

Gestión de Recursos Humanos en la *Gig Economy*: ¿hacia una nueva configuración? *

Cristian Bedoya-Dorado

Profesor de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Cali - Colombia
cbedoya@unicatolica.edu.co  <https://orcid.org/0000-0001-9609-0319>

Juan David Peláez-León

Profesor Asociado de la Universidad del Valle, Cali - Colombia.
juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co  <https://orcid.org/0000-0001-8122-9920>

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Gig Economy; recursos humanos; relaciones laborales; trabajo

CLASIFICACIÓN JEL

J01; J21; M12

El contexto de la *Gig Economy* supone una ruptura de la relación laboral estándar entre empleados y empleador; y un cuestionamiento sobre la función de la gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) encargada de gestionar dicho vínculo. El presente artículo tiene como objetivo analizar la función y configuración de la gestión de RR.HH. en el contexto de la *Gig Economy*. Desde el enfoque configuracional contingente se argumenta el modo en el que las prácticas de RR.HH. se combinan y configuran para aportar al desempeño y gestionar el relacionamiento con los individuos que participan de esta economía. Se encuentra que la relación laboral entre las empresas y los trabajadores gig se caracteriza por ser transaccional y simbiótica basada en la premisa utilitaria del beneficio mutuo. Por ello, para este contexto predominaría una configuración de RR.HH. orientada hacia el mercado o en maximizar la productividad, y al cumplimiento de acuerdos.

Human Resource Management in the Gig Economy: towards a new configuration?

ABSTRACT

KEYWORDS

Gig Economy; human resources; labour relations; job

JEL CLASSIFICATION

J01; J21; M12

The context of the Gig Economy involves a break in the standard employment relationship between employees and employer, and a questioning of the role of Human Resources management (HR) in charge of managing this link. This article aims to analyse the role and configuration of HR management in the context of the Gig Economy. From the contingent configurational approach, the way in which HR practices are combined and configured to contribute to performance and manage the relationship with the individuals who participate in this economy is argued. It is found that the labour relationship between companies and gig workers is characterized by being transactional and symbiotic based on the utilitarian premise of mutual benefit. For this reason, for this context, an HR configuration oriented towards the market or maximizing productivity and the fulfilment of agreements would predominate.

Recibido: 30/11/2022 Evaluado: 30/01/2023 Aceptado: 01/05/2023

* Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: BEDOYA-DORADO, Cristian; PELÁEZ-LEÓN, Juan David. Gestión de Recursos Humanos en la Gig Economy: ¿hacia una nueva configuración?. En: Entramado. Julio-Diciembre, 2023 vol. 19, no. 2 e-9530 p. 1-14 <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.9530>



Gestão de recursos humanos na *Gig Economy*: rumo a uma nova configuração?

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE

Economia gig; recursos humanos; relações industriais; trabalho

CLASSIFICAÇÃO JEL

J01; J21; M12

O contexto da *Gig Economy* implica uma ruptura da relação de emprego padrão entre empregados e empregador e um questionamento do papel da gestão de Recursos Humanos (RH) no gerenciamento desse vínculo. Este artigo tem como objetivo analisar o papel e a configuração da GRH no contexto da *Gig Economy*. A partir de uma abordagem configuracional contingente, ele argumenta como as práticas de RH são combinadas e configuradas para contribuir para o desempenho e gerenciar o relacionamento com os indivíduos que participam dessa economia. O estudo conclui que a relação de emprego entre as empresas e os trabalhadores autônomos é caracterizada como transacional e simbiótica, com base na premissa utilitarista do benefício mútuo. Assim, nesse contexto, predominaria uma configuração de RH orientada para o mercado ou para maximizar a produtividade e o cumprimento de acordos.

I. Introducción

Algunos de los debates contemporáneos del mundo del trabajo y las organizaciones han situado nuevas modalidades de trabajo que dan cuenta de una nueva configuración de las organizaciones bajo el paradigma de la flexibilidad ([Antunes, 2001](#); [De la Garza, 2000](#); [Soto, 2008](#); [Stecher, 2015](#)). Esta configuración ha implicado una transición de los llamados trabajos “estándar” o “tradicionales” hacia trabajos “atípicos” o “no estándar”, los cuales desdibujan las reglas de la contratación al largo plazo, las jornadas de trabajo, las prácticas de subordinación, el trabajo en oficina, la presencialidad, entre otras ([Antunes, 2001](#); [Areosa, 2021](#); [De la Garza, 2000, 2009](#)). Si bien estas formas de trabajo se han venido presentando en diversos sectores económicos e industrias a nivel mundial, algunos autores han centrado su atención en los trabajos que se enmarcan en la llamada “*Gig Economy*” ([Aloisi, 2016](#); [Ashford, Caza y Reid, 2018](#); [De Stefano, 2016](#); [Kirven, 2018](#); [Méda, 2019](#); [Todolí-Signes, 2017](#); [Woodcock y Graham, 2020](#)).

Los trabajos que se desarrollan en esta economía se caracterizan por ser de corto plazo, esporádicos, independientes, y autónomos ([Areosa, 2021](#); [Davis y Sinha, 2021](#)). Estos se han posicionado dentro de la categoría de “trabajos no estándar” debido a que suponen una relación fragmentada y por fuera de lo que tradicionalmente ha implicado una relación laboral ([Aloisi, 2016](#); [Berg, Furrer, Harmon, Rani y Silberman, 2018](#); [Cornelissen y Cholakova, 2019](#); [De Stefano, 2016](#); [Duggan, Sherman, Carbery y McDonnell, 2020](#); [Kirven, 2018](#); [Méda, 2019](#); [Schmidt, 2017](#); [Todolí-Signes, 2017](#); [Woodcock y Graham, 2020](#)).

Los trabajos de la *Gig Economy* se han propagado exponencialmente en diferentes países del mundo gracias al desarrollo de las plataformas tecnológicas, las cuales se han convertido en estrategias de fácil acceso y desempeño para la generación de ingresos. De acuerdo con algunas firmas consultoras, cerca del 35% de trabajadores en los Estados Unidos trabajan de manera independiente, y se estima que para el 2027 esta fuerza de trabajo independiente sea la de mayor participación ([CEPAL, y OIT, 2021](#); [Deloitte, 2020](#); [Digital Future Society, 2019](#); [Upwork, 2020](#); [World Economic Forum, 2020](#)).

El modo en el que la *Gig Economy* ha venido organizando y transformando el mercado de trabajo y los sectores productivos ha llevado a diferentes autores a reflexionar sobre el papel que cumple la gestión de recursos humanos (desde ahora RR.HH.) en este contexto. Si bien desde una perspectiva estratégica la gestión de RR.HH. es la encargada de aportar al desempeño del empleado y de la empresa a través de una serie de prácticas que se desarrollan en función del tiempo y la relación laboral ([Allen y Wright, 2007](#); [Boocock, Page-Tickell y Yerby, 2020](#); [Boxall, Purcell y Wright, 2007](#); [Connelly, Fieseler, Černe, Giessner y Wong, 2021](#); [Guthrie, 2001](#); [Hauff, Alewell y Hansen, 2014](#); [Kepes y Delery, 2006](#); [Lepak y Snell, 1999, 2002](#)) se cuestionado entonces ¿cuál es su función y configuración en la *Gig Economy*, si los trabajadores no poseen un contrato de trabajo y están vinculados en el corto plazo o de manera esporádica con múltiples organizaciones?

Considerando que las tendencias disruptivas de la *Gig Economy* tienen incidencia en la gestión de las organizaciones y específicamente en la gestión de RR.HH., el presente artículo propone reflexionar sobre la función y configuración de la gestión de RR.HH. en este contexto. Para ello se desarrollan los siguientes objetivos:

- Presentar algunas de las aproximaciones teóricas de la literatura especializada en gestión de RR.HH. para explicar su función y el modo en el que se combinan y configuran sus prácticas para aportar al desempeño de una organización ([Lepak y Snell, 1999, 2002](#); [Luo et al., 2021](#); [Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997](#))
- Identificar los desafíos de las empresas de la *Gig Economy* en materia de la gestión de RR.HH. y las prácticas que se han investigado sobre este tema según la literatura académica.
- Establecer una aproximación teórica que permita analizar la función y la configuración de la gestión de RR.HH. en la *Gig Economy*.

El artículo está organizado en cuatro apartados. Primero, se presenta una definición contemporánea de la gestión de RR.HH. Seguido, se describen algunas posturas registradas en la literatura académica sobre el papel de la gestión de RR.HH. en la *Gig Economy*. Tercero, se presenta un análisis desde el enfoque configuracional contingente sobre el papel de la gestión de RR.HH. en la *Gig Economy*, y finalmente, se establecen las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

2. Gestión de Recursos Humanos: una aproximación contemporánea

La gestión de RR.HH. se define como el conjunto de políticas y prácticas que las organizaciones utilizan para atraer, desarrollar y mantener su fuerza laboral con la intención de apoyar y ayudar a avanzar en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización ([Cascio, 2015](#); [García, 2009](#)). Desde una orientación estratégica y contemporánea sobre la cual se circunscribe esta definición, se encuentra la postura para argumentar la gestión de RR.HH. como un actor clave de la organización por ser fuente de ventaja competitiva ([Becker y Huselid, 2006](#); [Buller y McEvoy, 2012](#); [Jackson, Schuler y Jiang, 2014](#); [Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake, 2009](#)).

Entre las líneas de investigación reconocidas desde una orientación estratégica se enmarca el interés por comprender cómo se configuran o agrupan las prácticas de RR.HH. para aportar al desempeño de la empresa ([Becker y Huselid, 2006](#); [Lengnick-Hall et al., 2009](#)). Diferentes investigadores han argumentado que para cualquier organización resulta imperativo elegir y diseñar los componentes relevantes de su gestión de RR.HH. que brinden no solo un ajuste horizontal (es decir, la alineación y complementariedad de sus prácticas de RR.HH.), sino que también logren un ajuste vertical (es decir, la alineación entre la gestión de RR.HH. y la estrategia de la organización) para lograr los resultados organizacionales deseables ([Chang y Chen, 2011](#); [Delery y Doty, 1996](#)). En esa dirección, [Delery y Doty \(1996\)](#) propusieron tres enfoques para analizar el grado de “ajuste interno”.

El primer enfoque se conoce como el enfoque universal, el cual formula el supuesto de que las prácticas de RR.HH. pueden clasificarse en un conjunto de “mejores prácticas” que resultan ser apropiadas para todos los contextos ([Buller y McEvoy, 2012](#); [Delery y Doty, 1996](#); [Jiang et al., 2012](#)). Bajo este enfoque, diferentes autores plantean que existen varios conjuntos de mejores prácticas que, encaminados al logro de diferentes resultados ([Jiang et al., 2012](#)), pueden ser aplicables a todas las empresas, por ejemplo, prácticas agrupadas en sistemas de alto desempeño -high performance HR systems- ([Shih, Chiang y Hsu, 2006](#); [Huselid, 1995](#); [Macduffie, 1995](#)), en sistemas de alto compromiso -high commitment HR systems- ([Allen, Ericksen y Collins, 2013](#); [Arthur, 1994](#)), en sistemas de alta implicación del empleado -high involvement HR systems- ([Guthrie, 2001](#)), en sistemas de alta inversión -high investment HR Systems- ([Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone y Cohen, 2007](#)), o en sistemas orientados al control -control-oriented HR Systems- ([Arthur, 1994](#)).

El segundo enfoque es el enfoque contingente, el cual sostiene que el grupo de prácticas de RR.HH. debe seleccionarse sobre la base de un “ajuste” apropiado con otros factores organizacionales, por ejemplo, la estrategia de la empresa, la cual está a su vez influenciada por las características del entorno ([Delery y Doty, 1996](#)). Bajo esta perspectiva se entiende entonces que para que las organizaciones puedan lograr un buen “ajuste vertical”, las prácticas de RR.HH. deben estar alineadas con las estrategia de la empresa y las características del entorno ([Sels et al., 2006](#)).

Finalmente, el tercer enfoque se conoce como el enfoque configuracional, el cual establece que las organizaciones pueden tener diferentes sistemas de RR.HH. ideales. Así, si las prácticas de RR.HH. de una organización están estrechamente alineadas con un tipo ideal y, además, son consistentes con la estrategia competitiva de la organización, entonces lograrían un desempeño superior ([Gould-Williams, 2003](#)). Este enfoque concuerda con el planteamiento de diversos autores que distinguen la importancia de una diferenciada arquitectura de RR.HH. ([Luo et al., 2021](#)), donde se reconoce el uso de múltiples sistemas de RR.HH., no solo a través de diferentes organizaciones ([Lepak y Snell, 1999, 2002](#); [Tsui et al., 1997](#)) sino también dentro de una misma organización ([Becker y Huselid, 2006](#)). En ambos casos, las distintas configuraciones

de prácticas de RR.HH. consideran, tanto las contribuciones que diferentes grupos de trabajadores pueden hacer al desempeño organizacional ([Lepak y Shaw, 2008](#)), como el potencial de estos sistemas de RR.HH. para producir diferentes resultados ([Lengnick-Hall et al., 2009](#)).

En línea con el enfoque configuracional y la arquitectura de RR.HH, [Lepak y Snell \(1999\)](#) plantearon la visión de un enfoque configuracional contingente en el contexto de la gestión estratégica de RR.HH. Para estos autores, existe poca probabilidad de que los sistemas de RR.HH. universales sean apropiados en todas las situaciones. Por ello plantean que la configuración de prácticas de RR.HH. depende más de la especificidad del capital humano y las relaciones laborales, asumiendo que los empleados deberían recibir apoyo a través de una arquitectura de RR.HH. diferenciada ([Lepak y Snell, 1999; 2002](#)). En ese sentido, se sugiere que los diferentes niveles de capital humano deberían gestionarse de manera diferente en términos de sus modos de empleo, las relaciones laborales y las distintas configuraciones de RR.HH. ([Luo et al., 2020](#)).

Siguiendo la propuesta de [Lepak y Snell \(1999\)](#), los niveles de capital humano que influyen en la categorización de prácticas de RR.HH. se clasifica en términos de dos dimensiones: según su valor (es decir, el potencial que tiene los trabajadores para crear valor y sus costos asociados) y su singularidad (es decir, la especificidad que los trabajadores tienen para la empresa) ([Lepak y Snell, 1999; 2002; Luo et al., 2020](#)).

Como el alcance del valor y la singularidad del capital humano puede variar, [Lepak y Snell \(1999; 2002\)](#) plantean por lo menos cuatro configuraciones alternativas de gestión de RR.HH. que las organizaciones pueden (o deberían) implementar para gestionar grupos de trabajadores con diferentes niveles de capital humano. En primer lugar, para un capital humano con un alto valor y una alta singularidad, es decir, para trabajadores percibidos como valiosos y únicos, las organizaciones deberían adoptar un modo de empleo basado en el conocimiento, el cual enfatiza en el desarrollo interno y el compromiso a largo plazo. En segundo lugar, para un capital humano con un alto valor y una baja singularidad, las organizaciones deberían adoptar un modo de empleo basado en la 'adquisición' (también conocido como modo de empleo basado en el trabajo) con una relación laboral 'simbiótica' y una configuración de RR.HH. 'basada en el mercado' (también denominada configuración de RR.HH. basada en la productividad). Aunque los autores reconocen que el grupo de trabajadores en esta categoría pueden contribuir al éxito de la empresa, sus habilidades son ampliamente transferibles. Por tanto, estos trabajadores son contratados para realizar tareas predeterminadas. En tercer lugar, para un capital humano con un bajo valor y una baja singularidad, donde los trabajadores no se conciben como estratégicamente importantes ni únicos, las organizaciones deberían adoptar un modo de empleo 'contractual' (también conocido como acuerdos laborales contractuales) con una relación laboral 'transaccional' y una configuración de RR.HH. de 'cumplimiento'. En este caso, los trabajos de este grupo suelen ser objeto de subcontratación. Finalmente, en cuarto lugar, para un capital humano con un bajo valor pero una alta singularidad, es decir, trabajadores relativamente únicos pero con escaso valor estratégico para emplearlos internamente, las organizaciones deberían adoptar un modelo de empleo bajo alianzas o asociaciones, con una relación de empleo de "asociación" y una configuración de RR.HH. "colaborativa".

La idea de que las organizaciones adopten una determinada configuración de RR.HH. ha sido respaldada en diversos estudios desde distintas regiones, sectores económicos y tipo de organizaciones ([Cooke, Xiao y Xiao, 2020; Luo et al., 2021](#)). Por ejemplo, [Lepak et al., \(2007\)](#) encontraron que las empresas de servicios incluidas en su estudio, implementaron en mayor medida sistemas de RR.HH. de alta inversión para los empleados claves de la empresa que para los empleados de apoyo. Toh, Morgeson y Campion (2008) evidenciaron cinco sistemas alternativos de gestión de RR.HH. donde se agrupan las relaciones laborales: dos sistemas extremos, uno orientado a maximizar el compromiso y otro orientado a minimizar costes, y tres sistemas intermedios (motivadores contingentes, motivadores competitivos, y creadores de recursos). Adicionalmente, la idea de una configuración de RR.HH. diferenciada en estudios recientes cuando se trata de diferentes categorías de empleados, por ejemplo, entre empleados directivos y no directivos ([Gottschalck, Guenther y Kellermanns, 2020; Saraç, Meydan y Efil, 2017](#)), o entre empleados miembros de la familia propietaria de la empresa y empleados que no son miembros de la familia ([Jennings, Dempsey y James, 2018](#))

Por último, dos desafíos se suman al interés por comprender cómo las diferentes agrupaciones de prácticas de RR.HH. aportan al desempeño de la empresa. Por un lado, si una misma organización tiene distintas prácticas de RR.HH. y las personas perciben la realidad de manera diferente, es probable que no todos los empleados interpreten los sistemas de RR.HH. de manera similar ([Liao, Toya, Lepak y Hong, 2009; Nishii, Lepak y Schneider, 2009](#)). Por tanto, se requiere distinguir el sistema de RR.HH. tal como está implementado (es decir, lo que los gerentes ponen en práctica) y el sistema de RR.HH. percibido (es decir, cómo los empleados interpretan las prácticas) ([Den Hartog, Boon, Verburg y Croon, 2013](#)). La

percepción que tienen los empleados de la gestión de RRHH mediará el efecto de las prácticas de RR.HH. implementadas sobre el desempeño organizacional.

Por otro lado, resulta complejo asignar un criterio de desempeño particular para definir la gestión de RR.HH. (Jiang et al., 2012), ya que prácticamente es imposible configurar sistemas que maximicen de manera simultánea una amplia variedad de objetivos de desempeño (Chadwick, 2010). Por ejemplo, se han sugerido determinadas configuraciones para cumplir con los objetivos de compromiso de los empleados, mejora de habilidades, incremento de la motivación, y la minimización de costos (Arthur, 1994; Lepak y Snell, 1999; Tsui et al. 1997). Así, las configuraciones de RR.HH. que buscan aumentar el compromiso agrupan prácticas como el reclutamiento, la socialización y la capacitación (Tsui et al., 1997). De manera similar, las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento también han sido eficaces para aumentar el compromiso de los empleados (Huselid, 1995). Para aumentar los niveles de habilidad, la selección selectiva, la formación y los incentivos basados en conocimientos o habilidades se vuelven importantes. Tsui et al. (1997) se refirieron a esta configuración como el enfoque de “sobreinversión” o “inversión mutua”. También se ha adelantado el objetivo de la minimización de costos, mediante el cual se evitan las prácticas de RR.HH. intensivas en inversión, como la formación, o las oportunidades de participación para los empleados, pero se utilizan de forma eficaz los incentivos basados en el rendimiento (Toh et al., 2008). Tsui et al. (1997) también identificaron este enfoque como enfoques de “subinversión” o “contrato al contado”.

Por lo anterior, las diferencias en las configuraciones de RR.HH. no solo se pueden distinguir por los niveles de capital humano a gestionar; también se pueden distinguir por los objetivos que cada configuración pretende alcanzar; esto atrae diversas explicaciones que pueden complementarse o, incluso, diferir según los fundamentos teóricos seleccionados, los niveles de análisis utilizados, las medidas empleadas en los estudios para capturar tanto las prácticas de RR.HH. como los resultados organizacionales, y las particularidades del contexto (Buller y McEvoy, 2012; Lengnick-Hall et al., 2009). Sobre las particularidades del contexto se hará un énfasis especial en el siguiente apartado, teniendo en cuenta los desafíos que el contexto de las empresas en la *Gig Economy* ofrece recientemente para los investigadores en el campo de la gestión de RR.HH.

3. Gestión de Recursos Humanos en la *Gig Economy*: algunas aproximaciones desde la literatura académica

Con la evolución de la gestión estratégica de RR.HH. como campo de conocimiento, los estudios se han expandido para comprender y evaluar, entre otras cosas, cómo la configuración de distintas políticas y prácticas de RR.HH. se adecuan en diferentes contextos como factor contingente. En esta dirección, diversos autores han propuesto nuevas aproximaciones a la noción de gestión de RR.HH. para el contexto de la *Gig Economy*.

Uno de los principales puntos que ha suscitado el desarrollo de una revisión de este tema obedece a que los trabajos de la *Gig Economy* fracturan la relación laboral estándar entre empleados y empleadores, que ha sido utilizada tradicionalmente para definir las actividades que la gestión de RR.HH. busca mantener y mejorar (Meijerink y Keegan, 2019) lo que ha llevado a cuestionar no solo el papel de la gestión de RR.HH. en las organizaciones, sino también, la profesión (Boocock et al., 2020; Duggan et al., 2020).

Pese a que desde hace más de 10 años se encuentran investigaciones que han abordado el tema de la *Gig Economy*, existen pocas publicaciones que se concentran en el tema de la gestión de RR.HH. (Boocock et al., 2020; Connelly et al., 2021; Duggan et al., 2020; Meijerink y Keegan, 2019). En la Tabla 1 se presentan algunas aproximaciones identificadas en la literatura académica:

Tabla 1.
Aproximaciones de la gestión de RRHH en el contexto de la *Gig Economy*

Autor (es)	Aproximación
Boocock et al., (2020)	La gestión de RR.HH. en la <i>Gig Economy</i> constituye un cambio de una profesión según la perspectiva estratégica hacia una función reducida de gestión de la cadena de suministros centrada en la oferta laboral. Este enfoque en el trabajo y la tarea a expensas del individuo promueve un enfoque transaccional en el costo y el valor, lo que conduce a una fragmentación de la fuerza de trabajo que se dedica única y exclusivamente a la tarea solicitada.

Autor (es)	Aproximación
Connelly et al., (2020)	La gestión de RR.HH. constituye una serie de sistemas de gestión y prácticas que pueden responder a oportunidades potenciales y retos asociados a los cambios suscitados por la <i>Gig Economy</i> . La gestión de RR.HH. también se puede orientar a otros grupos de trabajadores no tradicionales que buscan satisfacer sus necesidades mediante el acceso de trabajos esporádicos y al corto plazo, y gracias al desarrollo tecnológico esta función se hace cada vez más una gestión de la fuerza de trabajo algorítmica automatizada.
Duggan et al. (2020)	Pese a la negación de la relación laboral entre las compañías de las plataformas y los trabajadores de esta economía que sugiere poca relevancia para la gestión de RR.HH. como función y profesión, sus prácticas son implementadas para trabajadores de la <i>Gig Economy</i> . No obstante, esta función ha sido configurada por la gestión de algoritmos que reemplaza la supervisión humana, y en ocasiones algunas de estas funciones son subcontratas a los diseñadores de sistemas que desarrollan y gestionan los algoritmos, para eliminar los costos de la gestión de RR.HH. y transferir los riesgos laborales a los trabajadores.
Meijerink y Keegan (2019)	Desde una perspectiva ecosistémica, se considera que las actividades de gestión de RR.HH. son diseñadas e implementadas para gobernar los ecosistemas de las plataformas intermediarias, alineando las actividades multilaterales de los trabajadores <i>gig</i> , los solicitantes y las empresas de las plataformas. Las actividades de gestión de RR.HH. no solo controlan y mantienen los intercambios entre estos actores, sino también, garantizan un valor multilateral para ellos. La creación de este valor multilateral se refiere a que todos los actores del ecosistema crean valor compartido, es decir, que reciben y brindan valor entre sí, como condición fundamental para los intercambios.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las aproximaciones a la noción de gestión de RR.HH. que se presentan en la anterior tabla, esta función se encuentra en el contexto de la *Gig Economy*, aunque bajo la paradoja de evitar establecer una relación laboral con los trabajadores ([Boocock et al., 2020](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#); [Woodcock y Graham, 2020](#)). Para algunos autores, una de las principales actividades que se instalan en las plataformas intermediarias es la de la planificación de la fuerza de trabajo para que coincida la oferta con la demanda de servicios o tareas ([Connelly et al., 2021](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#); [Schroeder, Bricka y Whitaker, 2021](#); [Schulte, Schlicher y Maier, 2020](#)) lo que se desarrolla principalmente gracias a la gestión de algoritmos ([Connelly et al., 2021](#); [Duggan et al., 2020](#); [Hyers y Kovacova, 2018](#)).

Para [Meijerink y Keegan \(2019\)](#), la gestión de RR.HH. en la *Gig Economy* puede definirse desde una perspectiva ecosistémica² para comprender cómo el trabajo por demanda o esporádico es controlado por medio de actividades de gestión de RR.HH. diseñadas e implementadas en las plataformas intermediarias. Entre las actividades de gestión de RR.HH. que se instalan en las plataformas intermediarias se encuentra la planificación de la fuerza de trabajo, la cual posibilita el encuentro entre usuarios que demandan de servicios y tareas con aquellos que los proveen. Así mismo, estos autores identifican otras actividades como el diseño de los puestos de trabajo que brinda a los trabajadores la autonomía con relación a trabajar cuando lo deseen; la gestión del desempeño que se evalúa por medio de las mismas plataformas, y que permite a su vez, controlar al trabajador así como compensarlo y otorgar los beneficios para remunerar sus esfuerzos.

Al igual que [Meijerink y Keegan \(2019\)](#), otros autores han explorado actividades de gestión de RR.HH. en la *Gig Economy*, coincidiendo con el reconocimiento del papel mediador que tiene la gestión de algoritmos ([Boocock et al., 2020](#); [Connelly et al., 2021](#); [Duggan et al., 2020](#); [Hyers y Kovacova, 2018](#)). En [Tabla 2](#) se presentan las actividades gestión de RR.HH. en la *Gig Economy* identificadas en la literatura académica:

Tabla 2.
Actividades de RR.HH. asociadas al contexto de la *Gig Economy*.

Autor	Actividades
Boocock et al., (2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de la fuerza de trabajo 2. Reclutamiento 3. Selección 4. Gestión del desempeño
Connelly et al., (2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de cargos 2. Planeación de la fuerza de trabajo 3. Compensación y beneficios 4. Gestión del desempeño

Continúa en la página siguiente

Autor	Actividades
Deng y Joshi (2016)	1. Diseño de trabajo 2. Reclutamiento y selección 3. Métodos de pago (Motivación)
Duggan et al. (2020)	1. Relaciones con los empleados 2. Asignación de trabajo (tareas) 3. Gestión del desempeño
Fieseler, Bucher y Hoffmann. (2019)	1. Diseño de tareas
Guda y Subramanian (2019)	1. Compensación
Hyers y Kovacova (2018)	1. Reclutamiento y selección
Jabagi, Croteau, Audebrand y Marsan (2019)	1. Motivación
Kost, Fieseler y Wong. (2019)	1. Desarrollo (Carreras)
Malos, Lester y Virick. (2018)	2. Compensación 1. Planeación de la fuerza de trabajo 2. Reclutamiento y selección
Meijerink y Keegan (2019)	3. Entrenamiento y desarrollo 4. Gestión del desempeño 5. Compensación y beneficios
Mojeed-Sanni y Ajonbadi (2019)	1. Diseño de cargos 2. Reclutamiento y selección
Schroeder et al.. (2021)	1. Diseño de trabajo
Schulte et al.. (2020)	1. Diseño de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información presentada en [Tabla 2](#) es posible agrupar las actividades de RR.HH. en cinco categorías:

1. Diseño de cargos y planeación de la fuerza de trabajo: el objetivo de esta actividad es la de garantizar una oferta de trabajadores que cumplan con los requisitos de los servicios y tareas que demandan los clientes de las aplicaciones. Asimismo, se busca disponer de la cantidad de trabajadores necesarios para suplir con dicha demanda. Para ello, los algoritmos con los que se diseñan las aplicaciones permiten la localización geográfica y virtual de los usuarios y los trabajadores para hacer un match entre ellos. Lo anterior significa, que esta función busca evitar el desequilibrio en el mercado en términos de oferta y demanda y garantizar valor multilateral para los actores que están involucrados en la transacción: la empresa de la aplicación, los usuarios (clientes), y los trabajadores.
2. Reclutamiento y selección: con el propósito de garantizar el equilibrio entre la oferta y demanda, el proceso de reclutamiento está orientado tanto a trabajadores como usuarios. Para ello, las empresas dueñas de las aplicaciones realizan campañas publicitarias en donde ofrecen oportunidades para generar ingresos bajo trabajos flexibles y de fácil acceso, al tiempo que incentivan a usuarios a utilizar sus servicios. A través de las aplicaciones, los usuarios interesados gestionan la solicitud de ingreso y de manera automática los requisitos son verificados por los algoritmos que definen su admisión. Este proceso desdibuja algunas de las etapas y técnicas tradicionales utilizadas para los procesos de selección, pues el proceso de selección se reduce a la verificación de información y la aceptación para proveer servicios y cumplir con tareas, que en algunos casos no son complejas de realizar.
3. Gestión del desempeño: este proceso es mediado y controlado principalmente los algoritmos de las plataformas y las calificaciones de los usuarios. Asimismo, las calificaciones pueden ir acompañadas de comentarios y referencias que podrían ayudar a mejorar la reputación del trabajador o por el contrario afectar la demanda de sus servicios y tareas. Esta información también es gestionada por el algoritmo que ante malas calificaciones puede bloquear, castigar o expulsar a un trabajador de la plataforma. En caso contrario, las buenas calificaciones pueden ser gestionadas en favor de compensación y beneficios, o mayor asignación de tareas.
4. Compensación y beneficios: en la *Gig Economy* los ingresos económicos dependen exclusivamente de los servicios prestados o tareas realizadas. La variación de los ingresos depende del tiempo dedicado a trabajar, los incentivos económicos definidos por la aplicación y la velocidad de la prestación de los servicios. Estos ingresos no están regulados en la mayoría de los casos por leyes laborales, al no existir un vínculo formal y legal entre los trabajadores

y la empresa de la plataforma intermediaria. Algunas plataformas intermediarias ofrecen beneficios a los trabajadores a partir del cumplimiento de metas o del desempeño en periodos de tiempo establecidos que pueden ser de orden financiero o cupones o descuentos. Los algoritmos de las plataformas intermediarias buscan cada vez más mejorar las tácticas psicológicas para incentivar el comportamiento de los trabajadores con relación a la imagen de la empresa dueña de la plataforma que estos otorgan a los usuarios.

5. Entrenamiento y desarrollo: esta actividad se orienta mejorar las calificaciones que obtienen los trabajadores por medio de las plataformas y los ingresos. Muchos de los programas de entrenamiento y desarrollo que se promueven en la *Gig Economy* son previos al inicio de las funciones y de corta duración pues se considera que las tareas desempeñadas no son complejas. Adicional a ello, las capacitaciones están orientadas al manejo de las plataformas intermediarias y al cumplimiento de los tiempos que son gestionados y controlados por los algoritmos. En este contexto, el tiempo es un recurso fundamental, pues está en función de los ingresos que los trabajadores pueden generar y de la satisfacción de los usuarios.

4. Hacia una configuración en gestión de Recursos Humanos en el contexto de la *Gig Economy*

Si bien se ha cuestionado el papel estratégico de la gestión de RR.HH. en el contexto de la *Gig Economy* debido a la ambigüedad que supone la creación de ventajas competitivas desde la gestión de la fuerza de trabajo en un contexto en donde no existen relaciones laborales (Allen y Wright, 2007; Boocock et al., 2020; Boxall et al., 2007; Connelly et al., 2021; Lepak y Snell, 1999, 2002), es posible argumentar la existencia de una nueva configuración de RR.HH. en este contexto que busca la gestión y organización del trabajo por fuera de las relaciones laborales estándar.

El modelo de arquitectura de RR.HH. propuesto por Lepak y Snell (1999; 2002) se ha convertido en el modelo conceptual por excelencia entre los enfoques de configuración contingente en gestión estratégica de RRHH, influenciando notablemente la investigación a partir de su formulación (Luo et al., 2020). Pese a que el modelo ha sido ampliamente citado por investigaciones posteriores en los últimos veinte años y la mayoría de las ideas principales del modelo han sido desarrolladas teóricamente, verificadas empíricamente y/o criticadas y ampliadas (Cooke et al., 2020; Luo et al., 2020), el modelo original aún no ha sido discutido para comprender la gestión de RR.HH. en el contexto de la *Gig Economy*.

En términos de Lepak y Snell (1999; 2002), no todos los empleados poseen conocimientos y capacidades que son igualmente valiosos para una organización en particular. Por tanto, la gestión de RR.HH., los modos de empleo y las relaciones laborales deberían responder a los diferentes niveles de capital humano. Bajo este modelo, se considera una relación de empleo tradicional, contraria a la que se establece en el contexto de la *Gig Economy*, en donde se busca finalmente una relación por fuera del empleo, es decir, fuerza de trabajo para cumplir tareas específicas (Areosa, 2021; Davis y Sinha, 2021). Es por ello que la mayoría de la fuerza de trabajo en esta economía no aplica a las nociones de relación laboral que establecen los autores. Sin embargo, si es posible explicar una configuración exclusiva basado en la relación de trabajo no estándar que se identifica en la literatura y, con ello, hacer un supuesto lógico de la configuración de RR.HH. bajo los fundamentos del modelo.

De acuerdo con la literatura en gestión de RR.HH. en el contexto de la *Gig Economy*, las relaciones de trabajo no estándar entre las empresas y los trabajadores gig forjan una relación transaccional y simbiótica basada en la premisa utilitaria del beneficio mutuo (en términos de Lepak y Snell, 1999; 2002), donde la fuerza de trabajo se dedica única y exclusivamente a una tarea solicitada (Boocock et al., 2020). Ambas relaciones incluso son manifestadas por Lepak y Snell (1999) como relaciones laborales muy similares.

En esencia, una relación transaccional entre trabajador y organización se centran en la tarea a realizar, los resultados a lograr, y los términos del acuerdo (Lepak y Snell, 1999). En el contexto de la *Gig Economy*, las plataformas intermediarias se encargan de la planificación y control de la fuerza de trabajo para que coincida la oferta con la demanda de servicios o tareas puntuales requeridas (Meijerink y Keegan, 2019). Por su parte, una relación simbiótica se basa en la noción de que es probable que tanto el trabajador como la organización continúen la relación siempre que ambos continúen beneficiándose (Lepak y Snell, 1999). Este tipo de relación asume que el trabajador quizás está menos comprometido con la organización y más centrados en su carrera, lo cual tiene sentido si se considera que en el contexto de la *Gig Economy* el trabajador puede participar cuando lo desee, con el ánimo de satisfacer sus necesidades mediante la aceptación de tareas esporádicas a través de múltiples plataformas (Connelly et al., 2020; Meijerink y Keegan, 2019).

Aunque la relación transaccional y simbiótica son similares ([Lepak y Snell, 1999](#)), sus diferencias se reducen esencialmente al alcance de la participación y las expectativas subyacentes a los intercambios. Con la relación simbiótica, las organizaciones intentan buscar la continuidad y la lealtad, aunque de forma limitada. En contraste, con la relación transaccional, las empresas probablemente no esperan (y no obtienen) un compromiso organizacional; las relaciones simplemente se centran en la naturaleza económica del “contrato”. En el contexto de la *Gig Economy* estas diferencias prácticamente desaparecen teniendo en cuenta la gran complejidad de garantizar el compromiso de un trabajador gig con el uso exclusivo de una sola plataforma intermediaria para llevar a cabo su trabajo.

Por lo anterior, este enfoque transaccional y simbiótico contemplaría el supuesto de que en el contexto de la *Gig Economy* la fuerza de trabajo, en términos de capital humano, se percibiría con menos niveles de singularidad, pero un nivel continuo de más-menos valor, es decir, trabajadores cuyas habilidades son ampliamente transferibles a través de algoritmos automatizados, pero que pueden contribuir -o no- al éxito de la empresa. Por tanto, los trabajadores “gig”, quienes realizan tareas esporádicas y al corto plazo predeterminadas y organizadas por plataformas intermediarias para que coincida con la oferta y la demanda de servicios o tareas ([Connelly et al., 2020](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#)), pueden aportar al éxito de la empresa dueña de la plataforma intermediaria.

Como las relaciones transaccionales y simbióticas son de naturaleza similar, también lo son sus respectivas configuraciones de RR.HH. Siguiendo el modelo de [Lepak y Snell \(1999; 2002\)](#), para el contexto de la *Gig Economy* predominaría una configuración de RR.HH. orientada hacia el mercado (o en maximizar la productividad) y al cumplimiento (en términos de [Lepak y Snell, 1999; 2002](#)). Una configuración orientada al mercado enfatiza en el reclutamiento y la selección de personas que ya posean las habilidades necesarias para cumplir determinadas funciones o tareas. Además, las personas pueden tener discreción y poder para tomar decisiones. Una vez contratados, es probable que se les permita un mayor grado de empoderamiento para llevar a cabo sus tareas. Es por ello que en la literatura académica sobre la *Gig Economy* se destacan prácticas de RR.HH. como el diseño de cargos y planeación de la fuerza de trabajo, y el reclutamiento y la selección ([Boocock et al., 2020](#); [Connelly et al., 2020](#); [Deng y Joshi, 2016](#); [Fieseler et al., 2019](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#); [Mojeed-Sanni y Ajonbadi, 2019](#); [Schroeder et al., 2021](#); [Schulte et al., 2020](#)), mientras que poco se discute sobre entrenamiento y desarrollo ([Kost et al., 2019](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#)).

Con relación a la configuración basada en el cumplimiento, es probable que las empresas se concentren en hacer cumplir las reglas y regulaciones, mantener disposiciones específicas con respecto a los protocolos de trabajo y garantizar el cumplimiento de los estándares preestablecidos, lo que es posible con la planeación de la fuerza de trabajo y la asignación de tareas ([Boocock et al., 2020](#); [Connelly et al., 2020](#); [Deng y Joshi, 2016](#); [Duggan et al., 2020](#); [Fieseler et al., 2019](#)). Además, la evaluación del desempeño y las recompensas se basarán en el trabajo, centrándose en procedimientos prescritos o en resultados específicos, o ambos; como es el caso de las calificaciones y referencias que gestionan los algoritmos de las plataformas, que si bien inciden en premedios y beneficios, también podrían implicar castigos o expulsión de la fuerza de trabajo ([Duggan et al., 2020](#); [Guda y Subramanian, 2019](#); [Malos et al., 2019](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#)).

Para ambas configuraciones, la formación y el desarrollo son prácticamente nulos dado que estos trabajadores poseen habilidades que no son exclusivas de una empresa en particular ([Kost et al., 2019](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#)), por lo que es posible que las empresas no obtengan un rendimiento de ninguna inversión en formación si los trabajadores tienen facilidad para irse ([Lepak y Snell, 1999](#)).

En términos de [Toh et al. \(2008\)](#) y [Tsui et al. \(1997\)](#), la configuración anterior concuerda con el objetivo de la minimización de costos, mediante el cual se evitan las prácticas de RR.HH. intensivas en inversión, como la formación, o las oportunidades de participación para los empleados, pero se utilizan de forma eficaz los incentivos basados en el rendimiento ([Toh et al., 2008](#)). Lo anterior concuerda a su vez, con los estudiantes de la literatura académica que evidencian como principales prácticas de RR.HH. en la *Gig Economy* la gestión del desempeño, y la compensación y beneficios ([Boocock et al., 2020](#); [Connelly et al., 2020](#); [Deng y Joshi, 2016](#); [Duggan et al., 2020](#); [Jabagi et al., 2019](#); [Malos et al., 2018](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#)).

Lo anterior deja ver cómo predomina una configuración de RR.HH. exclusiva para para las empresas que pertenecen al contexto de la *Gig Economy*, la cual no se desliga del enfoque estratégico acuñado en la literatura, especialmente si se considera que la fuerza de trabajo en este contexto, y en términos de capital humano, se concibe a priori con menos niveles de singularidad, pero con un nivel continuo de más-menos valor.

5. Conclusiones

Haciendo un balance del conocimiento presentado, este artículo ha ofrecido una mirada sobre la función y configuración de la gestión de RR.HH. en el contexto de la *Gig Economy*. La literatura en gestión estratégica de RR.HH. reconoce la importancia por estudiar cómo se configuran o agrupan las prácticas de RR.HH. para aportar al desempeño de las empresas. Como se presentó en apartados previos, esta configuración puede ser explicada bajo el enfoque de capital humano como sugiere el modelo de arquitectura de RR.HH. propuesto por [Lepak y Snell \(1999; 2002\)](#). Sin embargo, la adopción de una determinada configuración no solo debe basarse en el valor estratégico de la fuerza laboral dentro de una organización, sino también en la situación que establece el contexto. En ese sentido, resulta imperativo situar la configuración de RR.HH. según las particularidades del contexto en el cual se encuentran inmersas las empresas. De allí que la discusión se desarrollara desde un enfoque contingente para argumentar el modo en el que se configura la gestión de RR.HH. en el contexto de la *Gig Economy*.

Aunque la discusión concuerda inicialmente con la postura de [Lepak y Snell \(1999; 2002\)](#) quienes enfatizaron en la importancia de la gestión de RR.HH. diferenciada para los empleados con diferentes niveles de capital humano para hacer contribuciones óptimas a la empresa, el contexto de la *Gig Economy* plantea una configuración exclusiva en las organizaciones donde se desdibujan las modalidades de empleo tradicionales y las configuraciones de trabajo basadas en la colaboración y el compromiso a largo plazo. En este sentido, el primer punto de partida de la gestión RR.HH. en la *Gig Economy*, es el de gestionar la fuerza de trabajo sin incurrir en el establecimiento de una relación laboral estándar, y priorizar prácticas orientadas a disponer de una fuerza de trabajo con las habilidades necesarias para el cumplimiento de las tareas, a conectar la demanda de tareas de con la oferta de trabajos, a disminuir costos, y a garantizar el control y cumplimiento del trabajo.

Es por ello que en la literatura académica se han registrado como principales prácticas de RR.HH. de la *Gig Economy* el diseño de cargos y planeación de la fuerza de trabajo, el reclutamiento y selección, la gestión del desempeño, la compensación y beneficios, y de manera escasa, el entrenamiento y desarrollo ([Connelly et al., 2021](#); [Meijerink y Keegan, 2019](#); [Schroeder et al., 2021](#); [Schulte et al., 2020](#)).

Como consecuencia y respondiendo a la pregunta de si en la *Gig Economy* existe una nueva configuración de la gestión de RR.HH., es posible argumentar la existencia de un predominio de una configuración orientada al mercado y al cumplimiento, siguiendo con la propuesta de [Lepak y Snell \(1999; 2002\)](#). Lo anterior se explica debido a que se busca disponer de fuerza de trabajo con las habilidades necesarias para cumplir con la demanda en términos de tareas, y porque los mecanismos orquestados por los algoritmos de las plataformas establecen las condiciones para que las tareas se cumplan de acuerdo con protocolos y estándares establecidos, y así se puede gestionar la compensación y el desempeño.

Si bien el modelo original de arquitectura de RR.HH. es influyente ([Cooke et al., 2020](#); [Luo et al., 2020](#)), sus supuestos resultan parciales para explicar esta realidad, por lo que esta discusión ha revelado lagunas y desafíos para la investigación futura. A continuación, se describen varias direcciones para futuras investigaciones. En primer lugar, resulta imperativo que futuros estudios validen empíricamente si el modelo configuracional de RR.HH. orientado al mercado y al cumplimiento, a diferencia de otro tipo de configuraciones, sobresale en el contexto de la *Gig Economy*. Si la literatura de RR.HH. reconoce el uso de múltiples sistemas de prácticas RR.HH., no solo a través de diferentes organizaciones, sino también dentro de una misma organización, ¿existirán diferentes agrupaciones de prácticas dentro de las distintas empresas que operan en la *gig economy* o seguirán predominando las mismas prácticas bajo el modelo de mercado y cumplimiento? ¿genera más valor para la empresa de la *Gig Economy* este tipo de configuración de prácticas que suprimen el compromiso a largo plazo? Para ello es muy importante considerar aproximaciones metodológicas adecuadas que incorporen medidas válidas y fiables de las prácticas de RR.HH. que constituyen las distintas configuraciones manifestadas en el modelo para su comparación correspondiente.

En segundo lugar, y en línea con el reconocimiento de múltiples sistemas de prácticas RR.HH. dentro de una misma organización, ¿una empresa que opera en la *Gig Economy*, la cual “emplea” a miles de trabajadores, reconocerá alguna diferencia entre los trabajadores e implementará distintas prácticas de RR.HH.? Esta pregunta sigue la idea de que las prácticas de RR.HH. para toda la fuerza laboral no serían apropiadas ([Lepak y Snell, 2002](#)), de allí que el uso de prácticas de RR.HH. pueda variar con respecto al puesto de trabajo ([Tsui et al., 1997](#)). Sin embargo, la investigación empírica en esta dirección sobre el contexto de la *Gig Economy* aún es limitada.

En tercer lugar, teniendo en cuenta la posibilidad de que las prácticas de RR.HH. sean implementadas de manera diferente para la fuerza de trabajo en la *Gig Economy*, los trabajadores gig podrían percibir o experimentar diferencias en las prácticas laborales a las que están expuestos, aun cuando tienen capacidades similares y trabajan bajo la misma plataforma; idea similar para personas en empresas de otros sectores que trabajan en un mismo cargo (Liao et al., 2009). Por tanto, ¿cómo los trabajadores en la *Gig Economy* perciben o experimentan este tipo de prácticas? ¿existen diferencias entre lo que las empresas dueñas de las plataformas dicen que aplican y la percepción de los trabajadores gig? Hasta la fecha se sabe muy poco sobre cómo los trabajadores gig perciben y responden a la configuración de prácticas de RR.HH.

En cuarto lugar, si existieran diferencias entre las percepciones de los trabajadores gig sobre las prácticas de RR.HH. que reciben, ¿cómo influye esta percepción sobre sus actitudes y comportamientos? Esta pregunta concuerda con la necesidad de tener en cuenta los atributos individuales en la consideración del ajuste interno en los sistemas de prácticas de RR.HH. Como demuestra Nishii et al., (2008) en su estudio, las personas pueden tener diferentes percepciones e interpretaciones de las mismas prácticas de RR.HH., lo que a su vez puede influir en las actitudes y comportamientos de las personas. Este resultado resalta el valor potencial de centrarse en las diferencias individuales de los empleados en el impacto de los sistemas de RR.HH. en el desempeño. Además, como las diferencias de las personas tiene una influencia directa en las percepciones y actitudes de las personas en el lugar de trabajo (Liao et al., 2009), futuros estudios sobre trabajadores gig podrían considerar una variedad de diferencias demográficas o funcionales (por ejemplo: la edad, el género, el nivel educativo y la antigüedad utilizando la plataforma intermediaria) como otras características que no son visibles, y subyacentes, como la personalidad o los valores (Jiang et al., 2012).

Finalmente, en línea con la investigación existente en el campo de RR.HH. que ha examinado la influencia de factores externos y características organizacionales en el diseño de sistemas de RR.HH. (Jiang et al., 2012), futuras investigaciones en el marco de la *Gig Economy* podrían explorar más a fondo cómo los factores contextuales (por ejemplo, tamaño organizacional, sector en el que opera la empresa, filosofía/cultura organizacional, países de origen, etc.) pueden impactar la configuración en la gestión de RR.HH. señalada en este artículo y, como consecuencia, en el desempeño de la fuerza laboral y de la empresa. Por ejemplo, ¿resultan igualmente efectivas las prácticas de RR.HH. orientadas al mercado y al cumplimiento en todas las empresas que utilizan plataformas tecnológicas para mediar la relación laboral? ¿el resultado es igual para empresas similares en países distintos? ¿el resultado se fortalece si se compara el uso de estas prácticas con empresas de otras industrias que no utilizan plataformas de intermediación laboral? ¿cuál es la filosofía/cultura predominante en las empresas de la *Gig Economy* que facilitan una configuración de prácticas distantes al compromiso a largo plazo? En definitiva, se necesita más investigación para explorar con mayor detalle cómo el contexto influye en los mecanismos de alineación interna de los sistemas de RR.HH. en el contexto de la *Gig Economy*.

Notas

1. Estabilidad laboral, relaciones de dependencia, trabajos tiempo completo, las protecciones sociales, la participación en sindicatos, convenios colectivos, regulaciones de marcos legales laborales y de trabajo, etc.
2. Un ecosistema hace alusión a un grupo de componentes que interactúan entre sí, que son semiautónomos y dependen de las actividades de los demás, por lo que están de cierto modo controlados jerárquicamente.

Referencias bibliográficas

1. AREOSA, João. O meu chefe é um algoritmo: reflexões preliminares sobre a uberização do trabalho. En: *Segurança Comportamental*. Abril 2021. vol 51, no.14. pp. 51–56. <https://www.seguranca comportamental.com/revistas/item/839-o-meu-chefe-e-um-algoritmo-reflexoes-preliminares-sobre-a-uberizacao-do-trabalho>
2. ALLEN, Mathew R; ERICKSEN, Jeff; COLLINS, Christopher. Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. In: *Human Resource Management*. 25 marzo de 2013. vol. 52, no.2. pp. 153–173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>
3. ALLEN, Mathew; WRIGHT, Patrick. Strategic Management and HRM. In: BOXALL Peter; PURCELL John; WRIGHT Patrick (Eds.). In: *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2007. pp. 88–107. <https://hdl.handle.net/1813/77282>
4. ALOISI, Antonio. Commoditized Workers. Case Study Research on Labour Law Issues Arising from a Set of “On-Demand/Gig Economy” Platforms. In: *Comparative Labor Law and Policy Journal*. 1 mayo de 2016. vol. 37, no. 3. pp. 653–690. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2637485>
5. ANTUNES, Ricardo. ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo. Cortez Editora. 2001.
6. ARTHUR, Jeffrey B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. In: *Academy of Management Journal*. 1994. vol. 37, no. 3. pp. 670–687. <https://doi.org/10.2307/256705>
7. ASHFORD, Susan J; CAZA, Brianna Barker; REID, Erin M. From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. In: *Research in Organizational Behavior*. 2018. vol. 38, pp. 23–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>

8. BECKER, Brian E; HUSELID, Mark A. Strategic human resources management: where do we go from here?. In: Journal of Management. 2006. vol. 32, no. 6. pp. 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
9. BERG, Janine; FURRER, Marianne; HARMON, Ellie; RANI, Uma; SILBERMAN, M. Six. Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world. 2018. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_645337.pdf
10. BOOCOCK, Andrew; PAGE-TICKELL, Rebecca; YERBY, Elaine. The Dis-evolution of Strategic HRM in the Gig Economy from Talent Management to Supply Chain Manager. En: PAGE-TICKELL, Rebecca; YERBY, Elaine (Eds.), Conflict and Shifting Boundaries in the Gig Economy: An Interdisciplinary Analysis. Emerald Group Publishing Limited. 2020. pp. 89–106 <http://library.l.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
11. BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick. Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. In: The Oxford Handbook of Human Resource Management. 2007. Oxford University Press. pp. 1–18. <https://academic.oup.com/edited-volume/34542/chapter-abstract/293001138?redirectedFrom=fulltext>
12. BULLER, Paul F; MCEVOY, Glenn M. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. In: Human Resource Management Review. 2012. vol. 22, no. 1. pp. 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
13. CASCIO, Wayne. Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. 10. ed. Irwin/McGraw-Hill Higher Education, 2015. 703 p.
14. CEPAL; OIT. Trabajo decente para los trabajadores de plataformas en América Latina. En: Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. 2021. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46955-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-decente-trabajadores-plataformas>
15. CHADWICK, Clint. Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. In: Human Resource Management Review. 2010. vol. 20, no. 2. pp. 85–101. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.001>
16. CHANG, Po-Chen; CHEN, Shyh-Jer. Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. In: The International Journal of Human Resource Management. 2011. vol. 22, no. 4. pp. 883–901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
17. CONNELLY, Catherine; FIESELER, Christian; ERNE, Matej; GIESSNER, Steffen; WONG, Sut I. Working in the digitized economy: HRM theory & practice. In: Human Resource Management Review. 2021. vol. 31, no. 1. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>
18. COOKE, Fang Lee; XIAO, Qijie; XIAO, Mengtian. Extending the frontier of research on (strategic) human resource management in China: A review of David Lepak and colleagues' influence and future research direction. In: The International Journal of Human Resource Management. 2020. vol. 32, no. 1. pp. 183–224. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1803949>
19. CORNELISSEN, Joep; CHOLAKOVA, Magdalena. Profits Uber everything? The gig economy and the morality of category work. In: Strategic Organization. 2019. vol. 19, no. 4. pp. 722–731. <https://doi.org/10.1177/1476127019894506>
20. DAVIS, Gerald F; SINHA, Aseem. Varieties of Uberization: How technology and institutions change the organization(s) of late capitalism. In: Organization Theory. 2021. vol. 2, no. 1. pp. 263178772199519. <https://doi.org/10.1177/2631787721995198>
21. DELA GARZA TOLEDO, Enrique. La flexibilidad del trabajo en América Latina. En: DELA GARZA TOLEDO Enrique. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Mexico: FLACSO México, 2000. pp. 148–178. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-3925200000100002
22. DE LA GARZA TOLEDO, Enrique. Hacia un concepto ampliado de trabajo. En: Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2009. vol. 1. <https://www.redalyc.org/pdf/393/39348723003.pdf>
23. DE STEFANO, Valerio. The rise of the "Just-in-Time workforce": on-demand work, crowdwork, and labor protection in the "Gig-Economy." In: Comparative Labor Law and Policy Journal. 2016. vol. 37, no. 3. pp. 461–471.
24. DELERY, John E; DOTY, Harold. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. In: The Academy of Management Journal. 1996. vol. 39, no. 4. pp. 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
25. DELOITTE. Access to the right talent at the right time How the alternative workforce can disrupt traditional global business services (GBS) and shared services delivery models. 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/future-of-gig-economy-shared-services-delivery-model.html>
26. DEN HARTOG, Deanne N; BOON, Corine; VERBURG, Robert M.; CROON, Marcel A. HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. In: Journal of Management. 2013. vol. 39, no. 6. pp. 1637–1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>
27. DENG, Xuefei Nancy; JOSHI, Kshiti D. Why individuals participate in micro-task crowdsourcing work environment: Revealing crowdworkers' perceptions. In: Journal of the Association for Information Systems. 2016. vol. 17, no. 10. pp. 648–673. <https://doi.org/10.17705/1jais.00441>
28. DIGITAL FUTURE SOCIETY. The future of work in the digital era: The rise of labour platforms About Digital Future Society. 2019. <https://digitalfuturesociety.com/es/report/el-futuro-del-trabajo-en-la-era-digital-el-auge-de-las-plataformas-laborales/>
29. DUGGAN, James; SHERMAN, Ultan; CARBERY, Ronan; MCDONNELL, Anthony. Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. In: Human Resource Management Journal. 2019. vol. 30, no. 1. pp. 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
30. FIESELER, Christian; BUCHER, Eliane; HOFFMANN, Christian Pieter. Unfairness by Design? The Perceived Fairness of Digital Labor on Crowdfunding Platforms. In: Journal of Business Ethics. 2019. vol. 156, no. 4. pp. 987–1005. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3607-2>
31. GARCÍA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. En: Pensamiento & Gestión. 2009. no. 27. pp. 162–200. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
32. GOTTSCHALCK, Nicole; GUENTHER, Christina; KELLERMANN, Franz. For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. In: Journal of Family Business Strategy. 2020. vol. 11, no. 3. pp. 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>
33. GOULD-WILLIAMS, Julian. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. In: The International Journal of Human Resource Management. 2003. vol. 14, no. 1. pp. 28–54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
34. GUDA, Harish; SUBRAMANIAN, Upender. Your Uber Is Arriving: Managing On-Demand Workers Through Surge Pricing, Forecast Communication, and Worker Incentives. In: Management Science. 2019. vol. 65, no. 5. pp. 1949–2443. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3050>
35. GUTHRIE, James P. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. In: Academy of Management Journal. 2001. vol. 44, no. 1. pp. 180–190. <https://www.jstor.org/stable/3069345>
36. HAUFF Sven; ALEWELL Dorothea; HANSEN Nina Katrin. HRM systems between control and commitment: occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. In: Human Resource Management Journal. 2014. vol. 24, no. 4. pp. 424–441. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12054>
37. HUSELID, Mark A. The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. In: Academy of Management Journal. 1995. vol. 38, no. 3. pp. 635–672. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf

38. HYERS, Douglas; KOVACOVA, Maria. The economics of the Online Gig Economy: Algorithmic hiring practices, digital labor-market intermediation, and rights for platform workers. In: *Psychosociological Issues in Human Resource Management*. 2018. vol. 6, no. 1. pp. 160–165. <https://doi.org/10.22381/PIHRM6120187>
39. JABAGI, Nura; CROTEAU, Anne-Marie; AUDEBRAND, Luc K; MARSAN Josianne. Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks. In: *Journal of Managerial Psychology*. 2019. vol. 34, no. 4. pp. 192–213. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0255>
40. JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S; JIANG, Kaifeng. An aspirational framework for strategic human resource management. In: *The Academy of Management Annals*. 2014. vol. 8, no. 1. pp. 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
41. JENNINGS, Jennifer E; DEMPSEY, Dianna; JAMES, Albert E. Bifurcated HR practices in family firms: insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies. In: *Human Resource Management Review*. 2018. vol. 28, no. 1. pp. 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.007>
42. JIANG, Kaifeng; LEPAK, David P; HAN, Kyongji; HONG, Ying; KIM, Andrea; WINKLER, Anne Laure. Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. In: *Human Resource Management Review*. 2012. vol. 22, no. 2. pp. 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
43. KEPES, Sven; DELERY, John E. Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. In: *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*. 2006. pp. 55–76. https://www.researchgate.net/publication/235979968_Designing_effective_HRM_systems_The_issue_of_HRM_strategy#fullTextFileContent
44. KIRVEN, Alex. Whose Gig Is It Anyway? Technological Change, Workplace Control and Supervision, and Workers' Rights in the Gig Economy. In: *University of Colorado Law Review*. 2018. vol. 89, no. 1. pp. 249–292. <https://scholar.law.colorado.edu/lawreview/vol89/iss1/6/>
45. KOST, Dominique; FIESELER, Christian; WONG Sut I. Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron?. In: *Human Resource Management Journal*. 2019. vol. 30, no. 1. pp. 100–113. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12265>
46. LENGNICK-HALL, Mark L; LENGNICK-HALL, Cynthia A.; ANDRADE Leticia S; DRAKE Brian. Strategic human resource management: the evolution of the field. In: *Human Resource Management Review*. 2009. vol. 19, no. 2. pp. 64–85. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
47. LEPAK, David P; SHAW, Jason D. Strategic HRM in North America: looking to the future. In: *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. vol. 19, no. 8. pp. 1486–1499. <https://doi.org/10.1080/09585190802200272>
48. LEPAK, David P; SNELL, Scott A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. In: *Academy of Management*. 1999. vol. 24, no. 1. pp. 31–48. <https://www.jstor.org/stable/259035>
49. LEPAK, David P; SNELL, Scott A. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. In: *Journal of Management*. 2002. vol. 28, no. 4. pp. 517–543. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3)
50. LEPAK, David P; TAYLOR, Susan; TEKLEAB, Amanuel G; MARRONE Jennifer A; COHEN Debra J. An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. In: *Human Resource Management*. 2007. vol. 46, no. 2. pp. 223–246. <https://doi.org/10.1002/hrm.20158>
51. LIAO, Hui; TOYA, Keiko; LEPAK, David P; HONG, Ying. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. In: *Journal of Applied Psychology*. 2009. vol. 94, no. 2. pp. 371–391. <https://doi.org/10.1037/a0013504>
52. LUO, Ben Nanfeng; SUN, Tuwei; LIN, Cai-Hui; LUO, Dongying; QIN, Ge; PAN, Jingzhou. The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions. In: *The International Journal of Human Resource Management*. 2021. vol. 32, no. 2. pp. 241–278. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1787486>
53. MACDUFFIE, John Paul. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. In: *Industrial & Labor Relations Review*. 1995. vol. 48, no. 2. pp. 197–221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
54. MALOS, Stan; LESTER, Gretchen Vogelgesang; VIRICK, Meghna. Uber Drivers and Employment Status in the Gig Economy: Should Corporate Social Responsibility Tip the Scales?. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2018. vol. 30, no. 4. pp. 239–251. <https://doi.org/10.1007/s10672-018-9325-9>
55. MÉDA, Dominique. Tres escenarios para el futuro del trabajo. En: *Revista Internacional Del Trabajo*. 2019. vol. 138, no. 4. pp. 675–702. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12139>
56. MEIJERINK, Jeroen; KEEGAN, Anne. Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. In: *Journal of Managerial Psychology*. 2019. vol. 34, no. 4. pp. 214–232. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0277>
57. MOJEEED-SANNI, Bashir Aboaba; AJONBADI, Hakeem Adeniyi. Dynamics of HR practices in disruptive and innovative business models in an emerging economy. In: *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2019. vol. 8, no. 3. pp. 57–70. <https://doi.org/10.36941/ajis-2019-0005>
58. NISHII, Lisa H; LEPAK, David P; SCHNEIDER, Benjamin. Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. In: *Personnel Psychology*. 2008. vol. 61, no. 3. pp. 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
59. SARAC, Mehlika; MEYDAN, Bilgin; EFIL, Ismail. Does the relationship between person–organization fit and work attitudes differ for blue-collar and white-collar employees?. In: *Management Research Review*. 2017. vol. 40, no. 10. pp. 1081–1099. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-07-2016-0160/full/html>
60. SCHMIDT, Florian. Digital Labour Markets in the Platform Economy. In: *Mapping the Political Challenges of Crowd Work and Gig Work*. 2017. vol. 7. <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/13164.pdf>
61. SCHROEDER, Amber N; BRICKA, Traci M; WHITAKER, Julia H. Work design in a digitized gig economy. In: *Human Resource Management Review*. 2021. vol. 31, no. 1. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100692>
62. SCHULTE, Julian; SCHLICHER, Katharina D; MAIER, Günter W. NoWorking everywhere and every time?—Chances and risks in crowdworking and crowdsourcing work design. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. 2020. vol. 51, no. 1. pp. 59–69.
63. SELS, Luc; DE WINNE, Sophie; MAES, Johan; DELMOTTE, Jeroen; FAEMS, Dries; FORRIER, Anneleen. Unravelling the HRM–Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM. In: *Journal of Management Studies*. 2006. vol. 43, no. 2. pp. 319–342. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00592.x>
64. SHIH, Hsi-An; CHIANG, Yun-Hwa; HSU, Chu-Chun, H. Can high performance work systems really lead to better performance. In: *International Journal of Manpower*. 2006. vol. 27, no. 8. pp. 741–763. <https://doi.org/10.1108/01437720610713530>
65. SOTO, Álvaro. Flexibilidad laboral y subjetividades. Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo. Editorial LOM. 2008.
66. STECHER, Antonio. La empresa flexible como dispositivo de gobierno. Aportes de la Analítica de la Gubernamentalidad al estudio de las subjetividades laborales en América Latina. In: *Universitas Psychologica*. 2015. vol. 14, no. 5. pp. 1779–1794. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy14-5.efdg>

67. TODOLÍ-SIGNES, Adrián. The 'gig economy': employee, self-employed or the need for a special employment regulation?. In: Transfer. 2017. vol. 23, no. 2. pp. 193–205. <https://doi.org/10.1177/1024258917701381>
68. TOH, Soo Min; MORGESON, Frederick P; CAMPION, Michael A. Human resources configurations: Investigating fit with the organizational context. In: Journal of Applied Psychology. 2008. vol. 93, no. 4. pp. 864–882.
69. TSUI, Anne S; PEARCE, Jone L; PORTER, Lyman W; TRIPOLI, Angela M. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. In: Academy of Management Journal. 1997. vol. 40, no. 5. pp. 1089–1121. <https://www.jstor.org/stable/256928>
70. UPWORK. Report: Freelancing and the Economy in 2019. 2020. <https://www.upwork.com/press/releases/freelancing-and-the-economy-in-2019>
71. WOODCOCK, J.; GRAHAM, M. The Gig Economy. A critical Introduction. Polity Press. 2020
72. WORLD ECONOMIC FORUM. The Promise of Platform Work: Understanding the Ecosystem. 2020, January. <https://www.weforum.org/whitepapers/the-promise-of-platform-work-understanding-the-ecosystem/>