo de personal, evaluación del desempeño (Factor 1 y 2) y compensación, sobre la posición de la empresa en el mercado (reputación). Los resultados obtenidos señalan que en su conjunto las prácticas de recursos humanos estudiadas tienen efecto sobre la variable criterio. (Tabla # 15)

Tabla 15. Efecto sobre la variable posición de la empresa

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,674 ^a	,454	,415	3,56115	,454	11,650	6	84	,000

Variable dependiente: Posición de la empresa

Fuente: Autoras

Al analizar de manera específica qué prácticas de RRHH tienen mayor efecto sobre la percepción de la posición de la empresa en el mercado, se observó que solo la práctica de evaluación del desempeño (factor 1) tiene un efecto estadísticamente significativo sobre la variable criterio ($p < 0,05$).

Tabla 16. Efecto evaluación de desempeño

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		

1 (Constante)	5,822	3,212		1,813	,073
Selección de personal:	,112	,075	,180	1,486	,141
Ascensos de personal:	-,040	,063	-,081	-,633	,529
Procesos de formación y desarrollo de personal en esta organización:	,128	,079	,259	1,622	,109
Evaluación del desempeño: Factor 1	,186	,075	,323	2,462	,016
Evaluación del desempeño: Factor 2	,330	,246	,120	1,344	,182
Sistema de compensación:	,016	,074	,024	,221	,826

Fuente: Autoras

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta el objetivo de este estudio, el cual pretende describir el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre la reputación corporativa en una organización de servicios financieros, y de acuerdo a la bibliografía revisada, los resultados del estudio evidencian que existe relación entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa. Algunos autores como Chiavenato (2002), Moideenkutty, AlLamki, & Rama Murthy (2011), y Guthrie (2001); señalan que la gestión del talento humano está ligada directamente al éxito de una organización; y que es un camino en doble vía en el cual; una organización con talento humano motivado logrará una mejor reputación corporativa, dado que los empleados se sentirán felices de trabajar allí y al mismo tiempo una organización con una buena reputación corporativa será ideal para que las personas deseen ocuparse en ella.

Como se mencionó anteriormente, se estudiaron 5 prácticas de recursos humanos: selección de personal, evaluación de desempeño, compensación de personal, promoción de personal y formación y desarrollo; se buscó establecer su relación con la reputación corporativa evaluada en dos dimensiones: la externa considerada como la posición de la empresa en el mercado y la interna medida en la satisfacción del empleado.

De acuerdo con Carrillo, Díaz y Tato (2008), existe relación entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa, esto se explica en la medida que la reputación corporativa es el resultado de las relaciones que tiene la empresa con sus grupos de interés, así recursos humanos es un escenario en el cual la organización se relaciona con sus trabajadores, de igual forma, De Castro (2008) señala que la reputación es producto de la legitimación de agentes internos y externos de la empresa quienes evalúan aspectos de la misma; en este sentido las prácticas de recursos humanos al ser experimentadas por los trabajadores afectan su percepción sobre la reputación.

Por otra parte, los resultados obtenidos en esta investigación confirman que las diferentes prácticas de recursos humanos, analizadas en este estudio tienen una relación estadísticamente significativa y positiva con la reputación corporativa, en consonancia con estudios previos como los adelantados por Rashidi, Esmail, Farajpour y Ghassem (2017), Olmedo-Cifuentes y Martínez (2015), Friedman (2009) y Koys (1997).

De manera particular, los hallazgos que se encontraron indican que existe una relación significativa y positiva entre los procesos de formación y la reputación corporativa, esta relación

también se identificó en el estudio de Olmedo-Cifuentes y Martínez (2015), donde, se indica que los programas de capacitación y la mejora de las habilidades de los empleados tienen un impacto en la reputación corporativa. Así mismo Friedman (2009), identificó relación entre la capacitación y la reputación corporativa. Por último Koys (1997), identifica las prácticas de capacitación y reentrenamiento influenciadoras del bienestar económico de los empleados y por lo tanto de la reputación corporativa. Estas relaciones se identifican debido a que las prácticas de procesos de formación, aumentan la calidad del lugar de trabajo y hacen que una organización sea un empleador de elección, así mismo son consideradas influenciadoras del bienestar económico de los empleados y por lo tanto del objetivo de equidad. Adicionalmente, de acuerdo a Urrutia (2016), la reputación atrae el talento calificado, es decir, el capital intelectual de la organización se ve aumentado por el reconocimiento que conlleva el trabajar en una empresa con buena reputación.

Así mismo, se identificó relación entre la práctica de recursos humanos evaluación de desempeño y la reputación corporativa, lo que se puede observar en el estudio de Rashidi, Esmail, Farajpour y Ghassem (2017), donde se identificó que el proceso de recursos humanos tiene un efecto sobre la reputación, medidas por la competencia, el compromiso y la satisfacción. Adicionalmente Koys (1997), identificó que la evaluación de desempeño permite cumplir con los objetivos de equidad, desarrollo organizacional y cumplimiento legal, objetivos de recursos humanos que se correlacionan positivamente con el puntaje de reputación corporativa.

De igual manera, se identificó que las prácticas de recursos humanos que repercuten de manera positiva en la reputación corporativa son selección de personal, procesos de formación y desarrollo de personal en la organización. Lo cual sería acorde con lo identificado por Ibarra, Sotolongo, & Suárez (2008), quienes concluyeron que la integración del recurso humano resulta primordial para trascender en el alcance de los propósitos de la dirección. De acuerdo a González y Garazo (2006), la satisfacción del empleado está relacionada directamente con el desarrollo del empleado, lo cual se puede dar a través de los procesos de formación y desarrollo del personal, estas prácticas de gestión de recursos humanos están relacionadas de manera positiva y directa con la reputación corporativa, así mismo afectan directamente a la lealtad, esto es, hablar positivamente a terceros lo cual genera reputación corporativa.

Por último, aunque las prácticas de recursos humanos promoción de personal y compensación de personal, no mostraron una relación significativa con la reputación corporativa en los resultados de este estudio, el estudio de Rashidi, Esmail, Farajpour y Ghassem (2017)

muestra que las prácticas de recursos humanos entre ellas la compensación tiene un efecto sobre la reputación, medidas por la satisfacción del empleado. Por otra parte, Friedman (2009) identificó que la compensación es una de las prácticas de recursos humanos que aumenta la calidad del lugar de trabajo y hacen que una organización sea un empleador de elección. Por último Koys (1997), identificó relación entre la reputación corporativa y el objetivo de recursos humanos de equidad y desarrollo de la organización, así mismo identifica las prácticas de compensación y beneficios, y las encuestas de sueldos influenciadoras del bienestar económico de los empleados.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de esta investigación fue identificar si existía relación entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa en la empresa objeto de estudio. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo una investigación con 100 colaboradores de una organización de servicios financieros. Los resultados obtenidos en términos generales, demuestran que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto significativo en la reputación corporativa explicada desde dos variables: satisfacción del empleado y posición de la empresa en el mercado.

Los resultados entregan evidencia de relaciones parciales entre las variables estudiadas y generan oportunidades para seguir investigando sobre la relación de estos dos pilares de estudio.

En consecuencia, teniendo en cuenta los resultados arrojados es posible identificar qué prácticas de recursos humanos implementadas en la organización de estudio repercuten positivamente en la percepción que el empleado tiene respecto a la reputación corporativa, en este caso encontramos que la selección de personal, los procesos de formación y desarrollo de personal en la organización y la evaluación de desempeño tienen un efecto estadísticamente significativo en la reputación corporativa.

Por último, la investigación declara algunas limitaciones, dado que, los colaboradores pertenecen a una sola organización, y tanto la satisfacción del empleado como la posición de la empresa en el mercado también pueden depender de otro tipo de variables no estudiadas en esta investigación, por lo que en posteriores investigaciones será significativo considerar otras variables más extensas y diversas.

De igual forma, se recomienda a la empresa continuar con la implementación de prácticas de recursos humanos, que incluyan planes de carrera dentro de la organización, manteniendo las compensaciones por antigüedad a los empleados y continuando con los planes de estabilidad laboral y proyección a largo plazo para los empleados. También se considera importante mantener la comunicación clara respecto a los objetivos que se deben alcanzar a los responsables de lograrlos y continuar con la atracción de personal con los conocimientos y habilidades específicos requeridos para el puesto de trabajo que se dará por medio del reconocimiento que tienen los empleados actuales de la compañía.

Según lo analizado, las prácticas de recursos humanos van a tener una relación directa con la reputación corporativa y según los resultados de esta investigación, hay evidencia para creer que existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y la reputación corporativa. Por lo cual

se considera interesante continuar con la investigación, para encontrar los motivos por los cuales estas relaciones son diferentes y mucho más profundas que las demás prácticas analizadas, a través de diferentes metodologías como las entrevistas a profundidad y focus groups, que permitirán analizar a fondo las relaciones encontradas en esta investigación.

8. REFERENCIAS

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resources practices and organizational commitment: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resources Management*, 14(2), 175-197. Doi: [10.1080/0958519021000029072](https://doi.org/10.1080/0958519021000029072)
- Argandoña, A. (2011). *La Teoría de los Stakeholders y La Creación de Valor*. Documento de investigación No. DI-922. IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Arribas-Urrutia, A. (2016). Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación. La ética en las organizaciones. *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(1), 77–88.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Barco, J. (2012). *La Gestión de la Reputación Corporativa*. Reputación Corporativa. [Mensaje en un Blog]. Recuperado de <https://www.responsabilidadsocialempresarial.com/?cat=49>
- Barrow, S. y Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bhattacharya, M., Gibson, D.E. y Doty, D.H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *The Journal of management* 31 (4).
- Billikopft, G. (2014). Mediación dirigida por los individuos. Otro avance hacia la mediación no directiva. *Revista de Mediación*.

- Beltrán, I., Escrig T., Bou, J. y Roca, V. (2011). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(4), 221-237.
- Bromley, D. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35, 316-334. <https://doi.org/10.1108/03090560110382048>
- Brown, M. y Turner, P. (2008). *The admirable company: Why corporate reputation matters so much and what it takes to be ranked among the best*. London: Profile Books.
- Burchell, M. y Robin, J. (2011). *The great workplace: How to build it, how to keep it, and why it matters*. San Francisco: Jossey Bass.
- Carlson, D.S., Upton, N. y Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: an analysis of family-owned SME'. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: Editorial Lid.
- Carrillo, V., Díaz, A. y Tato, J. (2008). El "Valor" de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa. El caso de la marca TELEFÓNICA. *Observatorio (OBS*) Journal*, 7, 239-254.
- Cäter, T. (2005). *A critical review of existing theories on the sources and forms of firm's competitive advantage*. Paper presented at the Conference Proceedings: 2005 International Conference Enterprise in Transition.
- Cavanaugh, M. y Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour*, 20 (3), 323-340. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3<323::AID-JOB901>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<323::AID-JOB901>3.0.CO;2-M)

- Chen, M.-H., Tai, P.-N., y Chen, B. H. (2015). The Relationship among Corporate Social Responsibility, Consumer-Company Identification, Brand Prestige, and Purchase Intention. *International Journal of Marketing Studies*, 7(5), 33–40. <http://doi.org/10.5539/ijms.v7n5p33>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mac Graw Hill.
- Colley, J. (2005). *What is corporate governance?* New York: Mc Graw-hill professional.
- Cuesta, A. (2000). *Learning Organization: la organización que aprende*. Ponencia. Forum Ramal de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación Superior 2000. La Habana. Ed. ISPJAE
- De Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. España. Editorial ESIC.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D., y Phillips, R. A. (2010). *New directions in strategic management and business ethics*. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 401-425. <https://doi.org/10.5840/beq201020328>
- Fernández, A. (2015). *Responsabilidad social para el fomento de la reputación corporativa en las organizaciones*. *Coceptum*, 7(1), 1-16.
- Ferrando, P., y Anguiano, C. (2010). *El análisis factorial como técnica de investigación en psicología*. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.

- Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010). The risk management framework to strategic human resource management. *International Research Journal of Finance & Economics* (36), 25-45.
- Friedman, B (2009). Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 229-244.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Giraldo, C. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Universidad Libre-Barranquilla, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempeñoTeoriaCompetencias.pdf>
- Godfrey, P., Merrill, C. y Hansen, J. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445
- Gómez, R. (2009). *La gestión reputacional del talento*. Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial, 14. Recuperado de <http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/12cuaderno0000005402.pdf>
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2008): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- González, J. y Garazo, T. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (1), 23-50. <https://doi.org/10.1108/09564230610651561>

- González, R. (2005). *Creando valor con la gente: Un modelo para crear ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Norma.
- Goolsby, J. R. (1992). A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 155-164.
- Grueso, M. (2007). *Antecedentes and consecuentes de las prácticas de recursos humanos: revisión y análisis desde la perspectiva de género* (Tesis Doctoral). Universidad de Salamanca, España.
- Grueso, M. (2009). *La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces*. Cuadernos de Administración, 22 (39), 13-30. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n39/v22n39a02.pdf>
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement Work Practices. Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180- 190.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Ibarra, S., Sotolongo, M., y Suárez, M. (2008). Tópicos claves del paradigma actual de recursos humanos. *Boletín económico de ICE* (2829), 16.
- Iñigo Carrera, J. (2008). Crisis de sobreproducción general y crisis absoluta del modo de producción capitalista. *Razón y Revolución*, (18), 95–110.
- Jaramillo, S. y Osses, S. (2012). Validación de un instrumento sobre metacognición para estudiantes de segundo ciclo de educación general básica. *Estudios Pedagógicos*, 2, 117-131.

- Jiménez, A. y Aguado, M. (2009). *Employer branding: la gestión de las marcas para atraer y retener talento*. Córdoba: Almuzara.
- Koys, D (1997). Human Resource Management and Fortune's Corporate Reputation Survey. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 10(2), 93-101.
- Lange, D., Lee, P. y Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of management*, 37(1), 153-184. Recuperado de <https://goo.gl/cTp4eb>
- Largacha, C. (2010). *Aproximaciones a la Gerencia Humanista: Desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario*. Bogotá: Universidad EAN.
- Lawler, E. (1990). *The Jossey-Bass management series. Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas*, 19, 71-80. [doi:10.26378/rmlael019283](https://doi.org/10.26378/rmlael019283)
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de la empresa*. Nueva York (EE.UU.): Mc Graw Hill.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2007). The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance--A Cognitive and Affective Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 89-101.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson Education.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A. y Rama Murthy, Y. (2011). HRM Practices and Organizational Performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239 -251.

Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

Montoya, C. (2009). *Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio Scientia Et Technica, 1(35), 281-286.

Moreno, F. y Godoy, E. (2008). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(1) 57-67.

Naveed, A., Usman, A., & Bushra, F. (2011). Promotion: A predictor of job satisfaction. A study of Glass Industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2, 301-305.

Neal, A., West, M. y Patterson, M. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between Human Resource Management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492-512. [DOI: 10.1177/0149206304272188](https://doi.org/10.1177/0149206304272188)

Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29 (7), 745-768.

No, H.-Y., Lau, C. - M. Y Foley, S. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China. *Human Resource Management* 47(1), 73 – 90.

Olmedo-Cifuentes I y Martinez, I (2015). *Human Capital and Creation of Reputation and Financial Performance*. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(3), 209-218.

- Ongori, H. y Chishamiso, J. (2011). Training and development practices in an organization: An intervention to enhance organizational effectiveness. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 2 (4), 187-198.
- Pardo, C. y Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* E. ESPAÑA, Ed. Suma de Negocios, 5(11), 39-48.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. (Cuarta ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Quevedo, E., De la Fuente, J. y Delgado, J. (2005). *Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 11(2), 81-97.
- Rashidi, E y Farajpour, G. (2017). An investigation of the factors effective in human resources branding and its effect on the reputation and brand of insurance industry. *International Journal of Organizational Leadership*. 6, 308-322. [Doi: 10.33844/ijol.2017.60271](https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60271)
- Rapallo, M. (2002). *La creación de valor: una aproximación*. Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 11, 2002, ISSN: 2255-5471.
- Rodríguez Moreno, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Apuntes del Cenes, 31 (54), 193-226.
- Rodríguez D., y Torres, N. (2016). *La Gestión humana en entidades financieras y de seguros*. Puente Revista científica. 10 (1), 67-72.
- Romero, F., y Pérez, M. (2001). Una perspectiva dual para la gestión de recursos humanos: ¿optimizar recursos o reducir costes contractuales? *Revista de Dirección, Organización y administración de Empresas* (25), 69-79.

- Rousseau, D., y Greller, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 384-401.
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*. 29 (1), 16-24.
- Schmidt, F. y Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Schnietz, K. y Epstein, M. (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate Reputation Review*, 7(4) 327-345.
- Schultz, T. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19.
- Seidl, A. F. (2001). Issues in economic growth and development: Human capital vs. Human resources. *International Journal of Applied Economics and Econometrics*, 9(4), 399-410.
- Shih, H., Chiang, Y. y Hsu, C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27 (8), 741-763. <https://doi.org/10.1108/01437720610713530>
- Snell, S. A., y Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Stavrou, E., Charalambous, C. y Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453-467.

- Sydow, J. (2001). *Understanding the constitution of interorganizational trust*. En C. Lane, & R. Bachmann, *Trust within and between organizations* (pp. 31-63). New York: Oxford. The Chartered Institute of Management Accountants “CIMA”. (2007). *Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*. 26 Chapter Street, United Kingdom.
- Syed, N. y Xiao, L. (2012). Impact of High Performance Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(2).
- Theriou, G. y Chatzoglou, P. (2009). Exploring the best HRM practices performance relationship: An Empirical Approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614-646. [Doi:10.1108/13665620910996179](https://doi.org/10.1108/13665620910996179)
- Tyson, Shaun y York, Alfred (2007). *Administración de personal*. Segunda edición. México: Editorial Trillas.
- Urbano, D., Toledano, N. y Ribeiro, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMES. *Universia Business Review*, 29, 116-130.
- Valencia, J., Broncano, S. y Andres, M. (2013). El rol del capital humano en la generación de valor: variables determinantes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 31-47.
- Valenzuela, L., Jara, M. y Villegas, F. (2015). Prácticas De Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Desempeño Financiero. *RAE: Revista de Administración de Empresas*, 55(3), 329–344. Recuperado de <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1590/S0034-759020150308>
- Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.

- Van De Voorde, K., Paauwe, J. y Van Veldhoven, M. (2010). Predicting business performance using employee survey: Monitoring HRM-related changes. *Human Resources Management Journal*, 20(1), 44-63.
- Villafañe, J (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Revista de comunicación audiovisual y publicitaria*, 1.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid. Pirámide.
- Villafañe, J (2005). Comunicación estratégica de las organizaciones, La gestión de los intangibles empresariales. *Revista de comunicación audiovisual y publicitaria*, 1. <https://www.researchgate.net/publication/312259469> La gestión de los intangibles en presariales
- Villafañe, J. (2017). Claves Empíricas de la Satisfacción y del Compromiso del Talento en las Organizaciones. *El Profesional de La Información*, 26(6), 1159–1170. Recuperado de <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.3145/epi.2017.nov.15>
- Villarroya, A. (2012). Cultural policies and national identity in Catalonia. *International Journal of Cultural Policy*, 18(1), 31-45. [doi:10.1080/10286632.2011.567330](https://doi.org/10.1080/10286632.2011.567330)
- Vodák, I. J. (2010). How to measure return on investment into human capital development. *Cag University Journal of Social Sciences*, 7(1), 1-20.
- Weitzner, D. y Darroch, J. (2010). The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 361-372.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas*. México: McGraw Hill.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., y Allen, M. (2005). *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*. Personnel Psychology, 58(2), 409-446. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>

Zapata, J., Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2013). *El rol del capital humano en la generación de valor: variables determinantes*. Revista Ciencias Estratégicas, (29), 31-47.