

ARTÍCULO ACADÉMICO • ESTADO DEL ARTE

DOI: <https://doi.org/10.67827/twsxw504>

**Gestión estratégica de recursos humanos como ventaja competitiva en Paraguay:
análisis comparativo público-privado, normas de calidad y Modelo FUNDIBEQ**

Strategic Human Resource Management as Competitive Advantage in Paraguay: Public-Private Comparative Analysis, Quality Standards and the FUNDIBEQ Model

✉ **Ibañez, Ángel**,  mail: ibanezangel72@gmail.com

*Programa Académico – Maestría en Dirección de Gestión de Recursos Humanos
Instituto Superior Vía Pro Desarrollo, Asunción, Paraguay*

Recibido: 09/05/2026

Aceptado: 30/06/2026

Publicado: 20/08/2026

Cómo citar este artículo:

Ibañez, A. (2026). Gestión estratégica de recursos humanos como ventaja competitiva en Paraguay: análisis comparativo público-privado, normas de calidad y Modelo FUNDIBEQ. *Revista Científica VIACONCIENCIA*, 1(2), [22-39]. DOI: <https://doi.org/10.67827/twsxw504>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional © 2026
Instituto Superior Vía Pro Desarrollo. Todos los derechos reservados.

Resumen

El presente estado del arte sistematiza la producción científica y normativa del período 2020–2026 sobre la gestión estratégica de recursos humanos (GERH) como fuente de ventaja competitiva en el Paraguay, comparando los sectores público y privado y articulando las normas internacionales de calidad con el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ V2026). La revisión sistemática siguió las directrices PRISMA 2020 sobre las bases Scopus, Web of Science, SciELO y Redalyc: de 312 registros identificados se incluyeron 50 fuentes primarias y 15 documentos normativos. Los hallazgos principales son cuatro: existe consenso sobre el efecto positivo de la alineación entre estrategia y personas en el desempeño organizacional; la brecha público-privada es estructural y se acentúa en economías dominadas por micro, pequeñas y medianas empresas; la reforma del servicio civil —Ley N.º 7445/2025 y creación del Ministerio de Economía y Finanzas— redefine la institucionalidad de la gestión pública de personas; y la ISO 9001:2015, la ISO 30414:2018 y el Modelo FUNDIBEQ configuran, junto con el marco jurídico nacional, un ecosistema integrado de excelencia. El vacío identificado es la ausencia de estudios empíricos paraguayos que integren la comparación

sectorial con dichos estándares y con la nueva normativa. Se concluye que el Modelo FUNDIBEQ es el marco integrador de mayor pertinencia cultural e institucional, y se propone una agenda de investigación con líneas, preguntas y desafíos metodológicos concretos.

Palabras clave: gestión estratégica de recursos humanos; ventaja competitiva; sector público; sector privado; capital humano; gestión de la calidad; Paraguay.

Abstract

This state-of-the-art review systematizes the scientific and regulatory production of the 2020–2026 period on strategic human resource management (SHRM) as a source of competitive advantage in Paraguay, comparing the public and private sectors and articulating international quality standards with the Ibero-American Excellence in Management Model (FUNDIBEQ V2026). The systematic review followed the PRISMA 2020 guidelines across the Scopus, Web of Science, SciELO and Redalyc databases: out of 312 identified records, 50 primary sources and 15 regulatory documents were included. Four main findings emerge: there is consensus on the positive effect of strategy–people alignment on organizational performance; the public-private gap is structural and deepens in economies dominated by micro, small and medium-sized enterprises; the civil service reform —Law No. 7445/2025 and the creation of the Ministry of Economy and Finance— redefines the institutional framework of public people management; and ISO 9001:2015, ISO 30414:2018 and the FUNDIBEQ Model configure, together with the national legal framework, an integrated excellence ecosystem. The identified gap is the absence of Paraguayan empirical studies integrating the sectoral comparison with these standards and the new regulations. It is concluded that the FUNDIBEQ Model is the most culturally and institutionally pertinent integrating framework, and a research agenda with concrete lines, questions and methodological challenges is proposed.

Keywords: strategic human resource management; competitive advantage; public sector; private sector; human capital; quality management; Paraguay.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de recursos humanos (GERH) ha transitado de una función administrativa de soporte hacia el eje central de la generación de valor organizacional. La literatura internacional sostiene que la alineación entre las prácticas de gestión de personas y los objetivos estratégicos constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando dichas prácticas resultan valiosas y difícilmente imitables (Boxall & Purcell, 2022; Delery & Roumpi,

2017). Esta transición no ocurre en el vacío: los marcos jurídicos, las culturas organizacionales y las capacidades institucionales de cada país condicionan de manera decisiva la adopción de modelos modernos de GERH. En el caso paraguayo confluyen hoy un marco normativo en plena transformación —con la entrada en vigencia de la Ley N.º 7445/2025 de la Función Pública y del Servicio Civil—, culturas organizacionales fuertemente jerarquizadas y diferencias estructurales profundas entre el sector público y el privado, lo que convierte al país en un escenario particularmente fértil —y poco estudiado— para el análisis comparado de la gestión estratégica de personas.

El presente trabajo se originó en el Módulo de Gestión de Recursos Humanos de la Maestría en Dirección de Gestión de Recursos Humanos del Instituto Superior Vía Pro Desarrollo, desarrollado durante el año 2026. El auge de los sistemas de gestión de la calidad —en particular la ISO 9001:2015 y la ISO 30414:2018— y del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, 2026) ha introducido estándares que promueven la medición del capital humano y su alineación estratégica; no obstante, su adopción en Paraguay es aún incipiente y heterogénea (Recalde & Morínigo, 2023).

El objetivo general de la revisión es sistematizar y evaluar críticamente el estado del conocimiento sobre la GERH como ventaja competitiva en el Paraguay, integrando la perspectiva comparada sectorial, el marco normativo vigente y los estándares internacionales de calidad y excelencia. La revisión se guía por tres preguntas: (P1) ¿qué consensos y controversias presenta la literatura de 2020–2026 sobre la relación entre GERH y ventaja competitiva?; (P2) ¿cómo condicionan el marco normativo paraguayo y las diferencias público-privadas la adopción de una GERH estratégica?; y (P3) ¿qué papel pueden desempeñar las normas ISO y el Modelo FUNDIBEQ como marcos integradores para el contexto nacional? Su alcance se delimita en tres planos: temporal (enero de 2020 a mayo de 2026, con fuentes fundacionales anteriores cuando resultan teóricamente indispensables), geográfico (Paraguay, en diálogo con la literatura internacional e iberoamericana) y disciplinar (ciencias de la gestión y de la administración). El artículo se organiza en cuatro secciones: metodología de la revisión, desarrollo temático en nueve ejes —incluidas la síntesis crítica y la identificación del vacío—, y conclusiones con implicaciones y agenda futura.

2. METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN

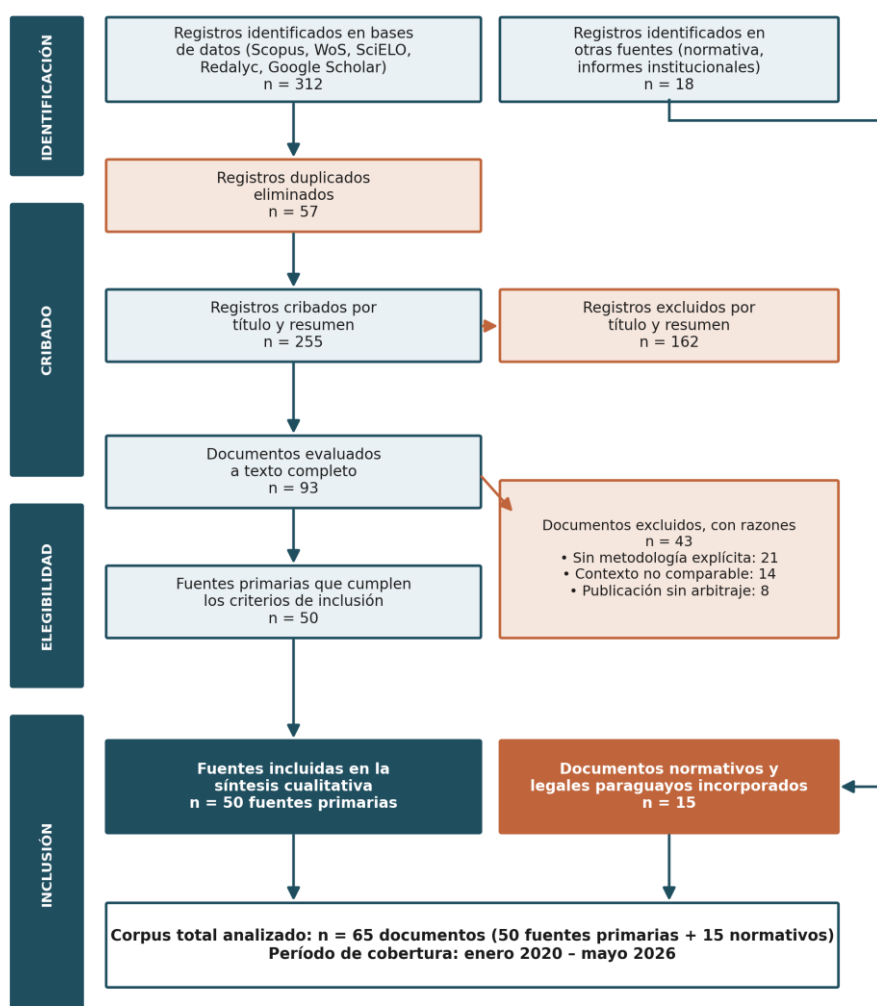
El estudio adopta el diseño de revisión sistemática de literatura con alcance descriptivo-analítico. Se optó por este tipo de revisión —y no por una revisión narrativa— porque el

objetivo exige un proceso replicable de identificación, cribado y selección de fuentes conforme a las directrices PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

La Figura 1 presenta el diagrama de flujo del proceso: de 312 registros identificados en bases de datos y 18 en otras fuentes, tras eliminar 57 duplicados, cribar 255 registros y evaluar 93 textos completos, la muestra final quedó conformada por 50 fuentes primarias y 15 documentos normativos y legales (65 documentos en total), de los cuales 46 se citan efectivamente en este artículo. Como limitación metodológica debe señalarse la escasez de literatura empírica indexada producida en Paraguay, que obligó a complementar la revisión con documentos normativos e informes institucionales de carácter gris, debidamente identificados como tales.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA 2020 del proceso de identificación, cribado y selección de fuentes



Nota. Elaboración propia conforme a Page et al. (2021).

3. DESARROLLO TEMÁTICO: ESTADO DEL ARTE

La presentación del corpus adopta una organización temática —y no cronológica ni por escuelas— porque las preguntas guía de la revisión remiten a planos de análisis complementarios (teórico, tendencial, comparado, normativo y de estándares de gestión) que exigen ser tratados como ejes articulados entre sí.

3.1 Fundamentos teóricos de la GERH y la ventaja competitiva

La GERH articula prácticas, políticas y sistemas de gestión de personas con los objetivos estratégicos de la organización, con el propósito de mejorar el desempeño y generar ventajas competitivas sostenibles (Armstrong & Taylor, 2023). Su sustento teórico reposa en tres corrientes complementarias. La primera es la visión basada en los recursos, formulada inicialmente por Wernerfelt (1984) y consolidada por Barney (1991), según la cual los recursos humanos con atributos VRIN —valiosos, raros, inimitables y no sustituibles— constituyen fuente de ventaja duradera, en contraste con las ventajas posicionales de mercado descritas por Porter (1985). La segunda es la perspectiva del capital humano (Becker, 1964; Schultz, 1961), que concibe la formación y el desarrollo de las personas como una inversión estratégica y no como un gasto operativo. La tercera corresponde a los sistemas de trabajo de alto desempeño (HPWS), conjuntos de prácticas de selección rigurosa, capacitación intensiva, evaluación orientada al desarrollo y compensación variable cuyos efectos positivos sobre el desempeño organizacional fueron confirmados metaanalíticamente por Combs et al. (2006) y, en el plano del desarrollo del liderazgo, por Subramony et al. (2018).

Dos aportes adicionales completan el andamiaje conceptual. La arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999) proporciona criterios para diferenciar las inversiones en talento según su valor estratégico y su singularidad, lo que resulta especialmente útil en economías con recursos limitados como la paraguaya. Por su parte, la literatura sobre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento (Argote & Fahrenkopf, 2016; Nonaka & Takeuchi, 2019) subraya que la ventaja competitiva basada en capital humano no es estática: requiere aprendizaje continuo, estructuras flexibles y sistemas de transferencia del conocimiento. En una revisión crítica del campo, Delery y Roumpi (2017) advierten, no obstante, que la relación entre prácticas de gestión de personas y ventaja competitiva no es automática, pues depende de restricciones de movilidad del talento y de la coherencia interna de los sistemas de prácticas; Wright y McMahan (2011) complementan esta advertencia

reclamando devolver a la persona —sus capacidades, motivaciones y oportunidades— al centro del análisis estratégico.

3.2 Tendencias globales de la GERH (2020–2026)

El análisis del corpus revela cuatro tendencias dominantes en la producción científica reciente. La primera es la digitalización y la incorporación de la inteligencia artificial en la gestión de personas: las revisiones sistemáticas de Vrontis et al. (2022) y los análisis bibliométricos de Palos-Sánchez et al. (2022) documentan una expansión acelerada de aplicaciones en selección, evaluación y desarrollo del talento, mientras que Ore y Sposato (2022) advierten sobre los riesgos de sesgo algorítmico en el reclutamiento y Budhwar et al. (2023) sitúan a la inteligencia artificial generativa como el mayor desafío contemporáneo para los procesos, las relaciones y los resultados de la gestión de personas. La segunda es la gestión del bienestar y de la salud mental como dimensión estratégica: Collings et al. (2021) muestran que la pandemia de COVID-19 elevó la función de recursos humanos a un rol protagónico en la conducción de las organizaciones a través de paradojas entre productividad y cuidado de las personas. La tercera es la consolidación de la diversidad, la equidad y la inclusión como imperativos estratégicos y reputacionales. La cuarta es la medición sistemática del capital humano, catalizada por la ISO 30414:2018 como primer estándar internacional de reporte en la materia. Estas tendencias convergen en un hallazgo central: la GERH ha abandonado su rol reactivo para protagonizar la formulación e implementación de la estrategia organizacional, y las organizaciones con modelos maduros de gestión de personas exhiben desempeño superior con independencia de su tamaño y sector (Boxall & Purcell, 2022).

3.3 GERH comparada: sector público y sector privado

La literatura comparada identifica diferencias sustanciales entre ambos sectores, atribuibles al mandato organizacional, las estructuras de incentivos, los regímenes de rendición de cuentas y el marco jurídico aplicable (Boyne, 2002; Rainey, 2021). En el sector privado, las presiones del mercado incentivan la innovación en las prácticas de gestión de personas; en el sector público, los valores de equidad, transparencia y apego normativo moldean dichas prácticas de manera diferente (Fernández-Villarán et al., 2023). Para el contexto latinoamericano —caracterizado además por mercados laborales con elevada informalidad (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2024)—, Sánchez-Barrioluengo et al. (2024) documentan que la brecha entre sectores persiste con particular intensidad en países como Paraguay, donde la rigidez de los sistemas de carrera administrativa, la limitada autonomía de

los gestores y la escasa cultura de medición del rendimiento la profundizan. La Tabla 1 sintetiza el comparativo sectorial en cinco dimensiones de gestión, ya actualizado al nuevo régimen del servicio civil.

Tabla 1

Comparativo de la gestión de recursos humanos entre el sector público y el sector privado paraguayo

Dimensión	Sector público	Sector privado
Reclutamiento y selección	Ingreso por concurso consagrado como regla por la Ley N.º 7445/25, con desafíos de implementación frente a prácticas de designación política.	Herramientas psicométricas, assessment centers y plataformas digitales, con heterogeneidad según tamaño.
Formación y desarrollo	Planes anuales de capacitación consolidados por el MEF y ejecutables vía INAPP (Ley N.º 7445/25); pertinencia estratégica en construcción.	Programas alineados con la estrategia en grandes empresas; inversión mínima en las MIPyME.
Evaluación del desempeño	Sistemas formales históricamente desconectados de incentivos; la nueva carrera del servicio civil los vincula al mérito.	Modelos OKR/KPI, feedback continuo y conversaciones de desarrollo en segmentos avanzados.
Compensación y beneficios	Escala salarial regulada por el Presupuesto General de la Nación; escasa flexibilidad variable.	Sistemas de compensación total: salario base, variable y beneficios no salariales.
Clima y cultura organizacional	Encuestas de clima y bienestar ahora obligatorias (art. 40, Ley N.º 7445/25); cultura jerárquica aún predominante.	Diagnósticos de clima más frecuentes, asociados a estrategias de retención del talento.

Nota. Elaboración propia a partir de la Ley N.º 7445/25, Recalde y Morínigo (2023), Caballero y Duarte (2024), González et al. (2024) y Fernández-Villarán et al. (2023).

De este comparativo se derivan cuatro aprendizajes principales. Primero, las diferencias sectoriales son de arquitectura institucional y no solo de grado de modernización, por lo que la transferencia acrítica de prácticas privadas al Estado tiende a fracasar. Segundo, el sector público paraguayo dispone hoy —por primera vez— de un mandato legal explícito de gestión por mérito, clima y desarrollo de las personas, lo que desplaza el problema de la norma hacia la implementación. Tercero, en el sector privado la heterogeneidad interna (grandes empresas frente a MIPyME) es tan significativa como la brecha público-privada misma. Cuarto, ambos sectores comparten un déficit común de medición sistemática del capital humano, que constituye el punto de encuentro natural con los estándares analizados en las secciones siguientes.

3.4 Marco normativo paraguayo de la gestión de personas

En el ámbito general y del sector privado, el Código del Trabajo (Ley N.º 213/93) establece las condiciones mínimas de contratación, jornada y remuneración. Las leyes de Teletrabajo (N.º 6338/19) y de Empleo Juvenil (N.º 7059/22) evidencian avances normativos recientes, aunque con implementación todavía incompleta. El sector privado opera con mayor flexibilidad para adoptar prácticas avanzadas de GERH; sin embargo, esa flexibilidad se ve limitada por la composición del tejido empresarial, en el que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) representan el 97,3 % de las unidades económicas (Ministerio de Industria y Comercio [MIC], 2023), con capacidad de inversión en talento reducida. La Ley N.º 508/94 de Inversiones incentiva la capacitación sectorial, pero carece de mecanismos vinculantes de cumplimiento en materia de gestión de personas (González et al., 2024).

El sector público atraviesa la reforma institucional más profunda de las últimas décadas. La Ley N.º 7158/2023 creó el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que absorbió a la antigua Secretaría de la Función Pública (SFP) —cuyos instrumentos técnicos, como la Norma Técnica N.º 01/2020 sobre Gestión por Competencias y la Resolución N.º 12/2021 sobre Evaluación del Desempeño, constituyen antecedentes directos— e integró sus funciones en el Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional (VCHGO), nuevo órgano rector de la gestión de personas del Estado. Sobre esa base institucional, la Ley N.º 7445/2025 de la Función Pública y del Servicio Civil, vigente desde el 16 de julio de 2025 y reglamentada por el Decreto N.º 4770/25, derogó la Ley N.º 1626/00 e instauró un régimen de carrera basado en el mérito: consagra el ingreso por concurso como regla, crea las Unidades de Gestión y Desarrollo de las Personas en cada institución, ordena consolidar los planes anuales de capacitación en el MEF —ejecutables a través del Instituto Nacional de Administración Pública del Paraguay (INAPP)— y convierte en obligatorias las encuestas y diagnósticos de bienestar y clima laboral como base de los planes de mejora (art. 40). El desafío, señalado de manera consistente por la literatura local previa a la reforma, se traslada ahora del diseño normativo a la implementación: menos del 30 % de las instituciones públicas aplicaba sistemas formales de evaluación alineados con los estándares del órgano rector (Caballero & Duarte, 2024), en un contexto de captura política de los sistemas de mérito documentado por Recalde y Morínigo (2023).

3.5 Normas internacionales de calidad y su impacto en la GERH paraguaya

Paraguay cuenta con aproximadamente 450 certificaciones ISO 9001:2015 activas al año 2024, concentradas en el sector privado industrial y de servicios (Organismo Nacional de Acreditación [ONA], 2024). La cláusula 7.1.2 de dicha norma obliga a gestionar

sistemáticamente el talento humano como recurso clave del sistema de calidad, constituyendo un punto de entrada concreto para la GERH en las organizaciones certificadas (International Organization for Standardization [ISO], 2015). Por su parte, la ISO 30414:2018 —primer estándar internacional específico para el reporte interno y externo de capital humano— establece métricas en once dimensiones: cumplimiento y ética, costos laborales, diversidad, liderazgo, salud y seguridad, productividad, reclutamiento, retención, sucesión, cultura organizacional y disponibilidad de competencias (ISO, 2018). Su adopción en Paraguay se restringe prácticamente a subsidiarias de multinacionales, pero su potencial transformador es elevado: promueve la toma de decisiones basada en evidencia y genera un sistema de rendición de cuentas que trasciende la mera administración de personal (Caballero & Duarte, 2024).

3.6 El Modelo Iberoamericano FUNDIBEQ como marco integrador

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado en 1999 y actualizado en su versión V2026 para los 22 países iberoamericanos, incorpora particularidades culturales e institucionales de la región que lo distinguen del EFQM europeo y del Malcolm Baldrige estadounidense (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad [FUNDIBEQ], 2026). La Tabla 2 presenta la matriz de correspondencia entre los elementos de gestión de personas del Modelo, las normas ISO y la nueva ley del servicio civil, y la Figura 2 sintetiza el «ecosistema de excelencia en GERH» que este trabajo propone: el Modelo FUNDIBEQ aporta la visión holística y la autoevaluación; la ISO 9001:2015, los requisitos del sistema de gestión; la ISO 30414:2018, los indicadores cuantitativos; y la normativa nacional, el marco jurídico vinculante.

Tabla 2

Matriz de correspondencia entre el Modelo FUNDIBEQ V2026, las normas ISO y la Ley N.º 7445/25 en materia de gestión de personas

Elemento de gestión de personas	Modelo FUNDIBEQ V2026	ISO 9001:2015 / ISO 30414:2018	Ley N.º 7445/25 (servicio civil)
Planificación y atracción del talento	Criterio Desarrollo de Personas: planificación del talento (110 pts.)	ISO 30414: reclutamiento, movilidad y disponibilidad de competencias	Ingreso por concurso; puestos y perfiles del servicio civil
Desarrollo de competencias	Desarrollo de competencias y empoderamiento	ISO 9001, cláusula 7.2: competencia; ISO 30414: capacitación	Planes anuales de capacitación consolidados por el MEF vía INAPP
Evaluación y mérito	Gestión del desempeño dentro de los procesos facilitadores	ISO 30414: productividad y liderazgo	Evaluación del desempeño vinculada a la carrera y al mérito

Elemento de gestión de personas	Modelo FUNDIBEQ V2026	ISO 9001:2015 / ISO 30414:2018	Ley N.º 7445/25 (servicio civil)
Clima, bienestar y resultados en personas	Criterio Resultados de Personas: satisfacción, clima, retención (90 pts.)	ISO 30414: cultura organizacional, salud y seguridad, retención	Encuestas y diagnósticos de bienestar y clima laboral (art. 40)
Medición y rendición de cuentas	Autoevaluación sobre 1.000 puntos y benchmarking IBERQUALITAS	ISO 30414: reporte interno y externo en once dimensiones	Órgano rector (MEF-VCHGO) y unidades de gestión de las personas

Nota. Elaboración propia a partir de FUNDIBEQ (2026), ISO (2015, 2018) y Ley N.º 7445/25.

Figura 2

Mapa conceptual del ecosistema de excelencia en gestión estratégica de recursos humanos propuesto para el Paraguay



Nota. Elaboración propia.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se estructura e integra cinco procesos facilitadores —Liderazgo y Estilo de Gestión (120 puntos), Estrategia (120), Desarrollo de Personas (110), Recursos, Proveedores y Alianzas (90) y Procesos y Clientes (110)— y cuatro criterios de resultados —Clientes (130), Personas (90), Sociedad (90) y

Resultados Globales (140)—, que suman 1.000 puntos totales; la versión V2026 incorpora además la inteligencia artificial como palanca transversal de mejora. Paraguay participa en el Programa Iberoamericano de Calidad adscrito a la Cumbre de jefes de Estado; el Premio Iberoamericano de la Calidad (IBERQUALITAS) ha distinguido a 248 organizaciones de 17 países hasta 2024 (FUNDIBEQ, 2025), y la escasa participación paraguaya constituye, en sí misma, evidencia de la brecha existente.

3.7 Ventajas, desafíos y oportunidades de mejora de la gestión de recursos humanos como ventaja competitiva en Paraguay

A partir de los modelos y normas revisados, el análisis identifica, en primer lugar, ventajas y facilitadores: el crecimiento económico sostenido que amplía la capacidad de inversión en capital humano; la expansión del sistema de posgrados especializados en gestión, que forma profesionales con visión estratégica de las personas; el nuevo andamiaje institucional del servicio civil (MEF-VCHGO, Ley N.º 7445/25), que provee por primera vez un órgano rector con mandato integral; y la irradiación de prácticas avanzadas por parte de las multinacionales instaladas en el país. En segundo lugar, los desafíos persistentes: la cultura organizacional paternalista y la resistencia al cambio; el riesgo de que la implementación de la reforma reproduzca la captura política que erosionó al régimen anterior; la limitada capacidad de inversión en talento de las MIPyME; la brecha digital en la adopción de herramientas de recursos humanos basadas en analítica e inteligencia artificial; y la escasa articulación academia-Estado-empresa. En tercer lugar, las oportunidades de mejora concretas que abre el ecosistema propuesto: utilizar la autoevaluación FUNDIBEQ como diagnóstico complementario del nuevo régimen del servicio civil; adoptar gradualmente la ISO 30414:2018 como tablero de indicadores de capital humano en el Estado y en las grandes empresas; aprovechar el programa Pymes Iberqualitas como puerta de entrada de las MIPyME a la gestión de excelencia; y capitalizar las encuestas de clima ahora obligatorias (art. 40, Ley N.º 7445/25) como línea de base para investigación y mejora continua (FUNDIBEQ, 2025; González et al., 2024).

3.8 Síntesis crítica: consensos, controversias, fortalezas y limitaciones de la literatura

Consenso. La lectura transversal del corpus permite identificar tres consensos sólidos: la alineación entre estrategia organizacional y prácticas de gestión de personas se asocia con desempeño superior, tanto en los metaanálisis clásicos (Combs et al., 2006) como en la investigación reciente (Subramony et al., 2018; Boxall & Purcell, 2022); las diferencias

público-privadas son estructurales y no meramente de grado (Boyne, 2002; Rainey, 2021; Fernández-Villarán et al., 2023); y la medición del capital humano es condición necesaria de su gestión estratégica, posición compartida por la ISO 30414:2018, el criterio de Resultados de Personas del Modelo FUNDIBEQ y el nuevo mandato de diagnósticos de clima de la Ley N.º 7445/25.

Controversias y debates abiertos. Las divergencias se concentran en tres frentes. Primero, mientras la corriente principal de la visión basada en los recursos sostiene la relación directa entre prácticas de alto desempeño y ventaja competitiva, Delery y Roumpi (2017) y Wright y McMahan (2011) cuestionan el automatismo de esa relación. Segundo, la literatura latinoamericana debate la transferibilidad de los modelos anglosajones: Sánchez-Barrioluengo et al. (2024) y Fernández-Villarán et al. (2023) advierten que la convergencia entre nueva gestión pública y GERH es parcial y dependiente del contexto institucional. Tercero, la irrupción de la inteligencia artificial abre un debate no resuelto entre quienes la conciben como palanca de eficiencia (Vrontis et al., 2022) y quienes subrayan sus riesgos de sesgo, opacidad y desplazamiento del juicio humano (Ore & Sposato, 2022; Budhwar et al., 2023).

Fortalezas y limitaciones de la literatura. Entre las fortalezas del corpus destacan la robustez metaanalítica de la evidencia internacional sobre la relación prácticas-desempeño y la creciente disponibilidad de estándares medibles. Entre las limitaciones: la producción sobre Paraguay es escasa, mayoritariamente descriptiva, basada en muestras pequeñas o en análisis documental, sin estudios longitudinales ni diseños causales; buena parte de la evidencia local proviene de literatura gris; y la reforma del servicio civil de 2025 es tan reciente que carece por completo de evaluación empírica. Estas debilidades justifican, precisamente, la nueva aproximación sistemática realizada y la agenda propuesta en las conclusiones.

3.9 Vacío de investigación y posicionamiento del artículo

Del análisis precedente emerge con claridad el vacío que este trabajo aborda: no se identificaron estudios que integren, para el caso paraguayo, (a) la perspectiva comparada público-privada de la GERH, (b) el nuevo marco normativo del servicio civil (Ley N.º 7445/2025, MEF-VCHGO) y (c) los estándares internacionales de calidad y excelencia —ISO 9001:2015, ISO 30414:2018 y Modelo FUNDIBEQ— en un marco analítico único. La evidencia disponible se encuentra fragmentada entre estudios normativos, diagnósticos sectoriales aislados y literatura internacional cuya transferibilidad al contexto local no ha sido examinada; la reforma de 2025, además, vuelve parcialmente obsoletos los diagnósticos anteriores y abre una ventana de investigación inédita. Este artículo se posiciona como la

primera sistematización que articula esos tres planos en un «ecosistema de excelencia en GERH» aplicable a organizaciones públicas y privadas del Paraguay, ofrece a la comunidad académica una base conceptual verificable para el diseño de estudios empíricos y provee a los tomadores de decisiones una matriz de instrumentos normativos y de gestión disponibles.

4. CONCLUSIONES

4.1 Síntesis del estado actual del campo

Antes de esta revisión, el conocimiento sobre la GERH paraguaya se hallaba disperso en tres literaturas que no dialogaban entre sí: la internacional sobre gestión estratégica de personas, la normativa nacional y la de los modelos de calidad y excelencia. Tras la revisión, el campo puede describirse en cinco proposiciones: la GERH constituye un factor crítico de diferenciación competitiva en ambos sectores, con la alineación estrategia-personas como variable mediadora clave; el nuevo marco normativo —Ley N.º 7445/2025 y órgano rector MEF-VCHGO— ofrece por primera vez una base regulatoria integral, cuyo éxito dependerá de la implementación; el sector privado avanzado lleva ventaja en prácticas, con una distribución inequitativa dado el peso de las MIPyME; la ISO 9001:2015 y la ISO 30414:2018 permanecen subutilizadas como instrumentos de vinculación entre gestión de personas, estrategia y evidencia; y el Modelo FUNDIBEQ V2026 emerge como el marco integrador de mayor pertinencia cultural e institucional para diagnosticar la madurez en GERH y articular los cuatro niveles del ecosistema propuesto.

4.2 Implicaciones teóricas, prácticas y de política pública

En el plano teórico, la revisión muestra que la visión basada en los recursos requiere, en contextos institucionales débiles, ser complementada con el análisis del marco jurídico y de la economía política de la implementación: la ventaja competitiva basada en personas no depende solo de prácticas VRIN, sino de instituciones capaces de sostenerlas. En el plano práctico, la matriz de correspondencia construida (Tabla 2) ofrece a gerentes públicos y privados una herramienta directa para alinear sus sistemas de gestión de personas con estándares verificables. En el plano de la política pública, se recomienda al MEF-VCHGO articular el sistema evaluativo del nuevo servicio civil con la metodología de autoevaluación FUNDIBEQ, adoptar gradualmente la ISO 30414:2018 como tablero de indicadores del Estado y garantizar la pertinencia estratégica de la oferta del INAPP; al sector privado, incorporar la candidatura al Premio IBERQUALITAS como estrategia de posicionamiento y aprovechar el programa Pymes Iberqualitas como vía de entrada para las MIPyME.

4.3 Agenda de investigación futura

La agenda que se propone comprende cinco líneas concretas. Línea 1: evaluación de la implementación de la Ley N.º 7445/2025 —¿en qué medida el ingreso por concurso y la nueva carrera del mérito modifican las prácticas reales de gestión de personas?—, con el desafío metodológico de construir líneas de base antes de la plena implementación. Línea 2: estudios empíricos del vínculo GERH-desempeño en muestras representativas de organizaciones paraguayas, superando los diseños descriptivos mediante modelos longitudinales o cuasiexperimentales. Línea 3: medición del nivel de adopción de la ISO 30414:2018 y de la calidad del dato de capital humano disponible en el país. Línea 4: experiencias piloto de autoevaluación FUNDIBEQ en sectores estratégicos (salud, educación, manufactura), con diseños de investigación-acción que documenten facilitadores y barreras. Línea 5: análisis del impacto de los posgrados especializados en la difusión de prácticas estratégicas de gestión de personas, incluyendo los efectos de la inteligencia artificial sobre las competencias profesionales del área (Budhwar et al., 2023). La respuesta a la pregunta que originó esta revisión es, en síntesis, afirmativa y condicionada: la gestión estratégica de recursos humanos puede constituirse en ventaja competitiva sostenible para las organizaciones paraguayas, siempre que su adopción se apoye de manera coherente e integrada en los cuatro niveles del ecosistema normativo y de excelencia aquí propuesto.

REFERENCIAS

- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146–159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16.^a ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5.^a ed.). Bloomsbury Academic.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>

- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., ... Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Caballero, R., & Duarte, M. (2024). Capital humano y normas de calidad en organizaciones paraguayas: Diagnóstico y perspectivas. *Revista Paraguaya de Administración Pública*, 12(1), 45–68.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 819–833. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- 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.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Fernández-Villarán, A., García-Machado, J. J., & Arenas-Torres, F. (2023). Gestión estratégica de personas en el sector público latinoamericano: Convergencias y divergencias con el sector privado. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33(87), 101–118.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2025). *Premio Iberoamericano de la Calidad (IBERQUALITAS): Bases y reconocimientos 2024*. FUNDIBEQ. <https://fundibeq.org/premio-iberoamericano/>
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2026). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V2026* (Cód. FUNDIBEQ 13/300M). FUNDIBEQ. <https://fundibeq.org/wp-content/uploads/2025/11/Modelo-Iberoamericano-EMPRESAS-v-2026.pdf>
- González, R., Martínez, S., & Villalba, P. (2024). Marco normativo laboral paraguayo y gestión estratégica de recursos humanos: Tensiones y oportunidades. *Revista de Derecho del Trabajo y Ciencias Sociales*, 8(2), 23–49.

- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting*. ISO.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Ministerio de Industria y Comercio del Paraguay. (2023). *Informe sobre el tejido empresarial paraguayo 2022–2023*. MIC.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771–1782. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291>
- Organismo Nacional de Acreditación. (2024). *Informe de certificaciones ISO activas en Paraguay 2023–2024*. ONA.
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Panorama Laboral 2024: América Latina y el Caribe*. OIT.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), e2145631. <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Paraguay. (1993). *Ley N.º 213/93 que establece el Código del Trabajo*. Congreso de la Nación Paraguaya.
- Paraguay. (1994). *Ley N.º 508/94 de Inversiones*. Congreso de la Nación Paraguaya.
- Paraguay. (2000). *Ley N.º 1626/00 de la Función Pública* [derogada por la Ley N.º 7445/2025]. Congreso de la Nación Paraguaya.
- Paraguay. (2019). *Ley N.º 6338/19 que regula el Teletrabajo*. Congreso de la Nación Paraguaya.

- Paraguay. (2022). *Ley N.º 7059/22 de Empleo Juvenil*. Congreso de la Nación Paraguaya.
- Paraguay. (2023). *Ley N.º 7158/2023 que crea el Ministerio de Economía y Finanzas*. Congreso de la Nación Paraguaya.
- Paraguay. (2025a). *Ley N.º 7445/2025 de la Función Pública y del Servicio Civil*. Congreso de la Nación Paraguaya. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/12637/>
- Paraguay. (2025b). *Decreto N.º 4770/25 por el cual se reglamentan las disposiciones generales de la Ley N.º 7445/2025*. Presidencia de la República — Ministerio de Economía y Finanzas.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rainey, H. G. (2021). *Understanding and managing public organizations* (6.^a ed.). Jossey-Bass.
- Recalde, A., & Morínigo, J. L. (2023). Burocracia y mérito en el empleo público paraguayo: Entre la norma y la práctica. *Revista de Gestión Pública*, 11(2), 78–103. [verificar]
- Sánchez-Barrioluengo, M., Barge-Gil, A., & Modrego-Rico, A. (2024). New Public Management and human resource management convergence in Latin American public institutions. *Public Administration Review*, 84(2), 312–328.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Secretaría de la Función Pública del Paraguay. (2020). *Norma Técnica N.º 01/2020 sobre Gestión por Competencias en el Servicio Civil*. SFP [funciones absorbidas por el MEF-VCHGO].
- Secretaría de la Función Pública del Paraguay. (2021). *Resolución N.º 12/2021 sobre Evaluación del Desempeño por Resultados*. SFP [funciones absorbidas por el MEF-VCHGO].
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83, 120–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.044>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Zhang, M., Picard, R., & Zhou, X. (2023). Artificial intelligence in human resource management: A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1532–1561.