

**Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina,  
2017-2021: revisión sistemática**

**Sergio Pérez Panduro**  
[ppereza11@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ppereza11@ucvvirtual.edu.pe)  
Universidad César Vallejo  
Perú-Lima

**Edward Flores**  
[eflores5000@gmail.com](mailto:eflores5000@gmail.com)  
Universidad Nacional Federico Villarreal  
Perú-Lima

**RESUMEN**

El propósito del presente artículo fue efectuar una revisión sistemática de la producción científica relacionada con los avances existentes en la gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina, a través de una búsqueda documental en las bases de datos Ebsco, ProQuest y Scopus, durante el período 2017-2021. Tras aplicar los criterios de exclusión e inclusión, se identificaron 39 artículos como muestra final a examinar. Los resultados permitieron identificar dos importantes posturas, una a favor de la profesionalización de la administración pública y crítica del intervencionismo estatal, y la otra, cuestionadora del enfoque meritocrático al que se considera fuente de desigualdades. Además, una tercera postura que señala las bondades y ventajas que puede aportar el sector privado al sector público en materia de gestión de recursos humanos y cultura organizacional.

**Palabras clave:** gestión de recursos humanos, sector público, América latina.

## **Human resources management in the public sector of latin America, 2017-2021: systematic review**

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to carry out a systematic review of the scientific production related to the existing advances in the management of human resources in the public sector of Latin America, through a documentary search in the Ebsco, ProQuest and Scopus databases. during the period 2017-2021. After applying the exclusion and inclusion criteria, 37 articles were identified as the final sample to be examined. The results allowed us to identify two important positions, one in favor of the professionalization of public administration and critical of state interventionism, and the other, questioning the meritocratic approach that is considered a source of inequalities. In addition, a third position that points out the benefits and advantages that the private sector can bring to the public sector in terms of human resource management and organizational culture.

**Keywords:** human resources management, public sector, latin America.

Artículo recibido: 20 marzo 2022

Aceptado para publicación: 15 abril 2022

Correspondencia: [eflores5000@gmail.com](mailto:eflores5000@gmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **1. INTRODUCCIÓN**

En América Latina se han implementado tres modelos de políticas de reformas administrativas: weberianas, gerenciales y de responsabilización, todos ellos orientados a fortalecer la gestión de recursos humanos, pero con objetivos diferentes (Mendoza, 2020). El cumplimiento de los fines esenciales del Estado exige la implementación de una administración pública moderna y el fortalecimiento de las instituciones, ello requiere sin duda la implementación del enfoque de mérito en toda la estructura del Estado que permita una refundación de la función administrativa y un nuevo ensamble de la capacidad institucional orientada a la transparencia y la solución de los problemas sociales (Zúñiga, 2020). Por ello, mientras que el acceso libre, profesionalización y meritocracia han sido elementos transversales a cada modelo, la eficiencia, flexibilidad y capacidad de respuesta a los usuarios marcó los dos últimos modelos junto a la contribución de la Nueva Gestión Pública y el control ciudadano, propio del modelo de responsabilización (Mendoza, 2020). En ese sentido, las políticas públicas de recursos humanos en América Latina han transitado estos modelos con muchos problemas y algo que ha caracterizado a la gestión de recursos humanos en América Latina ha sido la politización y el manejo partidista de los cargos públicos que ha generado inestabilidad y una creciente informalidad en su tratamiento en las entidades del Estado; así, según Chudnovsky et al. (2018), por sólo ver el caso argentino, se ha dado una vulneración de las leyes del empleo público que regulan la incorporación de servidores, habiéndose eludido la normativa legal e incrementado la cantidad de personal de confianza y de personal de planta en forma significativa y alarmante. La finalidad que se ha buscado con la modificación normativa de los nombramientos ha sido el control de todo el aparato estatal y el afianzamiento del poder político (Iacoviello y Llano, 2017). Frente a este panorama, resulta necesario implementar un modelo de cambio institucional en América Latina, que apunte a una conexión entre el sistema político y la burocracia estatal, dentro de un marco de respeto de la ley y de entender la gestión de recursos humanos como eje central de la reforma del servicio civil y pilar del funcionamiento del Estado; aspectos que incidirán en las transiciones administrativas latinoamericanas hacia la profesionalización y meritocracia total (Llano, 2019). El mérito es el principio ordenador de la función administrativa, es el elemento transformador de las instituciones públicas que implica cambios orientados a mejorar el desempeño institucional a partir de la

inclusión de servidores competentes, capaces, comprometidos, representa el triunfo de un Estado Social por encima de los Estados precarios (García, 2020). Siendo así, el fortalecimiento de las entidades estatales pasa por la profesionalización de la carrera pública sustentada en criterios meritocráticos, como lo menciona Gil y Piana (2018). Sin embargo, el nivel de implementación de servicios civiles modernos en América Latina no es el mismo, existen países que cuentan con un servicio civil meritocrático bien implementado, un segundo grupo de países que están en proceso de implementación con altas y bajas y un tercer grupo de países que ha desvirtuado el acceso a la administración estatal copando políticamente el sector público. Respecto a esto último, si bien es cierto existe la necesidad de contar con cargos de confianza encargados de implementar los objetivos políticos de la gestión de turno, ello no significa que el Estado se convierta en una agencia de empleos de las exigencias partidarias, y, por otro lado, está el tema siempre necesario de contener los procesos recurrentes de búsqueda de estabilidad laboral de los nuevos servidores públicos ingresantes (Marín, 2020). De acuerdo a lo mencionado, resulta imprescindible enfrentar técnicamente este manejo deficitario del recurso humano, que ha tirado por los suelos la reforma del sistema y ha vulnerado los principios sustentados en el mérito que deben acompañar un servicio civil moderno (Iacoviello y Llano, 2017).

Pero, como lo plantean Castillo et al. (2019), así como existen posturas favorables al enfoque meritocrático, como elemento central de las reformas del servicio civil, también existen posturas que lo identifican con factores de desigualdad, como una forma de legitimación de diferencias de ingresos, status social y económico, entre otros. La evolución de las sociedades en el último siglo ha debilitado las relaciones laborales empujándola hacia la individualización, que implica una gestión de recursos humanos centrada en los individuos y sus necesidades particulares complementadas con las del colectivo laboral orientados al logro de los objetivos estratégicos institucionales (Vesga, 2020). Prima aún una perspectiva pragmática y neoliberal que pone al trabajador como el único responsable de su éxito o su fracaso dentro de la estructura organizacional o dentro de la sociedad misma, negando su pertenencia a un sentido de comunidad (Anzola, 2018). Esta interpretación nos lleva a plantearnos una reevaluación de las supuestas bondades que este enfoque representa y que hasta la fecha aparece como una verdad inobjetable por parte de los investigadores, técnicos y autoridades responsables de su implementación,

estando asociada su defensa a gobiernos o posturas de Derecha y Centroizquierda (Souroujon, 2021).

La gestión de recursos humanos en el sector público ha tenido como principal característica su reforma permanente, esto es evidente en muchos países como el Perú que inició una reforma en el año 2013 con la dación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, cuyo difícil proceso de implementación no ha sido posible, debido, entre otros, a debilidades institucionales, rechazo de los servidores públicos, restricciones presupuestales y desinformación y prejuicios en cuanto al contenido de la reforma. Este último punto referido al contenido de la reforma tiene que ver con el concepto mismo de meritocracia en el sector público.

En el marco de lo mencionado, se destaca la importancia de la gestión de recursos humanos en el desempeño de las organizaciones (Lombardi et al., 2020) y principalmente en la actividad pública como uno de los elementos fundamentales para el logro de resultados en beneficio de la población (Loera y Salazar, 2017), como se evidencia en temas asistenciales sensibles, existe una relación directa entre el manejo de los recursos humanos y la generación de servicios de calidad para la población beneficiaria, principalmente de zonas vulnerables y de extrema pobreza (Inga-Berrosipi y Arosquipa, 2019). Y como consecuencia, toda reforma del Estado debe incidir en la profesionalización del servicio civil y la GRH (Gil y Piana, 2018).

Por otro lado, existe la necesidad de incorporar los conceptos y las experiencias positivas del sector privado que pueden ayudar a mejorar y modernizar la gestión pública (Zarazúa, 2019), aunque, no siempre una metodología o una práctica de trabajo de uso común del sector privado puede ser implementado en el sector público, dado que el funcionamiento y dinámica de los procesos de las instituciones estatales son totalmente diferentes, y ello puede conllevar a un fracaso de estas reformas modernizantes del Estado (Farías, 2021). Un concepto relevante del sector privado es la obsolescencia programada en la gestión de recursos humanos, que es un problema que deberá abordarse en el futuro inmediato, el propio sistema actual ya plantea las cualificaciones profesionales, formación, capacitación, expertiz, compromiso, proactividad, de los trabajadores, como mecanismo de permanencia, ascenso y proyección (Olaz, 2018), habiéndose desmitificado el concepto de estabilidad como factor preponderante de la motivación de los trabajadores, como lo sostienen Machado et al. (2021).

Dado este contexto, el presente estudio tiene por objetivo desarrollar una revisión sistemática en torno a los avances de la gestión de recursos humanos en América Latina, a partir del análisis de fuentes de información en tres bases de datos de consulta, así como considerando los idiomas de publicación en español y portugués, de forma tal que abarque una gran cantidad de producción científica que se haya producido en la región respecto al tema de análisis.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente artículo de revisión sistemática se ha desarrollado conforme a los alcances contenidos en la declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas, que incluye una nueva guía de los avances en los métodos para identificar, seleccionar, evaluar y sintetizar estudios, conforme a los alcances esgrimidos por Yepes-Nuñez et al. (2021)

Bajo ese marco, el objetivo es desarrollar una revisión sistemática de los estudios publicados en las bases de datos “Ebsco”, “ProQuest” y “Scopus”, en el período de búsqueda 2017-2021, existentes en el espacio geográfico de América Latina, sobre los avances que se han dado en la Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de analizar la evidencia reportada.

La búsqueda de los artículos científicos se ha efectuado en primer lugar en la base de datos “Ebsco” y, asimismo se ha utilizado las bases de datos “Scopus” y “ProQuest” con la intención de verificar y complementar la información seleccionada.

En la búsqueda de producción científica, se han utilizado las siguientes palabras claves en inglés y en español: “gestión de recursos humanos”, “sector público”, “américa latina”, así como el operador booleano AND, de lo cual resultan las siguientes ecuaciones definitivas de búsqueda en español, inglés y portugués:

- (gestión de recursos humanos) AND (sector público)
- (gestión de recursos humanos) AND (sector público) AND (américa latina)

Adicionalmente, para reducir la cantidad de publicaciones ubicadas en las bases de datos, se ha establecido un conjunto de criterios de inclusión y exclusión para una selección más rigurosa y aproximada; y con la finalidad de delimitar las materias de búsqueda se seleccionaron indistintamente las siguientes: public administration, government policy, innovación, innovation, public policies, políticas públicas, bureaucracy, management, administración pública, public sector, burocracia, entre otros.

**Tabla 1.** *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Investigaciones de avances en la gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina	Actas de congresos, libros, capítulos de libros, reseñas
Publicaciones arbitradas	Estudios de revisión
Texto completo en PDF	Otros contextos geográficos
Período: 2017-2021	
Contexto geográfico: América Latina	
Publicaciones académicas	
Materia: Administración pública, políticas públicas, innovación, burocracia, etc.	
Idioma: español, portugués	

Base de Datos Ebsco: La búsqueda inicial de la ecuación (gestión de recursos humanos) AND (gestión pública) arrojó 62,567 publicaciones, que luego de aplicar los criterios mencionados precedentemente y delimitada a las materias señaladas se obtuvo una muestra final de 207 publicaciones y verificadas 140 para su análisis preliminar. Y seguidamente, la búsqueda de la ecuación (gestión de recursos humanos) AND (gestión pública) AND (américa latina) arrojó 32,338 publicaciones, con una muestra final de 81 publicaciones y verificadas 55.

Base de Datos Scopus: Las palabras claves seleccionadas no arrojaron resultados por lo que se redujo a (gestión de recursos humanos) y (sector público) de forma independiente. De acuerdo a lo mencionado, la búsqueda inicial para (gestión de recursos humanos) arrojó 80 publicaciones, que luego de aplicar los criterios de búsqueda y delimitada a las materias señaladas se obtuvo una muestra final de 7 publicaciones para su análisis preliminar. Y la búsqueda inicial para (sector público) arrojó 701 publicaciones, con una muestra final de 90.

Base de Datos ProQuest: La búsqueda inicial de la ecuación (gestión de recursos humanos) AND (gestión pública) AND (américa latina) arrojó 6894 publicaciones, que luego de aplicar los criterios y delimitada a las materias señaladas se obtuvo una muestra final de 92 publicaciones para su análisis preliminar.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación de los criterios mencionados permitió seleccionar un total de 39 artículos definitivos para la revisión correspondiente, de los cuales, 34 son en idioma español y 5

en idioma portugués; y si bien el período de revisión comprendió 5 años (2017-2021), esto fue necesario con la finalidad de poder establecer cuáles fueron los avances en la gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina, qué cambios hubo y qué nuevas interpretaciones surgieron en torno al elemento central de la reforma de los servicios civiles, que lo constituye el de profesionalización y meritocracia.

Debe precisarse que la revisión sistemática se circunscribió geográficamente sólo a los países de Latinoamérica, de los cuales salta a la vista el nivel de influencia del poder político existente en algunos países en los cuales se ha producido un retroceso del servicio civil meritocrático como consecuencia del control del aparato estatal por las gestiones de turno y el debilitamiento de la institucionalidad. La existencia de 9 investigaciones de origen argentino demuestra una preocupación creciente de parte de los investigadores respecto al nivel de influencia política alcanzado por las gestiones de turno en dicho país (Fair, 2021) y la necesidad de repensar no solamente el tratamiento de los recursos humanos sino de todo el sector público, A continuación, se presenta un cuadro respecto a los países de origen de los estudios:

**Tabla 2.** *Países de origen de los estudios 2017-2021*

<b>Países de origen de los Estudios</b>	<b>Número de Estudios</b>
Argentina	9
Colombia	7
Chile	6
Brasil	5
Ecuador	4
México	4
Perú	2
Cuba	1
Uruguay	1

Al hilo de la revisión efectuada, un primer grupo de investigaciones resaltan las bondades del enfoque meritocrático, apuntando los avances logrados y el difícil proceso de implementación de los servicios civiles, asimismo inciden en el afianzamiento del poder político de los gobiernos de turno a través del control del aparato estatal mediante la flexibilización de contratación de servidores y nominaciones transitorias de segmentos directivos por encima de criterios meritocráticos.

Un segundo grupo de investigaciones cuestionan el concepto de meritocracia considerándolo como una forma de legitimación de desigualdades, hecho que apunta



negativamente a la reforma de los servicios civiles en la administración pública dado que dicho concepto constituye el elemento central de la reforma.

**Tabla 3.** *Posturas de las investigaciones académicas*

<b>Posturas pro meritocracias, y posturas cuestionadoras del control político de la gestión de recursos humanos</b>	<b>Posturas cuestionadoras del concepto de meritocracia, como fuente de desigualdad</b>
Cavalcante, P. y Carvalho, P. (2017)	Castillo, J. C., Torres, A., Atria, J. y Maldonado, L. (2019)
Chudnovsky, M. (2017)	Mulera, E. (2019)
Coutinho, K. S., Rodrigues, G. F. y Passerino, L. M. (2017)	Frei, R., Castillo, J. C., Herrera, R. y Suárez, J. I. (2020)
Iacoviello, M. y Llano, M. (2017)	Igarza, G. P. (2018)
Jara-Íñiguez I. V. (2017)	Valdivia, L., Avares, L. y Cardenas, O. (2019)
Llano, M. (2017)	Marín, H. A. (2020)
Lorenzo, S. M. y Silva, N. R. (2017)	Souroujon, G. (2021)
Puentes, G. (2017)	
Alva, J., Arriola, G. y Ramos, V. (2018)	
Chudnovsky, M., Cafarelli, M. L., Morayta, G. C. y Mabire, B. (2018)	
Hernández, J. I. (2018)	
Cuevas, Y. y Rangel, K. (2019)	
Llano, M. (2019)	
Llano, M., Bilbao, M. y Belmonte, A. (2019)	
Lopez, F. y Moreira da Silva, T. (2019)	
Luxardo, D. (2019)	
Moreno, P. M., Robles, G. K. y Arandia, J. C. (2019)	
Perea, L. E. y Rojas, I. L. (2019)	
Gaete, R. y Álvarez, J. (2020)	
Rastrollo Suarez, J. J. (2020)	
Viteri, B. D. C., Cangas, L. X., Centeno, P. A. y Álvarez, S. A. (2020)	
Cuevas, Y. (2021)	
Landa, M. J., Astete, C. y Gamonal, J. A. (2021)	
Sánchez, J. y Alvear, S. (2021)	

Y, un tercer grupo de investigaciones destaca la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y como puede contribuir en mejorar el desempeño organizacional del sector público.

**Tabla 4.** *Posturas de las investigaciones académicas*

<b>Posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público</b>
Loera, E. y Salazar, A. (2017)
Arévalo, M. J., Escobar, S. P. y Silva, N. D. (2018)
Zavala-Villalón, G. T. y Frías, P. (2018)
Costa de Amorim, W. A., Comini, G. M. y Fischer, A. L. (2019)
Zarazúa, J. L. (2019)
Tapasco-Alzate, O. A. y Giraldo-García, J. A. (2020)
Chica-Vélez, S. A. y Salazar-Ortiz, C. A. (2021)
Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E. y Pazmay, S. G. (2021)

La presente revisión pretende exponer el estado de avance de la Gestión de Recursos Humanos en el sector público en América Latina, cuál es la importancia que entraña la consolidación de éste sistema en las administraciones públicas de nuestros países, de qué manera se ha sostenido ese elemento central de la reforma de los servicios civiles que lo constituye el enfoque meritocrático, y cómo el poder político ha buscado la forma de desnaturalizarlo y copar el aparato público con personal proveniente de la partidocracia.

**Posturas pro meritocráticas y cuestionadoras de la interferencia y control político de la gestión de recursos humanos**

**Tabla 5**

*Reseña de posturas pro meritocráticas y cuestionadoras de la influencia y control político de la gestión de recursos humanos*

<b>Referencia</b>	<b>Investigación</b>	<b>Breve reseña y descripción del estudio</b>
Cavalcante, P. y Carvalho, P. (2017)	Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas	Existen avances en la profesionalización de los servicios civiles en Brasil en temas de diversificación del trabajo, mejoras económicas, formación y capacitación, pero se mantienen las brechas entre servidores de carrera y directivos de confianza.
Chudnovsky, M. (2017)	La tensión entre mérito y confianza en la Alta Dirección Pública de América Latina	La reforma de la gestión de recursos humanos y el servicio civil de 2008 en Argentina, produjo un sistema de selección abierto, meritocrático y público para la alta dirección, el cual no ha podido ser implementado por la politización creciente de la administración pública; hecho que se verifica a la luz de los procesos positivos llevados a cabo en Chile y Perú.

<p>Coutinho, K. S., Rodrigues, G. F. y Passerino, L. M. (2017)</p>	<p>O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: Com a voz os gestores de recursos humanos</p>	<p>La normativa brasileña sobre inclusión de personas con discapacidad al mercado laboral, exige incorporar proyectos inclusivos que incentiven su contratación. El estudio efectuado sobre directores de recursos humanos de grandes empresas, evidencia que existen prejuicios sociales contra dicho grupo laboral, su rendimiento y la falta de compromisos en ámbitos sociales, empresariales y gubernamentales, en temas de inclusión social.</p>
<p>Iacoviello, M. y Llano, M. (2017)</p>	<p>Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino</p>	<p>En el período 2003-2015 se produjo una concentración del poder presidencial dirigido a controlar el aparato estatal, transgrediéndose las normas que informan el servicio civil meritocrático argentino, con procesos orientados a copar el sector público mediante la contratación directa y flexibilización de designaciones y nombramientos en cargos directivos medios y altos. Como consecuencia, se formó un sistema de personal paralelo al formal, debilitándose la capacidad de gestión de recursos humanos y el servicio civil meritocrático.</p>
<p>Jara-Íñiguez I. V. (2017)</p>	<p>Evolución de la meritocracia en el servicio civil en Ecuador</p>	<p>La evolución del enfoque meritocrático en Ecuador en el período 2006-2016, ha tenido importantes logros. Se ha incidido en la formación de capacidades, equipamiento tecnológico y reformas normativas, que han mejorado el rendimiento del servicio civil, y cuya continuidad depende del fortalecimiento institucional y de orientar acciones hacia evaluaciones de desempeño. Se centralizaron los concursos facilitando una línea de base de servidores seleccionados, homologando procesos y pruebas, y procesos de selección meritocráticos, abiertos, transparentes, públicos y equitativos.</p>
<p>Llano, M. (2017)</p>	<p>Discusión sobre las relaciones entre política y administración pública en América Latina: Patronazgo y Burocracia. Una interacción inexplorada</p>	<p>La discusión académica de las relaciones existentes entre política y administración pública en América Latina tiene un avance limitado respecto a democracias avanzadas debido a la pervivencia del fenómeno del patronazgo (libre designación, politización, confianza) y un incipiente grado de implementación del servicio civil. Los estudios sobre el particular en países de la región, abordan el tratamiento de ambas dimensiones de forma autónoma una respecto de la otra debido a la precariedad del enfoque meritocrático.</p>

---

Lorenzo, S. M. y Silva, N. R. (2017)	Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de recursos humanos	La contratación de personas con discapacidad en el mercado laboral de las empresas de Sao Paulo presenta características que evidencian el poco compromiso con los procesos de inclusión social en el ámbito laboral. Los procesos de oferta laboral obedecen a exigencias legales imperativas, las vacantes ofrecidas son operativas con funciones simples y remuneraciones bajas, la mayor cantidad de personas con discapacidad que acceden adolecen de discapacidad intelectual y cuentan sólo con estudios primarios. La superación de estas barreras amerita la escolarización y la profesionalización de este sector vulnerable de la sociedad.
Puentes, G. (2017)	Fricciones entre las ramas del poder público a propósito de la función pública en Colombia	La regulación de un nuevo marco constitucional de la función pública y la carrera administrativa en Colombia, ha generado confrontación política, legislativa y competencial entre los poderes Ejecutivo y Legislativo a raíz del estado interino de miles de empleados públicos y conflictos derivados de procesos de selección en la administración pública. En la solución de esta problemática, las decisiones emitidas por la Corte Constitucional han reestablecido el equilibrio armónico de los poderes del Estado conforme a los alcances de la Constitución de 1991, fortaleciendo el servicio civil.
Alva, J., Arriola, G. y Ramos, V. (2018)	Entre el entusiasmo y la indiferencia. Expectativas y acciones de la baja y mediana burocracia frente a la Reforma del Servicio Civil en dos ministerios peruanos	El tránsito de dos entidades del Estado peruano (Ministerios de Educación e Interior) al régimen del servicio civil evidencia las dinámicas laborales que han afrontado la baja y mediana burocracia, sus expectativas y críticas a la labor de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, entidad a cargo del proceso de transición al régimen de la Ley Servir en Perú. Se constata la desconfianza de los servidores públicos frente a las reformas institucionales ejecutadas entre 2014 al 2020, fecha en que debió concluir dicho proceso, y contribuye a explicar su estancamiento en los tres niveles del Estado.
Chudnovsky, M., Cafarelli, M. L., Morayta, G. C. y Mabire, B. (2018)	Los Cambios en las Estructuras Organizacionales del Estado y su vínculo con la composición del Empleo Público. Argentina, 2003–2016	La politización del empleo público en Argentina se ha agudizado con la incorporación de personal mediante contratos paralelos y la creación de nuevos puestos jerárquicos y cambios en la estructura del Estado diseñados con ese fin. Desde el año 2002 existe una vulneración sistemática de la Ley del Empleo Público en Argentina, que ha degenerado en el incremento del personal de confianza y de planta que integran un sistema de personal paralelo al formal, carente de idoneidad laboral, altamente remunerado y ligado a las autoridades de turno.

---

<p>Hernández, J. I. (2018)</p>	<p>Ley N° 20.922 sobre fortalecimiento de la gestión y profesionalización del personal municipal: Un estudio de caso en dos municipios en torno a la percepción sobre la gestión de sus recursos humanos</p>	<p>La implementación reciente de la Ley 20.922 de Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización del Personal Municipal en Chile, pone al sistema de gestión de recursos humanos como eje central de la reforma del sistema municipal chileno. La reforma permite que los municipios implementen una política de gestión de recursos humanos y selección de personal, cambios en la estructura organizacional y documentos de gestión con miras al desempeño laboral, incentivos y mejoras salariales. Sin embargo, existen deficiencias estructurales en el sistema municipal y restricciones presupuestales que limitan la reforma.</p>
<p>Cuevas, Y. y Rangel, K. (2019)</p>	<p>Análisis de la Carrera Docente en la Educación Primaria en México: Entre el Credencialismo y la Meritocracia</p>	<p>La evolución de la carrera docente en educación primaria en México entre los años 1930 y 2017 ha seguido tres enfoques: el enfoque credencialista, cimentado en la lealtad sindical, el enfoque transitorio, que implementó pequeñas reformas y el enfoque meritocrático, implementado a partir del año 2013, sustentado en procesos de selección docente, evaluación de desempeño, función por incentivos y concursos de oposición, que puso fin a la intervención de los sindicatos en los procesos de regulación. Se señala las particularidades propias de cada enfoque proponiendo una reforma que mejore la calidad del sistema educativo -enseñanza-.</p>
<p>Llano, M. (2019)</p>	<p>Los condicionantes políticos de los procesos de profesionalización en América Latina. Un modelo de cambio institucional</p>	<p>América Latina se caracteriza por los procesos de reforma deficientes e inestables que han impedido la modernización administrativa basada en el mérito. Chile consolidó su reforma del servicio civil hacia la profesionalización de la burocracia estatal, en tanto que, Argentina debilitó su proceso. El denominado poder de patronazgo, el sistema de partidos políticos y el activismo social y estatal ha condicionado y debilitado la consolidación del enfoque meritocrático en Argentina y no hace posible una reforma debido al costo político que esto significaría.</p>
<p>Llano, M., Bilbao, M. y Belmonte, A. (2019)</p>	<p>Análisis del nivel de institucionalización de los Servicios Civiles Municipales del Gran Mendoza</p>	<p>Las administraciones locales del Gran Mendoza no han institucionalizado el sistema meritocrático, pero existe un alto gasto presupuestal en planillas laborales. La incorporación de servidores municipales se da mediante modalidades de contratación flexibles y temporales basadas en afinidades partidarias, personales o ideológicas, que no aseguran un acceso al servicio público de forma transparente, técnico ni abierto. El reto es la profesionalización de la burocracia municipal de forma gradual y permanente.</p>

<p>Lopez, F. y Moreira da Silva, T. (2019)</p>	<p>Filiações partidárias e nomeações para cargos da burocracia federal (1999-2018)</p>	<p>La influencia de la política partidaria en las designaciones ministeriales de Brasil incide menos en mandos medios y más en mandos superiores, sin embargo, es posible la existencia de mecanismos extrapartidarios encargados de definir a los cuadros de la burocracia estatal de forma paralela asegurando la convivencia política y alianzas de gobierno.</p>
<p>Luxardo, D. (2019)</p>	<p>El Patronazgo en los tiempos del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) de la APN de la República Argentina. Nuevos escenarios de un lastre atávico</p>	<p>El Sistema Nacional de Empleo Público SINEP argentino regulado a partir del año 2008, supuso la implementación de procesos de concursos para el acceso a la administración pública, sin embargo, sólo sirvió para regularizar el ingreso de servidores públicos y sus mecanismos de promoción, manteniéndose las modalidades de contratación flexibles y temporales, como manifestación del poder de patronazgo, el cual se ha fortalecido en los últimos años impidiendo el afianzamiento del SINEP bajo el enfoque meritocrático.</p>
<p>Moreno, P. M., Robles, G. K. y Arandia, J. C. (2019)</p>	<p>Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador.</p>	<p>El funcionamiento eficiente y eficaz del sistema de control interno en Ecuador requiere de la implementación de un servicio civil profesional y meritocrático sujeto a capacitación permanente, evaluación y aplicación de sanciones que garanticen la legalidad de los actos de la administración pública.</p>
<p>Perea, L. E. y Rojas, I. L. (2019)</p>	<p>Modelos de gestión en instituciones hospitalarias</p>	<p>La implementación del modelo de nueva gestión pública en instituciones hospitalarias estatales colombianas implica iniciar un proceso de profesionalización de la alta burocracia sectorial dentro de un marco de establecimiento de políticas públicas dirigidas a una reforma gerencial del Estado, así como al cambio de la obsoleta estructura de la administración pública.</p>
<p>Gaete, R. y Álvarez, J. (2020)</p>	<p>Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile</p>	<p>Existe una representación desigual entre hombres y mujeres en los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública de Chile, pese a estar sustentado en elementos de idoneidad, mérito, transparencia e igualdad de oportunidades. En el período 2010-2017 los puestos directivos otorgados a las mujeres representaron el 29% del total, prevaleciendo una mayor presencia de hombres, sobre todo, en los cargos de primer nivel jerárquico de las entidades públicas. Este hecho ha impulsado el clientelismo político de los cargos directivos que ha privilegiado a los hombres, poniendo en riesgo el sistema méritocrático vigente.</p>

<p>Rastrollo, J. J. (2020)</p>	<p>El acceso a la función pública en Colombia: discrecionalidad del ejecutivo y control judicial de sus decisiones</p>	<p>La Comisión Nacional del Servicio Civil, organismo autónomo constitucional, ha implementado un sistema sustentado en la igualdad de la selección y promoción de empleados públicos en el sector estatal, sin embargo, la carencia de funciones ejecutivas y competenciales ha impedido una política integral de profesionalización de la función pública, permitiendo la proliferación de regímenes específicos de carrera administrativa. Pese a todo, el proceso de profesionalización de la función pública se está fortaleciendo con la estabilidad política y social, la reglamentación de la normativa vigente y la labor de la Corte Constitucional.</p>
<p>Viteri, B. D. C., Cangas, L. X., Centeno, P. A. y Álvarez, S. A. (2020)</p>	<p>El poder político en el Ecuador y su injerencia en la independencia judicial</p>	<p>La injerencia del poder político en el sistema judicial atenta contra la protección de los derechos constitucionales de los ciudadanos, el Poder Judicial carece de independencia y autonomía. Dentro de los elementos que inciden en la subordinación política de los magistrados ecuatorianos, el más importante es la falta de mecanismos y procesos de selección meritocráticos de designación de jueces.</p>
<p>Cuevas, Y. (2021)</p>	<p>Sistema de carrera docente 2019 en México para maestros de educación primaria</p>	<p>El Sistema de Carrera Docente 2019, establece un marco legal diferente del sistema de carrera docente 2013. Esta nueva regulación se orienta hacia la valoración de la docencia frente al carácter punitivo anterior, sustentándose en el enfoque meritocrático, el reconocimiento de maestros y directivos escolares con acceso a becas de estudio, funciones de asesoría técnica pedagógica, gestión de la educación, como un paquete de incentivos de desarrollo profesional. Con esta nueva regulación se pretende una transición hacia una carrera docente sustentada en incentivos y en la preparación de maestros de acuerdo a sus necesidades.</p>
<p>Landa, M. J., Astete, C. y Gamonal, J. A. (2021)</p>	<p>Implementación del régimen "SERVIR" en el análisis de puestos de los servidores designados de una universidad pública peruana</p>	<p>La implementación del régimen del servicio civil en el Perú se efectúa de forma gradual en todas las entidades públicas, incluyendo las universidades. La UNMSM se encuentra en dicho tránsito, la implementación del nuevo régimen incidió positivamente en la determinación de los perfiles de puestos, capacitación, evaluación y nuevas compensaciones económicas. No obstante, este proceso auspicioso, existe incertidumbre respecto al desempeño de los servidores en este nuevo régimen laboral SERVIR, así como el tiempo que demandará su consolidación.</p>

---

Sánchez, J. y Alvear, S. (2021)	Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa	Se establece una línea de base de medición de la evaluación de desempeño de los trabajadores en entidades públicas y privadas de Chile, dentro de las cuales se consideran los siguientes: información, evaluación, capacitación, apelación, retroalimentación y aplicación.
---------------------------------	--	--

---

Los países latinoamericanos caracterizados por la pervivencia del fenómeno del patronazgo (Llano, 2017; Luxardo, 2019) han llevado a cabo procesos de implementación de servicios civiles meritocráticos a lo largo de los años, destacándose en Argentina algunos estudios transversales que abarcan largos períodos (Iacoviello y Llano, 2017; Chudnovsky et al., 2018), habiendo conformado sus burocracias con la presencia de servidores públicos y cargos directivos denominados de confianza en un porcentaje muy inferior y con límites precisos respecto al porcentaje total de trabajadores de cada entidad estatal. Pero estos topes y límites establecidos han sido transgredidos por parte de las gestiones políticas de turno con la finalidad de favorecer el ingreso de personal sin cumplir con los procesos de selección establecidos en la ley a través de modalidades de contratación directa, creando cargos directivos paralelos y flexibilizando el ingreso a cargos de confianza, con la intención de conformar un contingente de personal paralelo al existente en las entidades públicas, superponiéndose a las funciones correspondientes a la gestión de recursos humanos, como se observa en el caso argentino (Chudnovsky, 2017; Iacoviello y Llano, 2017; Chudnovsky et al., 2018; Llano et al., 2019; Luxardo, 2019); experiencia que es comparada con algunos casos positivos existente en Perú y Chile (Chudnovsky, 2017; Llano, 2019).

En Brasil existen avances importantes en la profesionalización de los servicios civiles, no obstante, la pervivencia de hondas diferencias entre los cargos directivos de confianza y los cargos de carrera (Cavalcante y Carvalho, 2017) y la creciente influencia de la partidocracia en el copamiento de los cargos públicos (Lopez y Moreira da Silva, 2019); asimismo se evidencia una brecha entre la aplicación de políticas inclusivas aplicadas al sector público y al sector privado, en desmedro de éste último (Coutinho et al., 2017; Lorenzo y Silva, 2017).



A pesar de que la característica común de América Latina han sido los procesos de reforma deficientes e inestables que han impedido la modernización administrativa basada en enfoques meritocráticos, sin embargo, en Chile se ha podido consolidar la reforma del servicio civil hacia la profesionalización de la burocracia estatal, incidiendo normativamente en gobiernos locales y mejorando sus procesos (Chudnovsky, 2017; Hernández, 2018; Llano, 2019; Sánchez y Alvear, 2021). Por otro lado, la implementación reciente de la Ley 20.922 de Fortalecimiento de la Gestión y Profesionalización del Personal Municipal en Chile ha colocado al sistema de gestión de recursos humanos como el eje central de la reforma del sistema municipal chileno (Hernández, 2018), pero se mantienen aún la representación desigual de género en la alta dirección pública chilena como un lastre pendiente de reforma (Gaete y Álvarez, 2020). La evolución del enfoque meritocrático en el Ecuador ha incidido en la formación de capacidades, equipamiento tecnológico, fortalecimiento interinstitucional y reformas normativas, que han mejorado el rendimiento del servicio civil, aunque no a niveles deseados (Jara-Íñiguez, 2017; Moreno et al., 2019; Viteri et al., 2020). Existen reverses en los sistemas de control interno (Moreno et al., 2019) e injerencia política en el sistema judicial ecuatoriano (Viteri et al., 2020). Es importante que la institucionalidad se consolide y se sostengan las acciones principalmente hacia las evaluaciones de desempeño, en ese sentido, los avances logrados han incidido en procesos de selección meritocráticos, abiertos, transparentes, públicos y equitativos, no obstante que la evaluación es al año 2016 (Jara-Íñiguez, 2017).

A partir de la vigencia de la Constitución Política de 1991 en Colombia, la regulación de la función pública y la carrera administrativa, ha originado una serie de enfrentamientos entre los poderes públicos, por un lado el Ejecutivo y el Legislativo y por el otro la Corte Constitucional como garante de la Constitución, se ha pretendido sabotear la reforma del servicio civil para favorecer el clientelismo político, el interés partidario contra el interés general (Puentes, 2017; Rastrollo, 2020). En esta trifulca, la Corte Constitucional ha sostenido el proceso de afianzamiento del servicio civil, aunque existen espacios del sector público que demandan su implementación como el sector Salud (Perea y Rojas, 2019).

En el Perú la Autoridad Nacional del Servicio Civil es la entidad estatal encargada de conducir el proceso de transición hacia el régimen del servicio civil. En ese proceso se destaca la desconfianza de los servidores públicos hacia los procesos de reforma y la demora en su implementación, a pesar de los avances producidos existe un estancamiento del proceso (Alva et al., 2018; Landa et al., 2021).

El servicio civil de México destaca la evolución de la carrera docente desde el viejo sistema credencialista hasta el sistema meritocrático, con una fuerte resistencia de los sindicatos hacia los procesos de reforma iniciados el año 2013 y principalmente al tema de la evaluación (Cuevas y Rangel, 2019; Cuevas, 2021).

### **Posturas cuestionadoras del concepto de meritocracia, como fuente de desigualdades**

**Tabla 6**

*Reseña de posturas cuestionadoras del concepto de meritocracia, como fuente de desigualdades*

Referencia	Investigación	Breve reseña y descripción del estudio
Castillo, J. C., Torres, A., Atria, J. y Maldonado, L. (2019)	Meritocracia desigualdad económica: Percepciones, preferencias implicancias	y e El incremento de las desigualdades genera un cuestionamiento sobre la convivencia democrática con tantas diferencias sociales y económicas. En ese marco, el enfoque de la meritocracia en Chile evidencia una relación directa con la percepción de desigualdad, dado que como concepto justifica las disparidades de ingreso y status social, legitimando y normalizando el sentido de desigualdad bajo su marco regulatorio.
Muleras, E. (2019)	¿Meritocracia Equidad? Concepciones de justicia social en fracciones trabajadoras de Argentina del siglo veintiuno	o de Se analizan diversas concepciones del concepto de justicia social en espacios laborales de Argentina, que ponen en entredicho el juicio retributivo meritocrático, según el cual el bienestar o la pobreza son atribuidos exclusivamente a la responsabilidad individual. Al contrario, un juicio moral distributivo permite comprender la desigualdad social y su incidencia en los trabajadores y las restricciones impuestas por la desigualdad de condiciones, derechos y falta de oportunidades entre las clases sociales. Se propone poner en agenda la justicia social para impulsar cambios estructurales que procuren la igualación de derechos como un valor sustantivo de retribución.

<p>Valdivia, L., Avaes, L. y Cardenas, O. (2019).</p>	<p>La tercerización en el mejoramiento de la gestión pública</p>	<p>El proceso de tercerización de servicios en Cuba resulta necesario para mejorar la gestión de la administración pública, en la medida que muchas de las acciones que se desarrollan desde el Estado requieren de servicios de calidad, eficacia y especialización técnica y profesional.</p>
<p>Frei, R., Castillo, J. C., Herrera, R. y Suárez, J. I. (2020)</p>	<p>¿Fruto del esfuerzo? Los cambios en las atribuciones sobre pobreza y riqueza en Chile entre 1996 y 2015</p>	<p>La sociedad chilena se caracteriza como individualista, conceptos como mérito, educación, iniciativa individual, tienen una valoración indiscutible frente a diferentes concepciones sociales. Las causas externas o estructurales han perdido credibilidad en la sociedad para explicar las razones de la pobreza y la riqueza. El marco normativo de la meritocracia moderna presenta quiebres en su propia concepción, cuando oponen el esfuerzo personal en educación y trabajo contra barreras de ingreso, promoción e incentivos, situación en que el enfoque meritocrático aparece legitimando privilegios y redistribuciones injustas.</p>
<p>Igarza, G. P. (2018)</p>	<p>Negociación colectiva en el Sector Público Estatal. Alcances y contenido.</p>	<p>A partir de la vigencia de la Ley 18508 de negociación colectiva en el sector público de Uruguay se extendió la negociación colectiva a todos los espacios de la administración estatal, fortaleciendo la institucionalidad y la relación Estado - servidor público. Su implementación se ha dado principalmente en las entidades autónomas y gobiernos departamentales y los asuntos materia de acuerdo abarcan los derechos de los servidores públicos, condiciones de ingreso, carrera administrativa, licencias, descansos y reformas estatutarias.</p>
<p>Marín, H. A. (2020)</p>	<p>En defensa de la facultad de libre nombramiento y remoción: El camino de su insuficiente delimitación conceptual conduce a su cuestionable restricción</p>	<p>El incremento excesivo de la facultad de nombramiento en el sector público de Colombia a partir de 1991, deterioró el sistema de carrera administrativa, e inicio un conjunto de críticas hacia esta modalidad de ejercicio. Sin embargo, la existencia de cargos directivos y de confianza son necesarios porque representan la función política del gobierno para la realización de sus fines, y porque son necesarios para conducir la gestión sin las barreras impuestas a los servidores de carrera.</p>

---

Souroujon, G. (2021)	Las trampas de la meritocracia. Un recorrido por los problemas significativos que esconde el merecimiento	Es un lugar común incidir en el concepto de mérito como un criterio de legitimidad de la distribución de roles en la sociedad, el cual es defendido por sectores de derecha y de centroizquierda, que lo vinculan a esfuerzo personal como modelo justo de distribución. Sin embargo, el sistema meritocrático entraña un modelo de legitimación de desigualdades que tiene su origen en el pensamiento conservador, hecho que hace necesario repensar su enfoque como legitimador de la distribución social.
-------------------------	---	---

---

El enfoque meritocrático que aparece en la reforma de las administraciones públicas como incuestionable ha sido objeto de críticas como sistema de distribución de funciones en todos los niveles. Para algunos estudios provenientes de Chile y Argentina, las desigualdades crecientes han puesto en el centro de la crítica el concepto de meritocracia, conforme al cual el enfoque de la meritocracia a partir de la percepción ciudadana, evidencia una relación directa con la percepción de desigualdad, dado que como concepto justifica las disparidades de ingreso y status social, legitimando esas consecuencias y normalizando el sentido de desigualdad (Castillo et al., 2019; Muleras 2019; Frei et al., 2020; Souroujon, 2021). El sistema meritocrático entraña un modelo de legitimación de desigualdades y ha tenido su origen en el pensamiento conservador y no en el pensamiento liberal, hecho que hace necesario repensar su enfoque como legitimador de la distribución social (Souroujon, 2021), así mismo se requiere incluir el elemento de justicia social dentro de su contenido (Muleras, 2019) y dejar de considerar el esfuerzo personal como eje central de los procesos de reforma (Frei et al., 2020; Souroujon, 2021). La crisis del enfoque meritocrático ha generado el potenciamiento de otras salidas legales como el incremento excesivo de la facultad de nombramiento en el sector público de Colombia, la regulación de cargos directivos y de confianza son necesarios para la realización de los planes de gobierno y porque están exentos de las barreras impuestas a los servidores de carrera (Marín, 2020), ha incrementado también la figura legal de la locación de servicios en Cuba, en búsqueda de mayor especialización y resultados efectivos (Valdivia et al., 2019) y la nivelación de ingresos a partir de la negociación colectiva en Uruguay (Igarza, 2018), permitiendo a los trabajadores del sector público acceder a beneficios económicos distintos a los regulados por el sistema de recursos

humanos contraviniendo el propio espíritu del enfoque meritocrático.

## Posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público

**Tabla 7**

*Reseña de posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público*

Estudio	Breve reseña y descripción del estudio
<p>Arévalo, M. J., Escobar, S. P. y Silva, N. D. (2018)</p> <p>El Balanced Scorecard y su aplicabilidad en el sector público como estrategia para mejorar la gestión</p>	<p>La adaptación del Balanced Scorecard o CMI -Cuadro de Mando Integral- al sector público permite la introducción de aspectos vinculados a la planificación estratégica en la Administración Pública. La utilización de herramientas de gestión modernas, son de gran utilidad pero colisionan con la rigidez institucional de las entidades públicas y con el paradigma de la gestión centralizada y lineal propia de ellas, sin embargo, existen ámbitos e indicadores del CMI para los servicios públicos y la medición de la productividad del gasto público.</p>
<p>Loera, E. y Salazar, A. (2017)</p> <p>Gestión de recursos humanos en organismos de agua de Hermosillo y Mexicali</p>	<p>La gestión de recursos humanos es fundamental en el desempeño de las estructuras organizacionales, se constituye en el elemento fundamental para llevar a cabo un servicio de calidad a la sociedad sin necesidad de tener en cuenta las diferencias socioeconómicas de la población y las unidades territoriales. Dejar la función de designación y contratación de personal a los titulares del gobierno es un riesgo para los resultados de la función pública, como se demuestra con el incumplimiento de perfiles, desconocimiento de funciones y problemas sindicales.</p>
<p>Costa de Amorim, W. A., Comini, G. M. y Fischer, A. L. (2019)</p> <p>Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência</p>	<p>La gestión de RRHH demanda la necesidad de conciliar los retos de la globalización y de incorporar los aportes de la cultura organizacional nacional, a partir de la aplicación de modelos y enfoques provenientes de la práctica internacional y también de tener en cuenta las peculiaridades organizacionales en el contexto económico y social brasileño; se trata de priorizar la cultura y opiniones de los trabajadores pero también de optimizar el trabajo en equipo, alineándolo a las necesidades de la organización dentro de un marco de planificación estratégica, sostenibilidad, responsabilidad y compromiso nacional.</p>

<p>Zarazúa, J. L. (2019)</p>	<p>Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones</p>	<p>El análisis de los enfoques de Administración de Recursos Humanos y Gestión del Capital Humano, ayuda a determinar las características de cada concepto, mientras que el primero apunta al desempeño, las relaciones humanas y la relación laboral, el segundo apunta a los resultados, la estrategia organizacional y el beneficio de la organización. En el presente caso, la aportación de conceptos que provienen del sector privado pueden contribuir a reformas aspectos puntuales del sector público como el caso de la gestión de recursos humanos.</p>
<p>Tapasco-Alzate, O. A. y Giraldo-García, J. A. (2020)</p>	<p>Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo</p>	<p>La implementación del teletrabajo presenta serias dificultades, principalmente en los responsables de su cumplimiento, dentro de las cuales debe destacarse el desconocimiento de los propios directivos de las políticas públicas de fomento del teletrabajo, así como desconocimiento de tipo organizacional, temor al cambio, deficiencias en el manejo de personal, precariedad en el manejo de la información, falta de adaptación de los procesos de selección y perfiles de puestos a este nuevo sistema de trabajo a distancia, entre otros.</p>
<p>Chica-Vélez, S. A. y Salazar-Ortiz, C. A. (2021)</p>	<p>Posnueva Gestión Pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público</p>	<p>El fortalecimiento de la gestión pública debe sustentarse en un acercamiento a la sociedad a través de decisiones compartidas y consensuadas, así como incorporar conceptos del sector privado, tecnológicos, que pueden enriquecer y mejorar la gestión pública en cuanto a resultados; tal es la visión que plantea la Posnueva Gestión Pública.</p>
<p>Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E. y Pazmay, S. G. (2021)</p>	<p>La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional</p>	<p>Los cambios que asumen las organizaciones son asumidas por los trabajadores, quienes adoptan posiciones favorables o desfavorables al cambio, en las cuales juegan un papel muy importante dos factores, la edad y el nivel de compromiso de los trabajadores, que influyen directamente en los resultados de los procesos de cambio organizacional.</p>
<p>Zavala-Villalón, G. T. y Frías, P. (2018)</p>	<p>Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile</p>	<p>Se exponen los diferentes discursos generacionales de los trabajadores que son utilizados por los profesionales de recursos humanos para optimizar la administración, pero se analiza con mayor énfasis el discurso de la generación millennial en su relación con la gestión de recursos humanos y cómo sirve a los propósitos de los propios jefes de RRHH para adaptar dicho discurso a las necesidades de gestión y para establecer criterios de selección y exclusión de trabajadores que permitan homogenizar los bloques laborales requeridos.</p>

Existe una relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral como bien lo señala Pires y Nunes (2018), y existen también muchos elementos que pueden potenciar los resultados buscados por las organizaciones como las buenas prácticas laborales provenientes del sector privado, como el compromiso afectivo, afecto, sentido de pertenencia y en general el involucramiento emocional de los trabajadores en el logro de objetivos organizacionales (Pires y Nunes, 2018; Oliveira y Honório, 2020).

Pero existen también otras prácticas laborales acertadas que deben tenerse presente. Este grupo de estudios destaca que la utilización de herramientas de gestión modernas provenientes del sector privado son de gran utilidad al sector público, permiten enriquecer la gestión de recursos humanos incorporando conceptos de resultados, estrategia organizacional y beneficio de la organización, siendo que la aportación de conceptos que provienen del sector privado pueden contribuir a reformar aspectos puntuales del sector público como el caso de un enfoque diferente en la gestión de recursos humanos (Arévalo et al, 2018; Loera y Salazar, 2017; Costa de Amorim et al., 2019; Zarazúa, 2019; Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020; Chica-Velez y Salazar-Ortiz, 2021). Algunos de los estudios señalan los defectos del sistema de gestión de recursos humanos del sector público y los riesgos para los resultados de la función pública, recomendando conceptos provenientes del sector privado, como los conceptos de resultados, estrategia organizacional, beneficio de la organización, entre otros (Loera y Salazar, 2017; Zarazúa, 2019), y la utilización de herramientas puntuales como el Cuadro de Mando Integral en el sector público (Arévalo et al., 2018), y el Teletrabajo (Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020). Sin duda en el futuro el gobierno electrónico será una gran opción de mejorar todos los sistemas administrativos internos del Estado y acercarlos a la población (Ripalda, 2019). Pero para ello, la transformación digital exige considerar a los trabajadores como agentes de cambio permanente, en el que su vida profesional y personal se entrelazan (Torrijos et al., 2021).

En ese sentido, se requiere una alianza entre la gestión pública y la sociedad a través de políticas consensuadas y conceptos nuevos provenientes del sector privado que aporten al Estado desde la perspectiva de la Posnueva Gestión Pública (Chica-Velez y Salazar-Ortiz, 2021), y además conciliar los aportes organizacionales que provienen de la globalización y de la realidad nacional propia (Costa de Amorim et al., 2019).

Finalmente, los procesos de cambio organizacional no pueden dejar de lado aspectos como la edad de los trabajadores, su grado de compromiso y el nivel de percepción de los propios trabajadores desde sus espacios generacionales (Zavala-Villalón y Frías, 2018; Vesga et al., 2021).

#### **4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

El objetivo del presente estudio fue realizar una revisión sistemática de los artículos científicos referidos a la gestión de recursos humanos en el sector público en los países de Latinoamérica, publicados entre los años de 2017 y 2021. Se identificaron un conjunto de 39 artículos obtenidos de tres bases de datos de sólido prestigio científico. Debe precisarse que algunos artículos abarcan espacios temporales de estudio anteriores al año de publicación, siendo el más largo el comprendido entre los años 2003-2016. La investigación sobre la gestión de recursos humanos en el sector público en América Latina, se ha desarrollado sobre estudios provenientes de 9 países. Cabe precisarse la mayor cantidad de estudios provienen de Argentina, 9 estudios, seguidos por Colombia y Chile, con 7 estudios y 6 estudios, respectivamente.

*Se han dividido los resultados obtenidos en tres grandes grupos conforme a la siguiente propuesta temática:*

**Tabla 8**

*Número de posturas*

Nº	Posturas académicas asumidas en los estudios
1	Posturas pro meritocracias, y posturas cuestionadoras del control político de la gestión de recursos humanos
2	Posturas cuestionadoras del concepto de meritocracia como fuente de desigualdad
3	Posturas que destacan la dinámica de los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector privado y su aporte al sector público

Respecto a la primera postura, siete estudios provenientes de Argentina inciden en una vulneración de los procesos meritocráticos, la interferencia política en la gestión de recursos humanos y el copamiento de la burocracia estatal derivado del poder partidario de las gestiones de turno, que se manifiesta en procesos simulados para regularizar el ingreso de personal, así como la proliferación de contratos paralelos nacidos de la creación de nuevos cargos de confianza en el sector público para personal con afinidad



partidaria, vulnerando y desnaturalizando la normativa de empleo público. Aunque como se desprende de la presente revisión, el incremento de la politización de las plazas laborales se vale también de la deficiencia normativa, su no obligatoriedad y los vacíos existentes (Gil y Piana, 2018)

Cuatro estudios provenientes de Chile muestra grandes avances en la implementación de un servicio civil moderno, sin embargo, el sistema chileno enfrenta todavía tareas pendientes como la profesionalización del personal municipal, la representación desigual de hombres y mujeres en la alta burocracia gubernamental y el clientelismo político, sumado a la falta de recursos económicos y la presión social condicionantes de mejores resultados.

Cuatro estudios efectuados en Brasil evidencian avances en la implementación de procesos meritocráticos, dentro de los cuales debe destacarse la evaluación de desempeño en la gestión de recursos humanos (Ferreira y Moraes, 2021); aunque se pone de manifiesto las diferencias laborales entre personal de confianza y personal de carrera, así como la interferencia política en la designación de altos funcionarios ministeriales. Además de un difícil proceso de inclusión de personas con capacidades especiales en el sector privado, por falta de voluntad política desde el sector público para efectivizar mecanismos de cumplimiento de la normatividad existente.

Tres estudios de Ecuador inciden en el difícil proceso de implementación del enfoque meritocrático en la administración pública, que se hace evidente en la injerencia del poder político en el sistema judicial, sin embargo existen importantes logros en reforma normativa, capacitación, gestión de selección de personal, equipamiento, entre otros, estando pendiente consolidar la institucionalidad marco de todo el sistema estatal como tarea de largo aliento para que este proceso se sostenga en el tiempo.

Dos estudios efectuados sobre la gestión de recursos humanos en Colombia evidencian un enfrentamiento entre Poderes del Estado por conciliar la implementación del enfoque meritocrático con las demandas sociales y sindicales, habiendo jugado un rol importantísimo en restablecer el equilibrio institucional la Corte Constitucional bajo el marco de la Constitución de 1991 en la consolidación de un servicio civil eficiente. En esta tarea, un hito importante ha sido la creación de la Comisión Nacional del Servicio Civil con el objetivo de profesionalizar la función pública y afianzar la reforma en todos los niveles del Estado.

Dos estudios efectuados en México inciden en la profesionalización de la carrera docente que a lo largo de su evolución ha caminado por tres enfoques, el credencialista, el transitorio y el meritocrático, de reciente implementación a partir del año 2013, que apunta al mejoramiento de la calidad del sistema educativo mexicano sustentado en un nuevo proceso que incide en la capacitación e incentivos a los maestros.

Dos estudios efectuados en el Perú establecen que el principal escollo que ha encontrado el proceso de transición al régimen del servicio civil han sido las dinámicas laborales consistentes en la desconfianza de los servidores públicos frente a las reformas iniciadas en el año 2014, un proceso estancado por limitaciones presupuestales y de falta de voluntad política de las gestiones de turno.

Dos estudios hacen un balance comparativo entre Argentina con Chile, y Argentina con Chile y Perú, resaltando los avances del sistema meritocrático en estos dos últimos respecto al primero.

En general en América Latina existe una precariedad en la implementación del enfoque meritocrático debido a la pervivencia de dos dimensiones paralelas y hasta cierto punto de vista excluyentes, el del patronazgo, referido a la libre designación de cargos de confianza y los abusos que conlleva y un servicio civil todavía incipiente, que permite la precarización laboral y la interferencia del poder político.

Respecto a la segunda postura, cuatro estudios, dos provenientes de Chile y dos provenientes de Argentina destacan la crisis del concepto y enfoque de meritocracia, al cual se asocia con un fuerte contenido de desigualdad, como una forma de legitimación de un orden social que privilegia el individualismo por encima de mecanismos sociales de mejor distribución, incorporando el concepto de justicia social para equiparar las brechas laborales. Esta crisis ha generado formas de romper las barreras impuestas por el servicio civil meritocrático, como son, la legitimación de los cargos directivos de confianza en el caso de Colombia, la tercerización de servicios especializados en Cuba y la creciente necesidad de incorporar la negociación colectiva en los procesos de equiparación de derechos laborales en Uruguay.

Respecto a la tercera postura, los estudios seleccionados recomiendan aprovechar las herramientas de gestión modernas propias del sector privado para mejorar la planificación estratégica en el sector público como el Cuadro de Mando Integral y el Teletrabajo, así como utilizar los conceptos de la gestión privada en los procesos de reforma de las

administraciones estatales como Gestión de Calidad Humana, Compromiso Institucional, Discursos Generacionales, entre otros, bajo el marco de la Posnueva Gestión Pública. Siendo así, debe aprovecharse también, los ejemplos de relaciones de intercambio de conocimiento mediante formas colaborativas en redes sociales, que se dan en las empresas, para innovar los sistemas de gestión de recursos humanos en el sector público (Septiem y Martin-Rios, 2017), así como las tecnologías de información y comunicaciones TIC, para gestiones más comunicativas y transparentes, a través de servicios baratos, óptimos y directos que mejoren la imagen del Estado (Ripalda, 2019). El enfoque meritocrático, por su importancia en la implementación de servicios civiles modernos en la administración estatal, bajo procesos de selección públicos transparentes, abiertos y sustentados en el mérito; ha tenido un éxito inobjetable en los últimos tiempos como propuesta teórica, a pesar de que en los hechos su efectivización no ha sido posible de manera integral, existiendo a la fecha muchos intentos de reforma en marcha, paralizados o contenidos por el poder político. Sin embargo, la presente revisión aporta luces de investigaciones científicas que han puesto en tela de juicio la idoneidad de este enfoque, incidiendo en el fenómeno de la desigualdad, ¿cómo se percibe la meritocracia en la relación con la justificación de las desigualdades y las diferencias?, ¿cómo la desigualdad de ingresos salariales por ejemplo se justifica a partir de razones individuales y no estructurales o del propio sistema social y económico?, el porcentaje de acceso de las mujeres a los puestos directivos del Estado y la desigualdad de género en los concursos públicos (Quezada y Rodríguez, 2020), la autogestión comunitaria como forma de fortalecer la administración pública, la administración de los servicios públicos por los propios usuarios (Salinas y Moncayo, 2019), la propia vocación del servicio, como atributo inherente de las personas, que puede propender a fortalecer la administración pública (López, 2019), aspectos en los que deberán incidir posteriores estudios a desarrollarse. Y finalmente, existe una desconexión de objetivos interinstitucionales, un divorcio, entre la academia, la formación universitaria y los objetivos que busca el sector público para enfrentar los cambios institucionales y los procesos de gestión acordes a las exigencias sociales y las capacidades laborales necesarias para su implementación (Salas, et. al., 2018).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Alva, J., Arriola, G. y Ramos, V. (2018). Entre el entusiasmo y la indiferencia. Expectativas y acciones de la baja y mediana burocracia frente a la Reforma del Servicio Civil en dos ministerios peruanos. *Politai*, 9(17), 90-118. <https://doi.org/10.18800/politai.201802.003>
- Anzola, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1–N.PAG. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc>
- Arévalo, M. J., Escobar, S. P. y Silva, N. D. (2018). El Balanced Scorecard y su aplicabilidad en el sector público como estrategia para mejorar la gestión. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-33. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132932885&lang=es&site=eds-live>.
- Castillo, J. C., Torres, A., Atria J. y Maldonado, L. (2019). “Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias”. *Revista Internacional de Sociología*, 77(1). <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.1.17.114>
- Cavalcante, P. y Carvalho, P. (2017). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas [Profesionalización de la burocracia federal brasileña (1995-2014): avances y dilemas]. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 51(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/0034-7612144002>
- Chica-Vélez, S. A. y Salazar-Ortiz, C. A. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *OPERA - Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública*, 28, 17-51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Chudnovsky, M. (2017). La tensión entre mérito y confianza en la Alta Dirección Pública de América Latina. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 69, 5-40. Recuperado en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=136456465&lang=es&site=eds-live>.
- Chudnovsky, M., Cafarelli, M. L., Morayta, G. C. y Mabire, B. (2018). Los Cambios en las Estructuras Organizacionales del Estado y su vínculo con la composición del Empleo Público. Argentina, 2003-2016. *Foro Internacional*, 58(2), 275.

- Recuperado en:  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.26387841&lang=es&site=eds-live>
- Costa de Amorim, W. A., Comini, G. M. y Fischer, A. L. (2019). Teaching and research in people management/human resource management in Brazil: Convergence or divergence. [Enseñanza e investigación en Gestión de Personas/Gestión de Recursos Humanos en Brasil: Convergencia o Divergencia]. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(3), 215-221. <https://doi:10.1590/S0034-759020190307>
- Cuevas, Y. (2021). Sistema de carrera docente 2019 en México para maestros de educación primaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 475-502. Recuperado en:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=150760021&lang=es&site=eds-live>.
- Cuevas, Y. y Rangel, K. (2019). Análisis de la Carrera Docente en la Educación Primaria en México: Entre el Credencialismo y la Meritocracia. (Spanish). *Education Policy Analysis Archives*, 27(44-46), 1-21. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4323>
- Fair, H. (2021). La alianza Cambiemos y los gobiernos neoliberales en la Argentina reciente. Continuidades y transformaciones. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 30(4), 145-166. Recuperado en:  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=154118065&lang=es&site=eds-live>.
- Farías, M. L. (2021). Cambiemos y la Modernización del Estado Argentino: ¿Realidad o Ficción? *Question* (1669-6581), 3(70), 1-25. <https://doi.org/10.24215/16696581e637>
- Ferreira, L. y Moraes, D. (2021). Análise dos fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho no serviço público [Análisis de los factores que influyen en el proceso de evaluación del desempeño en el servicio público]. *Revista FSA*, 18(4), 3-29. <https://doi.org/10.12819/2021.18.4.1>
- Frei, R., Castillo, J. C., Herrera, R. y Suárez, J. I. (2020). ¿Fruto del esfuerzo? Los cambios en las atribuciones sobre pobreza y riqueza en Chile entre 1996 y 2015.

- Latin American Research Review, 55(3), 477-495.  
<https://doi.org/10.25222/larr.464>
- Gaete, R. y Álvarez, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral*, 77(27), 179-222.  
<https://doi.org/10.32870/ees.v27i77.7085>
- García, H. L. (2020). El mérito como acción afirmativa para acceder al empleo público. *Advocatus*, 17(35), 65-79. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.35.6898>
- Gil, M. y Piana, R. S. (2018). Procesos de selección de personal en la administración pública de la provincia de Buenos Aires. Una elipsis al régimen de concursos para el acceso a las funciones jerarquizadas. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 18(31), 81-110. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=138768772&lang=es&site=eds-live>.
- Hernández, J. I. (2018). Ley N° 20.922 sobre fortalecimiento de la gestión y profesionalización del personal municipal: Un estudio de caso en dos municipios en torno a la percepción sobre la gestión de sus recursos humanos. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(29), 1-25. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=136364842&lang=es&site=eds-live>
- Iacoviello, M. y Llano, M. (2017). Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino. *Temas y Debates*, 21(33), 91-105. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1853.984X2017000100004&lang=es&site=eds-live>
- Igarza, G. P. (2018). Negociación colectiva en el Sector Público Estatal. Alcances y contenidos. *Revista de Derecho* (15105172), 17(33), 157-225. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=132075284&lang=es&site=eds-live>
- Inga-Berrosipi, F. y Arosquipa, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista*

- Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 36(2), 312-318.  
<https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>
- Jara-Íñiguez I. V. (2017). Evolución de la meritocracia en el servicio civil en Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 4(2). Recuperado en: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evolución-de-la-meritocracia-en-el-servicio-civil/docview/1885893391/se-2?accountid=37408>
- Landa, M. J., Astete, C. y Gamonal, J. A. (2021). Implementación del régimen “SERVIR” en el análisis de puestos de los servidores designados de una universidad pública peruana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(47), 39. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20578>
- Llano, M. (2017). Discusión sobre las relaciones entre política y administración pública en América Latina: Patronazgo y Burocracia. Una interacción inexplorada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 15(27), 43-67. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132401701&lang=es&site=eds-live>
- Llano, M. (2019). Los condicionantes políticos de los procesos de profesionalización en América Latina. Un modelo de cambio institucional. *Foro Internacional*, 59(2), 437-477. <https://doi.org/10.2420/fi.v59i2.2614>
- Llano, M., Bilbao, M. y Belmonte, A. (2019). Análisis del nivel de institucionalización de los servicios civiles municipales del Gran Mendoza. *Documentos y aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19(32), 7-50. <https://doi.org/10.14409/daapge.v19i32.8480>
- Loera, E. y Salazar, A. (2017). Gestión de recursos humanos en organismos de agua de Hermosillo y Mexicali. *Estudios Fronterizos*, 18(36), 25-53. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.36.a02>
- Lombardi, R., Manfredi, S., Cuzzo, B. y Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor [La relación rentable entre la responsabilidad social empresarial y la gestión de los recursos humanos: Un nuevo factor clave sostenible]. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 27(6), 2657-2667. <https://doi.org/10.1002/csr.1990>

- López, O. A. (2019). Vocación del servicio en Colombia y nuevas formas de colonialismo en la lógica managerial. Cuadernos de Administración (01203592), 32(58), 97-112. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.32-58.vscn>
- Lopez, F. y Moreira da Silva, T. (2019). Filiações partidárias e nomeações para cargos da burocracia federal (1999-2018) [Afilaciones partidarias y nombramientos en cargos de la burocracia federal (1999-2018)]. RAP: Revista Brasileira de Administração Pública, 53(4), 711-731. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180387>
- Luxardo, D. (2019). El Patronazgo en los tiempos del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) de la APN de la República Argentina. Nuevos escenarios de un lastre atávico. Documentos y aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, 19(32), 173-196. <https://doi.org/10.14409/daapge.v19i32.8485>
- Machado, M. D. E., Binotto, E., Siqueira, E. S. y Casarotto, E. L. (2021). Estabilidade ou instabilidade: O que dizem os servidores públicos municipais sobre motivação [Estabilidad o inestabilidad: lo que dicen los funcionarios municipales sobre la motivación]. HOLOS, 6, 1-17. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=153740235&lang=es&site=eds-live>.
- Marín, H. A. (2020). En defensa de la facultad de libre nombramiento y remoción: El camino de su insuficiente delimitación conceptual conduce a su cuestionable restricción. Revista Digital de Derecho Administrativo, 23, 233-288. Recuperado en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edshol&AN=edshol.hei n.journals.rdigdad23.11&lang=es&site=eds-live>.
- Mendoza, G. A. (2020). Servicio civil en América Latina a partir de las reformas administrativas. Contexto: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, 9(1), 46-56. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=154262776&lang=es&site=eds-live>.
- Moreno, P. M., Robles, G. K. y Arandia, J. C. (2019). Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador. (Spanish). Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6, 1-17. Recuperado en:



- [https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=137409098  
&lang=es&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=137409098&lang=es&site=eds-live)
- Mulera, E. (2019). ¿Meritocracia o Equidad? Concepciones de justicia social en fracciones trabajadoras de Argentina del siglo veintiuno. *Sociohistórica*, 43, e076. <https://doi.org/10.24215/18521606e076>
- Olaz, Á. (2018). ¿Existe La Obsolescencia Programada en la Gestión de Recursos Humanos? *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 79, 109-138. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132031821&lang=es&site=eds-live>
- Oliveira, H. H. y Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública [Prácticas de recursos humanos y compromiso organizacional: Asociando los constructos en una organización pública]. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Perea, L. E. y Rojas, I. L. (2019). Modelos de gestión en instituciones hospitalarias. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 18(36). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps.18-36.mgih>
- Pires, M. L. y Nunes, F. (2018). Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho [Rol mediador del virtuosismo en la gestión de los recursos humanos y los resultados del trabajo]. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 380-392. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180404>
- Puentes, G. (2017). Fricciones entre las ramas del poder público a propósito de la función pública en Colombia. *Estudios Socio-Jurídicos*, 19(1), 79-123. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/sociojuridicos/a.5266>
- Quezada, R. G. y Rodríguez, J. Á. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral*, 77(27), 179-222. <https://doi.org/10.32870/ees.v27i77.7085>
- Rastrollo, J. J. (2020). El acceso a la función pública en Colombia: discrecionalidad del ejecutivo y control judicial de sus decisiones. (Spanish). *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 23, 41-70.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=139940250&lang=es&site=eds-live>.

- Ripalda, J. F. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-16. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=139572017&lang=es&site=eds-live>.
- Salas, W. T., Romero, A., Navas, S. J., Poalasin, L. A., Salas, P. E. y Molina, R. P. (2018). El Turismo, la formación universitaria de sus recursos humanos y su impacto social. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1), 1-17. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132100034&lang=es&site=eds-live>
- Salinas, V. y Moncayo, G. (2019). Autogestión comunitaria y administración pública en América Latina. Un camino hacia otra forma de administrar lo público: Casos de estudio en Argentina, Venezuela y Ecuador. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19(33), 121-147. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=143515597&lang=es&site=eds-live>.
- Sánchez, J. y Alvear, S. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y Administración*, 66(1), 1-24. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966>
- Septiem, M. y Martin-Rios, C. (2017). Innovación en gestión de recursos humanos: la relevancia de las redes inter-organizativas de intercambio de conocimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(3), 96-106. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242017000300010>
- Souroujon, G. (2021). The traps of meritocracy. A tour of the most significant problems that hide the merit. [Las trampas de la meritocracia. Un recorrido por los problemas más significativos que esconde el merecimiento] *Revista de Estudios Políticos*, (191), 59-80. <https://doi:10.18042/cepc/rep.191.03>

- Tapasco-Alzate, O. A. y Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149-160. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Torrijos, R., Rosado, M. J. y Lacasa, P. (2021). Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de recursos humanos: Análisis crítico del discurso. *Revista Prisma Social*, 32, 498-525. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=149458187&lang=es&site=eds-live>
- Valdivia, L., Abares, L. y Cárdenas, O. (2019). La tercerización en el mejoramiento de la gestión pública. *Folletos Gerenciales*, 23(4), 258-269. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=141691219&lang=es&site=eds-live>
- Vesga, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas* (17949998), 16(1), 201-213. <https://doi.org/10.15332/22563067.5551>
- Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Toscano, C., Quiroz, E. y Pazmay, S. G. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 38(2), 225-241. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Viteri, B. D. C., Cangas, L. X., Centeno, P. A. y Álvarez, S. A. (2020). El poder político en el Ecuador y su injerencia en la independencia judicial. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-16. Recuperado en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=141887596&lang=es&site=eds-live>
- Yepes-Nuñez, J. J., Urrutia, G., Romero-García, M. y Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología* (18855857), 74(9), 790-799. Recuperado en: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=151799763&lang=es&site=eds-live>.
- Zarazúa, J. L. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*, 56,

37-50. Recuperado en:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=142366908&lang=es&site=eds-live>

Zavala-Villalón, G. T. y Frías, P. (2018). Millennial discourse and challenges in human resources management in Chile. [Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile] *Psicoperspectivas*, 17(3).  
<https://doi:10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1377>

Zúñiga, S. (2020). El mérito como elemento de transformación de las instituciones. *Advocatus*, 17(35), 81-99. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.35.6899>