

## Estrategias organizacionales de capital humano: un análisis bibliométrico Organizational strategies for human capital: a bibliometric analysis

Ana Elizabeth Michelle Espinoza-Martínez <sup>1</sup>

Erick Leobardo Alvarez-Aros <sup>2</sup>

Universidad Católica de El Salvador, El Salvador

Universidad Popular Autónoma de Puebla, México

### Resumen

Las estrategias de capital humano son de gran importancia para establecer planes de acción en el corto y largo plazo que a su vez permiten garantizar el éxito organizacional. Por tal motivo, el propósito de este estudio consiste en analizar las estrategias de capital humano en las organizaciones por medio de un estudio bibliométrico. Para realizar este análisis se utilizó la base de datos Scopus y el software R. Los 194 artículos analizados abarcan un período desde el año de 1982 hasta 2020.

Adicionalmente, estos artículos detallan los factores claves en términos del capital humano en las organizaciones, así como de los clústeres, entendidos estos últimos como el grupo de organizaciones de cada región que hacen referencia a las estrategias, procedimientos y funciones, que integran la fuerza laboral, permitiéndoles ser más competitivos al desarrollar sus procesos.

Los resultados muestran la importancia de la planeación estratégica, sus efectos económicos y sociales, también en el talento humano, para el desarrollo exitoso de las estrategias de capital humano para las organizaciones, así como la contribución de estos en el fortalecimiento de los objetivos organizacionales, reafirmando que el personal constituye la mayor fuente de valor y riqueza en el desarrollo de las actividades, así como también de los procesos organizacionales.

**Palabras claves:** Estrategias, capital humano, análisis bibliométrico, organizaciones.

### Abstract

Human capital strategies are of great importance to establish action plans in the short and long term that in turn allow to guarantee organizational success. For this reason, the purpose of this study is to analyze human capital strategies in organizations through a bibliometric study. To carry out this analysis, the Scopus database and R software were used. The 194 articles analyzed cover a period from 1982 to 2020.

Additionally, these articles detail the key factors in terms of human capital in organizations, as well as clusters, the latter understood as the group of organizations in each region that refer to the strategies, procedures and functions that make up the workforce. , allowing them to be more competitive when developing their processes. The results show the importance of strategic planning, its economic and social effects, also on human talent, for the successful development of human capital strategies for organizations, as well as their contribution to strengthening organizational objectives. reaffirming that the staff constitutes the greatest source of value and wealth in the development of activities, as well as organizational processes.

**Key words:** Strategies, human capital, bibliometric analysis, organizations.

1. Maestra en Dirección Estratégica de Empresas, Directora Administrativa, Universidad Católica de El Salvador, email: ana.espinoza@catolica.edu.sv .
2. Doctor en Ciencias Administrativas, Profesor Investigador del Sistema Nacional de Investigadores de México, Universidad Popular Autónoma de Puebla, email: erickleobardo.alvarez@upaep.mx

## 1. Introducción

Las estrategias de capital humano han sido generadoras de un aporte constante y de mejora continua, que facilitan herramientas a las organizaciones de una sociedad cambiante, para integrar a los miembros de su personal, como una fuerza laboral productiva, alineada a los objetivos estratégicos. Estas estrategias, generan valor para alcanzar las metas organizacionales y así lograr que la participación de dichas empresas en el mundo, pueda integrarse de tal forma que, todos sus recursos tanto materiales, como de personal puedan trabajar generando una sinergia y un dinamismo que desarrolle nuevos talentos entre la fuerza laboral capaces de afrontar los cambios constantes en términos empresariales (Ramírez, Cruz y Miranda, 2019).

El presente análisis bibliométrico, permite determinar dentro de una base de datos de Scopus, las diferentes citaciones, co-citas, palabras con mayor relevancia y frecuencia, autores con mayor producción científica en materia de capital humano, así como su incidencia por país y entidades de colaboración. Además, se describe la metodología empleada, a partir del software R, con la ayuda de los complementos de Biblioshiny y Bibliometrix, así como también se incluye la revisión de la literatura y el análisis de los resultados por medio de tablas y gráficas (Greer, Lusch y Hitt, 2017)

Por las razones anteriores, el propósito de este manuscrito es analizar las estrategias de capital humano en las organizaciones por medio de un estudio bibliométrico. El análisis muestra dentro de los aspectos de mayor relevancia, las estrategias de capital humano que han sido sujetas de análisis en el tiempo,

especialmente por autores de diferentes países y regiones, así como las ocurrencias por palabras claves que ellos destacan para determinar la importancia y riqueza del personal en las organizaciones para lograr los fines establecidos a nivel empresarial.

Finalmente, el estudio permitirá desarrollar y ampliar los conocimientos en las estrategias que tienen mayor auge y contribuyen para que las organizaciones tengan mejores resultados, no solamente a nivel económico, sino también en términos de su aporte a nivel de las sociedades en los diferentes países. Este manuscrito presenta la revisión de literatura, la metodología, los resultados y las conclusiones.

### Revisión de la literatura

En el estudio de las estrategias de capital humano, muchos autores han considerado a bien, realizar propuestas o alternativas de solución para el corto y largo plazo en las organizaciones, a fin de fortalecer las capacidades de su personal. Las investigaciones de carácter académico para las estrategias de capital humano constituyen un tema relevante que fortalece las inversiones en la optimización del talento humano y la mejora en la gestión y liderazgo (Symeonidou y Nicolaou, 2018).

La generación académica sobre el capital humano ha sido descrita por algunos autores desde los procesos de selección y reclutamiento del personal que laborará en la organización y que serán capaces de generar cambios positivos en la sociedad, siendo así que esto contribuirá en un futuro cercano a maximizar las utilidades, reducirá costos y tiempo de fabricación o comercialización

de los productos a fin de contribuir a que los recursos institucionales se maximicen y permitan el crecimiento no sólo a nivel profesional sino también al logro de sus objetivos como persona (Boon *et al.*, 2018; Krausert, 2018).

En la actualidad, hablar de Capital Humano es mencionar que de alguna manera genera una contribución positiva al desarrollo y ejecución de las estrategias organizacionales que plantean un enfoque, con una visión de obtener mejores resultados para la organización. Así, el establecimiento de las estrategias o planes de acción para un período de tiempo determinado, focalizan la maximización de la fuerza del personal que labora en la misma, a fin de encontrar en ellos las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos, la consecución de sus valores, metas para mejorar y contribuir al entorno empresarial en una economía (Hamadamin y Atan, 2019).

Las organizaciones con estrategias de capital humano bien definidas, reconocen que es clave seleccionar el personal idóneo para un cargo, siendo así, que esto les permitirá contar con un talento humano, capaz de generar con su aporte valor a las mismas. Se destaca que dentro de una base de datos donde se desarrollan temáticas claves relacionadas al capital humano no puede quedar fuera, el reconocimiento, la experiencia, formación académica, las habilidades comunicativas y las relaciones interpersonales que servirán de guía para alcanzar las competencias y posibilidades de participación en el mercado empresarial (Hamilton y Sodeman, 2019)

En este análisis de la base de datos de Scopus, se encontraron datos relevantes como el

número de autores que más ha aportado a la investigación científica en el área de capital humano, destacando así, al autor Wright PM quien es el autor con mayor número de citas, lo cual muestra que su aporte a este tema de investigación ha sido relevante. Además, la búsqueda de este autor en temas relacionados a la capacitación, certificación y estrategias de mejoras al personal han sido sujetas de reconocimiento, tal como lo muestra el número de veces que ha sido citado por sus trabajos e investigaciones y su aporte para que las organizaciones sean más competitivas (Volonté y Gantenbein, 2016; Manuti, *et al.*, 2017)

En el impacto en la ejecución de las estrategias organizacionales, resulta de suma importancia, identificar las palabras claves que más destacan en la base de datos de 194 artículos tomados de la fuente de datos Scopus. Este tema de las estrategias para una gestión social y del capital humano en las organizaciones, manifiesta que los aportes académicos, los cambios causados por la innovación y la tecnología en los últimos años, han obligado a remodelar las prácticas en los análisis del entorno empresarial en los Estados Unidos, así como en otras latitudes (Delery y Roumpi, 2017).

En este análisis además, se han considerado como a lo largo de la historia, desde 1982 hasta el año 2020, aspectos como la toma de decisiones, el empleo, la administración de recursos, el modelo organizacional, la organización misma y la gestión son insumos que han sido sujetos a estudios y que han contribuido en la historia para que muchos autores se interesen y centren sus investigaciones en estos temas (Amankwah-Amoah, *et al.*, 2016).

Por otra parte, los temas relacionados con las estrategias de desarrollo humano, las inversiones, la planificación estratégica, el conocimiento administrativo, el capital humano, la gestión de recursos humanos, los capitales humanos estratégicos, la competencia, la ventaja competitiva, la industria, la ciencia administrativa, la estrategia competitiva y resultados de la empresa son variables contempladas en este análisis bibliométrico como un factor común que permite realizar análisis a escala por país (Rocha *et al.*, 2019).

Finalmente, en el estudio de las estrategias de capital humano, lo relevante radica en el análisis de los resultados obtenidos de los 194 artículos y revistas de producción académica más relevantes en el mundo y con un énfasis en las organizaciones que destacan por el manejo eficiente de su personal. Particularmente, los estudios en este campo

del capital humano resultan ser atractivos para los investigadores por su trascendencia en la persona humana y en la misma organización, a fin de que pueden llegar a contribuir al desarrollo de nuevas estrategias que permitan una fácil adaptación a los cambios y al uso de la información a nivel empresarial tanto en Estados Unidos como en otros países a nivel mundial (Hamilton y Sodeman, 2019).

Los conceptos desarrollados en la tabla 1 permiten tener una visión más amplia en las tres grandes áreas que se abordan en el desarrollo de la temática sujeta a este análisis bibliométrico.

## 2. Metodología

Se ha realizado el estudio partiendo de la base de datos Scopus. La base de datos fue descargada el 27 de agosto de

**Tabla 1**

*Concepto*

Área	Concepto
<b>Capital Humano:</b> (Starr, Ganco and Campbell, 2018)	Grupo de personas que contribuyen en la organización, mediante su inteligencia, conocimiento, fuerza laboral, habilidades, competencias y destrezas a la consecución de los objetivos y estrategias.
<b>Competitividad:</b>	Habilidad o capacidad que tiene una persona, organización o institución para lograr mejores resultados y generar una posición superior o mejor frente a sus rivales o competidores
<b>Organización:</b>	Manera por la cual un grupo de personas es capacitado para realizar sus labores enfocadas a un objetivo o propósito específico.

*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus.

2020, obteniéndose como resultado 194 documentos entre artículos, documentos de conferencias, revistas, notas, ensayos, capítulos de libros y revisiones, publicados por autores de diferentes países como Estados Unidos, China, Indonesia, Ucrania, Australia, Italia, Francia Malasia, Brasil, Canadá, India, Portugal, Singapur, Tailandia, Alemania e Irán.

Se ha utilizado para analizar esta base de datos el software R, el cual es de uso libre para versiones como Windows, Mac, entre otros sistemas operativos, además se utilizaron los componentes Bibliometrix y Biblioshiny. El archivo obtenido de la base de datos de Scopus, fue descargado en formato BIB, y se trabajó con el software para el respectivo análisis en las áreas de citas, co-citas, autores, palabras claves por cluster, así como la producción por países en donde destaca Estados Unidos con la mayor proyección anual (Teimouri, *et al.*, 2018; AlQershi, *et al.*, 2019).

En cuanto al método de investigación del estudio, se utilizó la generación de tablas y datos en el software R, a partir de la base de datos, las cuales fueron exportadas a Excel, donde se tomaron como base para el diseño y elaboración de gráficas con el análisis de las tendencias en temas como autores más citados, producción anual por año, las fuentes más relevantes, el top 20 de producción científica por país, las palabras claves según clúster, la red de co-citas por autor, la red de colaboración por instituciones y las ocurrencias por clúster. Las palabras claves en la búsqueda de la base de datos en Scopus fueron “human capital”, para un período de búsqueda comprendido entre 1982 y 2020. El análisis de datos de este estudio, constituye una fuente de contribución y aporte en el

reconocimiento del capital humano, como una fuerza laboral importante, para el desarrollo de las estrategias en las organizaciones (Starr *et al.*, 2018; Scott *et al.*, 2020).

### 3. Resultados

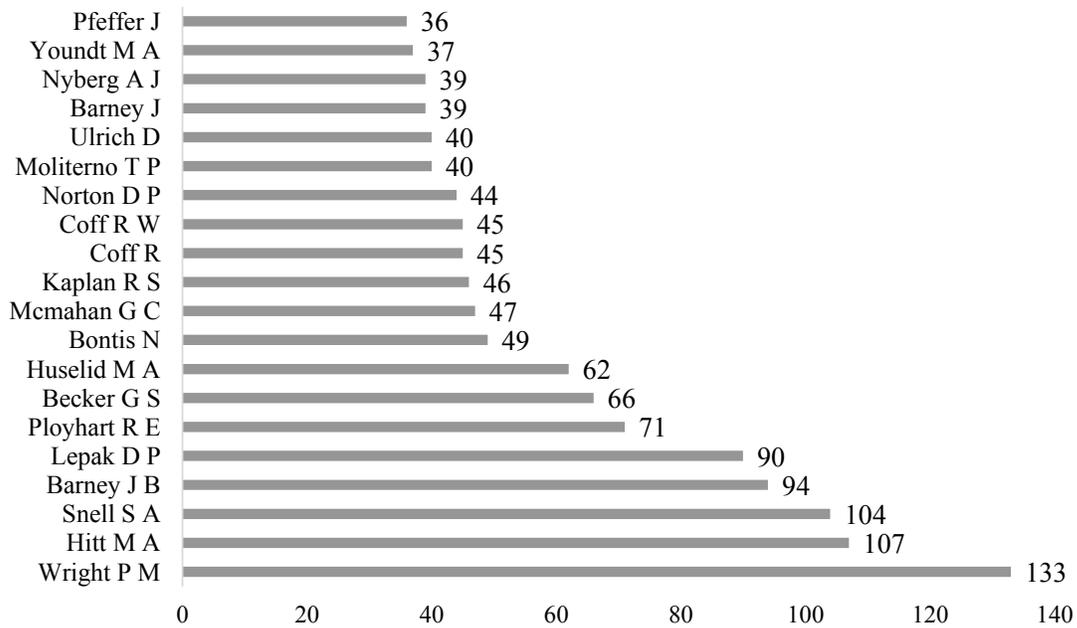
En el análisis de las estrategias ligadas al Capital Humano, como se observa en el la figura 1, se destaca la participación de diferentes autores que han sido citados con mayor frecuencia. Se identificó en un top de 20 autores, Wright P.M. es el autor con mayor número de veces citado (133) de un total de 194 fuentes entre artículos, documentos de conferencias, revistas, notas, ensayos, libros y revisiones. Seguidamente, se encuentra el autor Hitt M.A. con una frecuencia de 107 veces que ha sido citado y Snell S.A. con un total de 104 citas. Otros autores con un número menor a 100 citas, son Barney JB, Lepak D. P. Ployhart R. E.

Los autores de este top veinte, han sido citados tanto por su producción científica como por su aporte a la investigación, en el tema del capital humano (ver figura 1).

Si bien lo explican Campbell *et al.* (2017) en su artículo hacen referencia que, una de las principales fuentes que suma valor e importancia a la investigación del capital humano, es la búsqueda del desarrollo de nuevas capacidades a través del aprendizaje y de estrategias que contribuyan a la mejora continua, en temas del desempeño del personal en las empresas. Es así como la figura 2, muestra la producción anual científica, que ha tenido su mayor frecuencia en el año 2019 con un total de 20 publicaciones en el año, y en los últimos cinco años (2016-2020) con un promedio anual de 17 publicaciones por año.

**Figura 1**

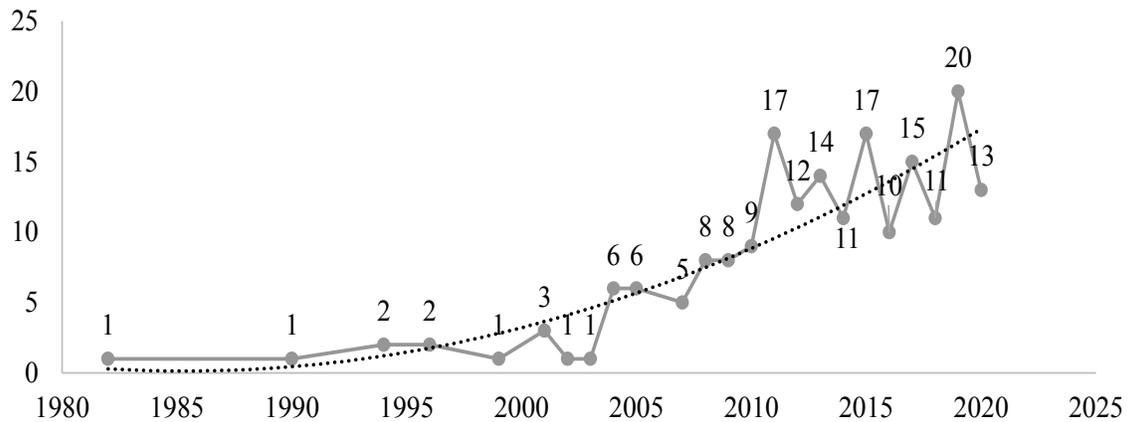
*Autores más citados en Estrategias de Capital Humano (primeros 20 autores)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus.

**Figura 2**

*Producción anual por año en Estrategias de Capital Humano*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus.

La figura 3 muestra el top 20 de las fuentes más relevantes, en estrategias del capital humano. De un total de 194 documentos el Manual de investigación sobre recursos estratégicos, presentó el mayor número con un total de 7 en el valor de frecuencia. Por su parte, el diario de gestión estratégica con una frecuencia de 5. Tal como señala en su investigación Campbell *et al.* (2017), el espíritu empresarial de los empleados de una organización demuestra que no se puede enfocar una investigación de literaturas complementarias, sin las fuentes que añadan

valor y hagan énfasis en la generación de estrategias y que permita desarrollarlas con el personal.

Los temas de investigación de personal y capital humano han tomado mayor relevancia y una estrecha vinculación con las estrategias de la organización, especialmente en los resultados que las empresas buscan alcanzar mediante el aporte y la contribución de su mayor riqueza, sus colaboradores (Volonté y Gantenbein, 2016).

**Figura 3**

*Fuentes más relevantes (primeras 20)*

HANDBOOK OF RESEARCH ON STRATEGIC HUMAN CAPITAL RESOURCES 7	ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES 4	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 3	JOURNAL OF MANAGEMENT 3	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 2
	INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT SCIENCE AND ENGINEERING - ANNUAL CONFERENCE PROCEEDINGS 4	ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT 2	ECONOMIC DEVELOPMENT QUARTERLY 2	ESPACIOS 2
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 5	STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN EDUCATION: IMPROVING INSTRUCTIONAL PRACTICE AND STUDENT LEARNING IN SCHOOLS 4	BENCHMARKING 2	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL 2	INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURS HIP AND SMALL BUSINESS 2
		BMEI 2011 - PROCEEDINGS 2011 INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS MANAGEMENT AND ELECTRONIC INFORMATION 2	INTERNATIONAL ENTREPRENE... AND MANAGEMENT JOURNAL 2	JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT 2
				JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH IN LAW AND ECONOMICS 2
				PIDE WORKING PAPERS 2

*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus.

El análisis centra su enfoque en la producción científica por cada país o región, la figura 4 presenta a los 20 países con mayor producción científica, mostrando que el principal generador de aportes al conocimiento científico en términos de capital humano ha sido Estados Unidos con un total de 125 producciones, seguido por China que presenta una baja significativa, considerando un aporte de 33. Estas cifras muestran adicionalmente, que China solamente aportó un 26.4% respecto al aporte de Estados Unidos.

Es importante destacar que otros países como Indonesia (13), Ucrania (12), Australia (11) y Francia (11), han aportado una producción científica significativa, aunque no en igual magnitud que Estados Unidos y China.

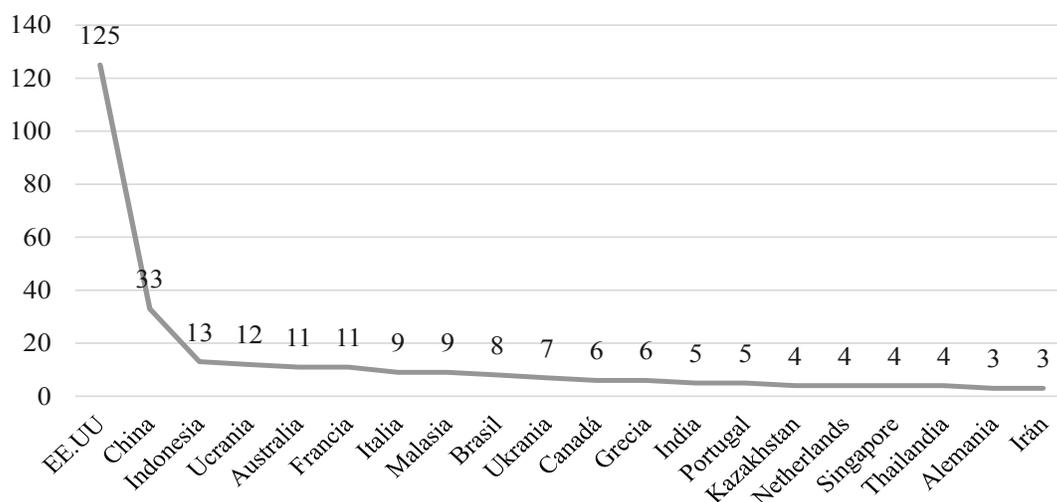
Las palabras que más participación tienen en los diferentes clúster se presentan en la figura 5, indicando que las palabras que pertenecen al clúster 4 “efectos sociales y económicos” son: Análisis de regresión, resultados

de la empresa, estrategia competitiva, ciencia administrativa, industria, ventaja competitiva, competencia, capitales humanos estratégicos, gestión de recursos humanos, capitales humanos y conocimiento administrativo (ver figura 5).

La figura 6 presenta al autor Becker como el referente que tiene el mayor número de co-citas en la base de datos de capital humano, seguido del autor Barney, Wright y Hitt respectivamente, otros autores como Grant y Huselid tiene su referencia de co-citas en menor escala. Las co-citas representan la importancia que el autor ha logrado con sus aportes académicos y científicos en sus artículos. Adicionalmente, es importante mencionar que el autor Becker ha desarrollado una serie de artículos en los diferentes años, demostrando que su aporte ha sido citado incluso por otros autores en la producción de nuevos artículos y documentos académicos que contribuyen al desarrollo de la investigación de las estrategias de Capital Humano.

#### Figura 4

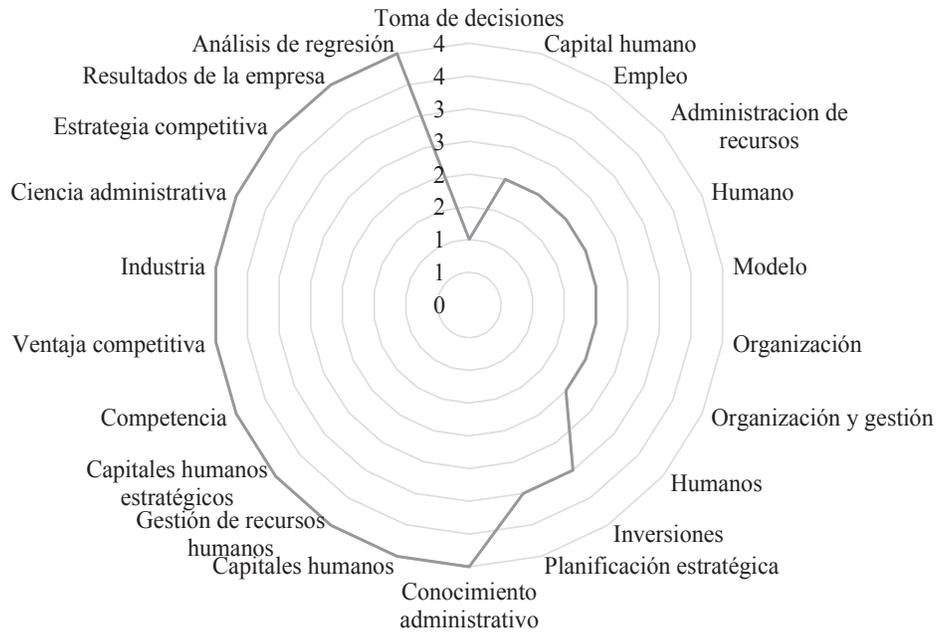
##### Top 20 de producción científica por país



Nota. Elaboración propia a partir de Scopus.

**Figura 5**

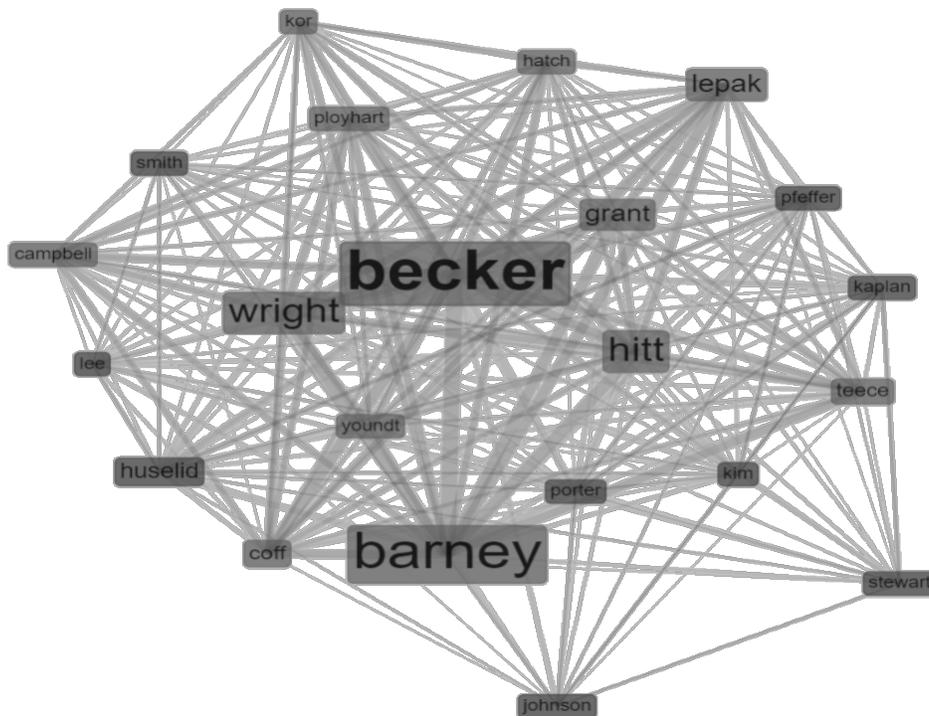
*Top 20 de Producción científica por país*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus.

**Figura 6**

*Red de co-citas por autor*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus.

En la figura 7 se muestra un top de los 20 autores que relacionan sus trabajos académicos según los dos principales clúster, el primero denominado “Clúster de gestión del conocimiento” y el segundo representado por estudios del elemento “humano”. Se puede observar, a los autores que han escrito en el clúster 1 son: Jonhson, Kaplan, Porter, Stewart, Kim, Lee, Huselid, Pfeffer y Smith.

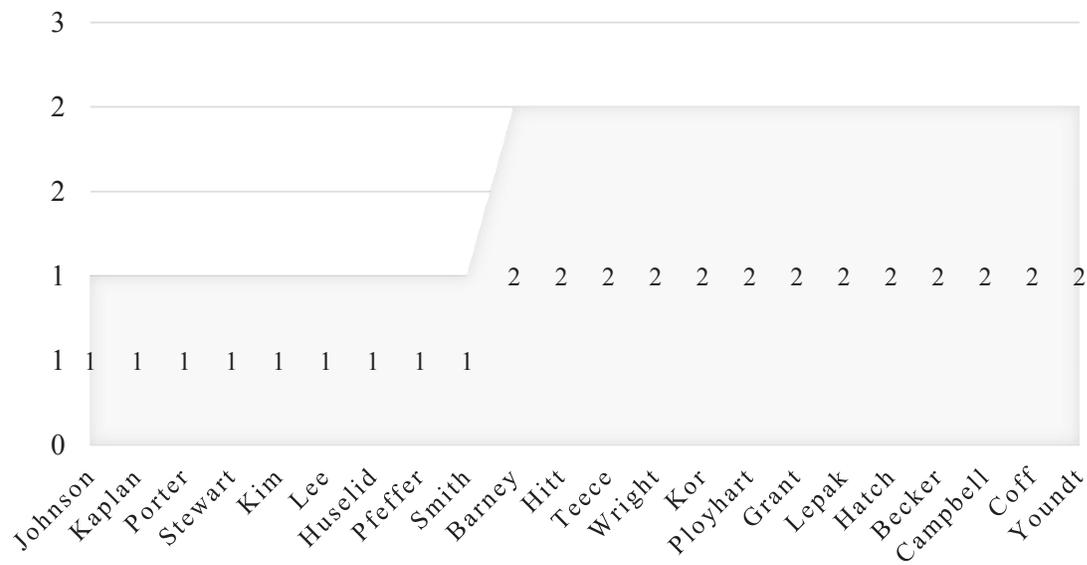
Por otra parte, en el clúster 2 , se destacan los autores Barney, Hitt, Teece, Wrihgt, Kor, Plouhart, Grant, Lepak, Hatch, Becker, Campbell, Coff y Youndt. Los clúster sujetos a este análisis bibliométrico muestran que la gestión del conocimiento y el capital humano son dos términos que trabajan de la mano para que las organizaciones puedan fortalecer las relaciones entre ellas mismas y entre los diferentes sectores de la industria.

#### 4. Discusión

Las investigaciones en las estrategias organizacionales de capital humano, muestran un crecimiento considerable en los últimos años, gracias a la integración del personal y su aporte en la consecución de las estrategias de la organización. El estudio bibliométrico, destaca su aporte al reducir mediante el análisis de los resultados, la subjetividad en las revisiones de la base de datos de 194 artículos relacionados con las estrategias de las organizaciones en el capital humano. Este estudio, además aporta datos y análisis de autores como Wright P.M. quien ha sido citado la mayor cantidad de veces en los artículos como un autor que genera un aporte de calidad en la temática de capital humano. Las gráficas incluyen resultados relevantes sobre producción científica durante el año

**Figura 7**

*Cluster por autor*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Scopus.

2019, el cual presenta mayor frecuencia y aportes que el capital humano genera en una sociedad (Hamadamin y Atan, 2019).

Las implicaciones que destacan en el ámbito empresarial son que las estrategias en capital humano, que fortalecen el cumplimiento de los objetivos de la organización, garantizando que el personal constituye una fuente que aporta valor y riqueza en el desarrollo de las actividades y procesos tanto a nivel operativo como directivo. Por su parte, los gerentes o altos ejecutivos deben generar espacios que fomenten el trabajo en equipo, con mayor énfasis en el desarrollo de habilidades de líderes, que estén al servicio de la comunidad.

Las futuras líneas de investigación, podrían generarse a partir del estudio de las variables que contribuyen a que las estrategias organizacionales en capital humano se desarrollen en coordinación con instituciones colaborativas del Estado o de otras organizaciones que aporten valor a la sociedad y al entorno mediante la creación de clústeres. No obstante, para este análisis, también se tuvieron algunas limitaciones como el contar con artículos, revistas, capítulos de libros, notas y ensayos que fueron escritos hace varios años, sin embargo, para efectos de este análisis se ha trabajado con

aportes académicos correspondientes a años actuales desde 2016 hasta el año 2020 (Chou *et al.*, 2020).

Los resultados bibliométricos presentados, muestran que a nivel de investigación las estrategias de capital humano han tenido relevancia para ser estudiadas y analizadas por diversos autores en los diferentes países, especialmente en Estados Unidos país que mostró tener la mayor producción de artículos en fuentes del conocimiento relacionadas a este tema. Así mismo, se destaca la relación que tiene de acuerdo a los clústeres por temas de investigación que podrían estar estrechamente vinculados con el desarrollo productivo de las organizaciones.

Finalmente, con el estudio se espera generar nuevas líneas investigativas en el tema de desarrollo de estrategias que aporten valor en el desarrollo de nuevos descubrimientos, que fortalezcan el personal con que cuentan las organizaciones, a fin de garantizar que se potencie el logro de sus objetivos y su contribución a la economía y sociedad de un país. No obstante, se espera que el análisis bibliométrico muestre un panorama claro sobre la importancia de desarrollar planes de acción relacionados con su personal.

## 5. Referencias

- AlQershi, N., Abas, Z. Bin & Mokhtar, S. S. M. (2019). The mediating effect of human capital on the relationship between strategic innovation and the performance of manufacturing SMEs in Yemen. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 10(1), 57–77. <https://doi.org/10.15388/omee.2019.10.00003>
- Amankwah-Amoah, J., Ifere, S. E. & Nyuur, R. B. (2016). Human capital and strategic persistence: An examination of underperforming workers in two emerging economies. *Journal of Business Research*, 69(10), 4348–4357. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.063>

- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, & D. Boselie, P. (2018) Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <http://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Campbell, B. A., Kryscynski, D. & Olson, D. M. (2017). Bridging Strategic Human Capital and Employee Entrepreneurship Research: A Labor Market Frictions Approach. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 344–356. <https://doi: 10.1002/sej.1264>
- Chou, S. F., Horngb, J. S, Liuc, C. H., Huangd, Y. C. & Zhang, S. N. (2020) The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(August 2019), 222–234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017) Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi: 10.1111/1748-8583.12137>
- Greer, C. R., Lusch, R. F. & Hitt, M. A. (2017) A Service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 137–158. <https://doi: 10.5465/amp.2016.0004>
- Hamadamin, H. H. & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi: 10.3390/su11205782>.
- Hamilton, R. H. & Sodeman, W. A. (2019). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, (xxxx). <https://doi: 10.1016/j.bushor.2019.10.001>
- Krausert, A. (2018). The HRM–capital market link: Effects of securities analysts on strategic human capital. *Human Resource Management*, 57(1),97–110. <https://doi: 10.1002/hrm.21841>.
- Manuti, A. & Impedovo, M. A. (2017). Managing social and human capital in organizations: communities of practices as strategic tools for individual and organizational development. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi: 10.1108/JWL-07-2016-006>
- Ramírez -Torres, M., Cruz- Estrada, I. & Miranda- Zavala, A. M. (2019). Talento Humano como Estrategia de Crecimiento Organizacional, Caso: Empresa Comercializadora Mexicana. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 25–36. <https://doi: 10.22458/rna.v10i2.2735>

- Rocha, V., van Praag, M., Folta, T., & Carneiro, A. (2019) Endogeneity in Strategy-Performance Analysis: An Application to Initial Human Capital Strategy and New Venture Performance. *Organizational Research Methods*, 22(3), 740–764. [https://doi: 10.1177/1094428118757313](https://doi.org/10.1177/1094428118757313)
- Scott Bentley, F. & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack—they're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*, 63(1),181–204. [https://doi: 10.5465/amj.2018.0272](https://doi.org/10.5465/amj.2018.0272)
- Starr, E., Ganco, M. & Campbell, B. A. (2018). Strategic human capital management in the context of cross-industry and within-industry mobility frictions. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2226–2254. [https://doi: 10.1002/smj.2906](https://doi.org/10.1002/smj.2906)
- Symeonidou, N. & Nicolaou, N. (2018). Resource orchestration in start-ups: Synchronizing human capital investment, leveraging strategy, and founder start-up experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(2), 194–218. [https://doi: 10.1002/sej.1269](https://doi.org/10.1002/sej.1269)
- Teimouri, H., Jenab, K. & LaFevor, K. (2018). Analysing the relationship between organisational strategies and effectiveness of human capital management practices. *International Journal of Business Excellence*, 16(3), 304–323. [https://doi: 10.1504/IJBEX.2018.095642](https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.095642)
- Volonté, C. & Gantenbein, P. (2016). Directors human capital, firm strategy, and firm performance, *Journal of Management and Governance*, 20(1),115–145. [https://doi: 10.1007/s10997-014-9304-y](https://doi.org/10.1007/s10997-014-9304-y)