

Tipo de artículo: Artículo original

Modelo para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Universidad Estatal del Sur de Manabí

Model for the evaluation of the performance of the workers of the State University of the South of Manabí

Paúl Villacis-González ^{1*}

Renier Esquivel-García²

Jimmy Manuel Acosta-Zambrano³

¹Estudiante Maestría Académica con Trayectoria de Investigación en Gestión del Talento Humano. Instituto de Posgrado. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. E-mail: paulvillacis@hotmail.com

²Docente Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. E-mail: renieresquivel@yahoo.es

³Docente Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. E-mail: jimmychatea@gmail.com

* Autor para correspondencia: paulvillacis@hotmail.com

Resumen

A partir del escenario marcado por el Covid-19, el mundo ha tenido que asumir transformaciones en la forma de realizar sus diferentes actividades. Ecuador ha realizado ajustes estratégicos en el área de salud, ciencia, tecnología y educación; como los pilares básicos para la toma de las decisiones fundamentadas del país. Con la declaración de emergencia sanitaria en todo el territorio nacional, garantizar la eficiencia en los diferentes procesos representa una tarea de vital importancia. Las Instituciones de la Educación Superior, fueron pioneras en la adopción de las medidas preventivas asociadas a la Covid-19, y en la implementación del teletrabajo. En este escenario, cuantificar el comportamiento del talento humano ayudaría a garantizar los objetivos planteados y fomentar su crecimiento. La presente investigación tiene como objetivo implementar un modelo para la evaluación del desempeño. El modelo fue aplicado en trabajadores de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Como resultado se aplicó la técnica de Iadov para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios finales. La propuesta fue valorada de 0.94 representando alta satisfacción.

Palabras clave: talento; evaluación del desempeño; modelo; calidad.

Abstract

Starting from the scenario marked by Covid-19, the world has had to assume transformations in the way of carrying out its different activities. Ecuador has made strategic adjustments in the area of health, science, technology and education; as the basic pillars for making informed decisions in the country. With the declaration of a health emergency throughout the national territory, guaranteeing efficiency in the different processes represents a task of vital importance. The Institutions of Higher Education were pioneers in the adoption of preventive measures associated with Covid-19, and in the implementation of teleworking. In this scenario, quantifying the behavior of human talent would help guarantee the objectives set and promote their growth. The present research aims to implement a model for performance evaluation. The model was applied to workers from the State University of the South of Manabí. As a result, the Iadov technique was applied to evaluate the level of satisfaction of the end users. The proposal was valued 0.94, representing high satisfaction.

Keywords: talent; performance evaluation; model; quality.

Recibido: 28/10/2020

Aceptado: 18/02/2021



obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional**
(CC BY 4.0)

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) de Ecuador, han implementado nuevas estrategias marcado por el Covid-19. En ese contexto, la universidad, como institución que protagoniza, gestiona y mejora la educación superior se encuentra en el reto de proteger los docentes y trabajadores para continuar con su objeto social en épocas de crisis. El fortalecimiento de sus procesos sustantivos y de apoyo se vuelve una imperiosa necesidad, unido al desarrollo de su capital humano y de su capacidad intelectual(García & Rivera, 2017).

La capacidad intelectual es la clave en los procesos humanos y sobre las viejas definiciones modernistas que usan el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción; y catalogando a la persona como un instrumento, material o una estadística, ha surgido en contraposición el término Talento Humano, enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización y considerando a la persona como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización(Leon Segovia, 2018), (Ramírez et al., 2019).

Actualmente, la gestión de talento humano ha tomado mayor fuerza dentro de las IES, por lo cual es necesario gestionar la concepción e implantación de las normas de talento humano, con énfasis en la búsqueda de modelos efectivos para la evaluación del desempeño de los trabajadores. La gestión del talento humano facilita la ubicación y orientación del personal, además, permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Las universidades públicas también se encuentran inmersas en la gestión del talento humano, al establecer nuevas políticas de trabajo. Dentro de las principales acciones se encuentra la elaboración de normas para todas las IES del país, donde se norman las relaciones laborales con la concurrencia de Talento Humano del sector y se incorpora a los contratos de trabajo vigentes, además de perfeccionar la Gestión Integrada del Talento Humano desde un enfoque estratégico. Aunque se han evidenciado avances concretos en esta área, existen restricciones en los mecanismos de evaluación del desempeño, que no han demostrado la coherencia y la efectividad requerida, al carecer de elementos sistémicos perdurables, sostenibles en el tiempo y adaptables ante situaciones de emergencia.

La administración del talento no es una tarea sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de diferentes variables que marcan las diferencias en las forma de actuar, definen aptitudes, patrones de comportamiento y por ende, de su desempeño y productividad.

La presente investigación tiene como objetivo adoptar un modelo para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. El documento está estructurado en Introducción, Materiales y métodos, Resultados y discusiones, Conclusiones y Referencias bibliográficas. En la sección Materiales y métodos,

se realiza una revisión sobre los modelos de referencia en la gestión del talento humano. En la sección Resultados y discusión se realiza una evaluación del nivel de aceptación de los trabajadores de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, con respecto al modelo de gestión del talento humano adoptado.

Materiales y métodos

El sistema integrado de gestión del talento humano, implica una serie de subsistemas interrelacionados e interdependientes, entre los que debe existir cohesión y unidad de propósito. Con este fin se han elaborado una serie de modelos a lo largo de la historia (Lévy-Leboyer 2007), (Chiavenato 2009), (Capuano 2004). A finales del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las organizaciones de éxito y de avanzada en lograr sistemas de gestión de recursos humanos, reflejados en modelos conceptuales (Peiró, 1999), (Chiavenato, 2009).

El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la gestión de recursos humanos se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la organización, considerada como organismo vivo. Se pretendía que el sistema de gestión de recursos humanos no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de gestión de recursos humanos, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales.

Destacan entre los primeros, el Modelo de Miles y Snow como parte de las estrategias que aparecen en las bibliografías estudiadas. En estos modelos se explica que las características de sus recursos humanos son la base de las estrategias en las empresas, por lo cual constituyen el principal punto de su modelo (Miles & Snow, 1986). Estos autores presentan una de las tipologías de estrategias de negocios más populares, basada en tres grandes hipótesis:

1. Las organizaciones con éxito desarrollan, a lo largo del tiempo, una adaptación sistemática con el entorno; así se destaca el “ciclo adaptativo” como la representación de “una filosofía general de comportamiento organizativo”.
2. Existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria, para las cuales se establecieron los siguientes patrones: defensores, analizadores, prospectores y reactivos; para ello, las organizaciones defensivas poseen un dominio estrecho y controlan nichos seguros en sus industrias. En el extremo opuesto se encuentran las empresas prospectoras, que buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo de productos. Las empresas analizadoras muestran características de los dos tipos anteriores. El

último comportamiento identificado, el reactivo, supone un patrón disfuncional, ya que las organizaciones no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior al de los tipos anteriores.

3. Se obtiene un resultado con cada estrategia. De este modo, Miles y Snow afirman que si los comportamientos de tipo prospector, defensivo y analizador se implantan en la organización adecuadamente, llevarán a un resultado efectivo.

En una conceptualización más moderna de la gestión de los recursos humano, se presenta conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando al máximo de sí, con una actividad positiva favorable. La figura 1 muestra un esquema con una representación de modelo de gestión de recursos humanos propuesto en (Chiavenato, 2009).

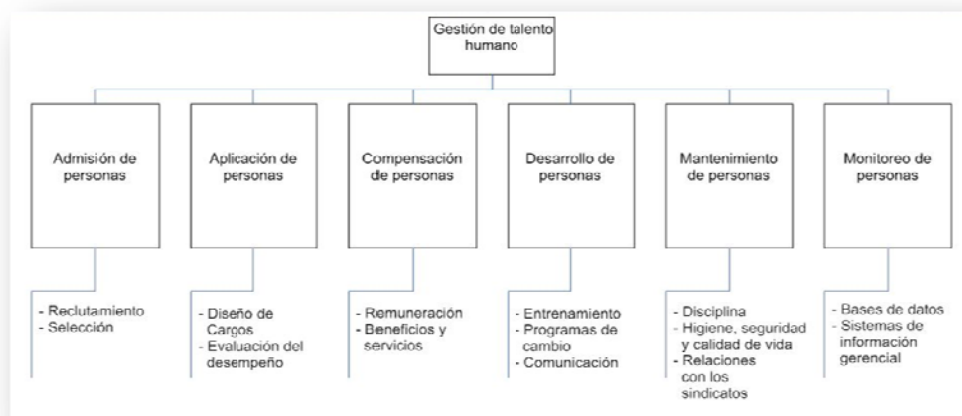


Figura 1. Modelo de gestión de recursos humanos.

Fuente:(Chiavenato, 2009).

El modelo planteado por Werther & Davispretende que la organización requiera de los recursos humanos en determinada cantidad y calidad (Werther & Davis, 2008). Este principio permite satisfacer estas demandas mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y, a partir de éste y del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrolla el resto. Ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son transcendentales en la gestión de los recursos humanos, contribuyendo a la aplicación de la misma, sin embargo, no posee una proyección estratégica de los recursos humanos.

Es necesario también destacar la relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de puestos y su profesiograma o perfil de cargo por competencias logrado. Ambas actividades claves de la gestión de los recursos humanos interactúan con especial dinamismo. Si tal consideración no

se tiene muy presente, los perfiles de cargo pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos clave como la selección de personal, la formación, la compensación laboral, la auditoría, entre otras. Por lo que la evaluación del desempeño pasa a tener un carácter integrador con el resto de los procesos, en lo que se destacan los objetivos que aparecen en la Figura 2.

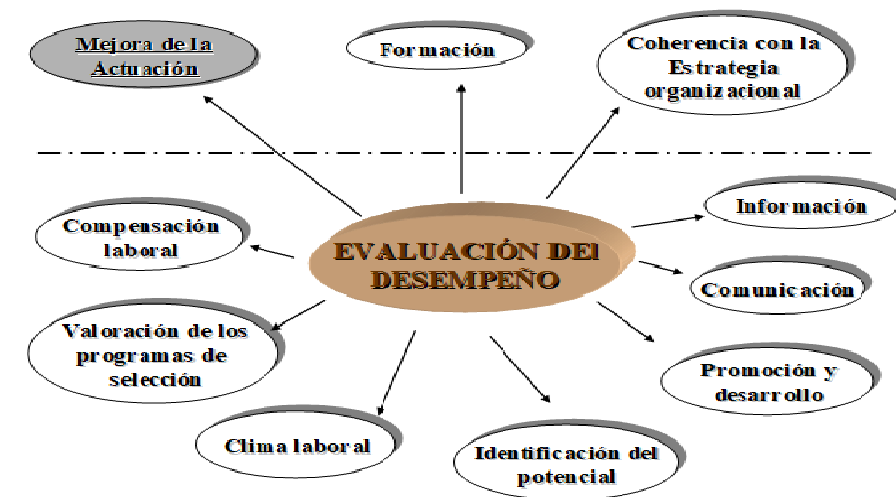


Figura 2. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Fuente: Cuesta Santos (Santos, 2019).

Evaluar el desempeño de una persona corresponde a determinar y valorar cuál ha sido su grado de cumplimiento frente a las funciones y responsabilidades asumidas, así como los resultados y logros obtenidos de acuerdo con un plan específico, durante un periodo determinado y en concordancia con los resultados esperados por la institución u organización en la cual labora. La evaluación de desempeño tiene como fin retroalimentar a la persona evaluada acerca de aquellos aspectos fuertes en su labor, así como aquellos en los que requiere un plan de mejoramiento enfocado hacia su crecimiento y desarrollo continuo a nivel personal y profesional que se concrete en resultados positivos

Valoración de la evaluación del desempeño en el contexto de las Universidades

Como elementos comunes identificados en la revisión bibliográfica con respecto a los requisitos que deben cumplir los modelos de evaluación del desempeño adoptados por las universidades, se encuentran los siguientes:

- Ser válido;

- objetivo en las metas a evaluar;
- imparcial;
- efectivo;
- aceptado por los evaluadores y evaluados;
- y que permita la comparación de resultados desde varios ángulos.

El objetivo del proceso de evaluación del desempeño en las universidades no es la vigilancia ni el control, sino favorecer el perfeccionamiento de los resultados de los docentes a partir de las debilidades señaladas y ser la base para los planes de desarrollo y preparación (RIVERO & LÓPEZ, 2014).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en las instituciones de educación superior, el proceso de evaluación de desempeño de los docentes se encuentra asociado a las necesidades de cambios que contribuyan a superar las insuficiencias detectadas y al proceso de toma de decisiones. Por tanto, no es solo el proceso de establecer donde se encuentran las debilidades, sino la asociación de las debilidades con el plan de acción para la mejorar, y el seguimiento a los mecanismos propuestos para elevar el aprendizaje estudiantil y la labor docente (Martínez & Alborno, 1998). Es por eso la necesidad de ver en la evaluación del desempeño, la necesidad de establecer un sistema de mejora que comienza con la planificación de la evaluación y culmina con el plan de acciones de mejora continua.

Las IES de Ecuador, están a la vanguardia en la búsqueda de técnicas que le permitan la integración de los recursos humanos que contribuyan en el cumplimiento de las metas trazadas y que sean sustentables en el tiempo. En este contexto, la evaluación del desempeño es un proceso que depende de evaluadores y docentes que contribuye a generar resultados propios y en equipo de la labor que se realiza.

El proceso de evaluación del desempeño permite apreciar a una persona en el puesto de trabajo o cargo que ocupa, así como evaluar su potencial de desarrollo dentro de la organización, el proceso permite evaluar su valor, excelencia, sus aptitudes y cualidades con respecto a las funciones académicas del docente universitario (Del Carpio Alva, 2019).

Adicionalmente, la evaluación del desempeño pasa a ser una herramienta imprescindible para un adecuado proceso de administración. Los docentes universitarios, deben tener claro el proceso que se desarrolla en la evaluación del desempeño, sus funciones y metas, con el fin de que los resultados sean positivos y contribuyan al desarrollo de la organización.

El evaluador universitario debe determinar, cómo los docentes están cumpliendo con sus actividades académicas y los objetivos que fueron planteados, pero todavía los resultados tienen falta de objetividad y precisión, cargado de subjetividad. Existe la necesidad de que el proceso de evaluación del desempeño contribuya a reconocer por el

personal académico, cuáles son sus propias necesidades y expectativas, que permita la mejora de su rendimiento académico y sus resultados.

La evaluación del desempeño debe considerarse como un factor clave de éxito en la gestión universitaria, logrando generar un proceso sistemático, que sea formalizado, en la búsqueda de las debilidades de los miembros de la organización, con una visión integracionista y estratégica.

El proceso de evaluación docente no es sencillo, conlleva conflictos y dificultades conceptuales, técnico-metodológicas, normativo-legales, éticos, culturales y políticos (Aranda, 2013).

De forma general, la evaluación del desempeño en el ámbito docente está compuesta por cinco áreas entre las que se encuentran:

1. Planificación de las actividades
2. Ejecución de las actividades.
3. Evaluación del aprendizaje.
4. Evaluación de la práctica pedagógica.
5. Compromiso con el proyecto educativo institucional.

Adicionalmente, para el proceso de evaluación del docente existen cuatro etapas principales:

1. Etapa 1. Medición: se realiza el levantamiento y sistematización de la información mediante cuestionarios a estudiantes, pares docentes y directivos.
2. Etapa 2. Calificación.
3. Etapa 3. Evaluación de los resultados.
4. Etapa 4. Retroalimentación y toma de decisiones.

Resultados y discusión

En investigaciones donde el resultado final impacta sobre un conjunto de personas, la valoración para medir la satisfacción del usuario final representa una vía para validar empíricamente la propuesta presentada. La técnica Iadov constituye una forma de medir el grado de satisfacción (Kuzmina, 1970).

La técnica se basa en la aplicación de una encuesta compuesta por preguntas cerradas y abiertas (Castillo & Ginoris, 2005). Las tres preguntas cerradas establecen una relación en el Cuadro Lógico de Iadov (López & González, 2002), indicando la escala de satisfacción individual de cada encuestado, mientras que las preguntas abiertas permiten profundizar en los elementos positivos y las recomendaciones o insuficiencias de la propuesta que se evalúa.

Para la implementación de la técnica se aplicó un cuestionario a un grupo de trabajadores de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. El objetivo del instrumento realizado estuvo en función de validar la satisfacción de los trabajadores como usuarios finales del modelo de evaluación de desempeño adoptado.

La muestra utilizada para el desarrollo de la actividad estuvo compuesta por 18 trabajadores. Las variables evaluadas fueron las siguientes:

- Satisfacción del usuario: si el grupo de trabajadores considera que el modelo para la evaluación del desempeño cuantifica el talento de los trabajadores.
- Aplicabilidad del modelo: si el grupo de trabajadores considera que la concepción del modelo es aplicable y representa una forma novedosa para la evaluación del desempeño.
- Utilidad del modelo: si el grupo de trabajadores considera útil el modelo de evaluación del desempeño.

Los valores obtenidos como resultado de las preferencias del conjunto de trabajadores que intervino en el proceso, son presentados en el Cuadro Lógico de Iadov tal como se muestra en la tabla 1

Tabla 1: Cuadro lógico de Iadov para la investigación.

¿Cuál es su criterio sobre el modelo para la evaluación del desempeño?	¿Considera usted oportuno el desarrollo de un modelo para la evaluación del desempeño a los trabajadores?								
	No			No sé			Sí		
	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
No me gusta mucho	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta nada	6	6	6	6	4	4	6	4	6
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Para obtener el índice de satisfacción grupal (ISG), se trabaja con los diferentes niveles de satisfacción que expresan en la escala numérica +1 y -1 tal como refiere la tabla 2.

Tabla 2: Escalas, índices y niveles de satisfacción.

Escala de satisfacción	Índice individual	Nivel de satisfacción
Máximo de satisfacción	1	+1
Más satisfecho que insatisfecho	2	+0,5
No definido	3	0
Más insatisfecho que satisfecho	4	- 0,5
Máxima insatisfacción	5	-1

Contradictoria	6	0,0
----------------	---	-----

Se aplica una encuesta a los trabajadores donde se obtuvieron los resultados en la escala de satisfacción individual tal como presenta la tabla 3

Tabla 3: Resultado de la satisfacción sobre la aplicación de la técnica Iadov.

Nivel de satisfacción	Cantidad	Porcentaje
Máxima satisfacción	16	88,8
Más satisfecho que insatisfecho	1	5,6
No definida o contradictoria	0	0,0
Más insatisfecho que satisfecho	1	5,6
Máxima insatisfacción	0	0,0

A partir de la aplicación de la técnica, se obtiene como resultado el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) que representa un parámetro atribuido a la concordancia del grupo de usuarios a los que se les aplicó el instrumento. El ISG se determina mediante la ecuación 1.

$$ISG = \frac{A(+1) + B(0.5) + C(0) - D(0.5) + E(-1)}{N} \quad (1)$$

Donde:

A: número de trabajadores con índice individual 1, *B*: número de trabajadores con índice individual 2, *C*: número de trabajadores con índice individual (3 o 6), *D*: número de trabajadores con índice individual 4, *E*: número de trabajadores con índice individual 5, *N*: número total de trabajadores del grupo.

El ISG arroja valores comprendidos entre +1 y -1 tal como se muestra en la figura 3 (López & González, 2002). Los valores comprendidos entre -1 y -0,5 indican insatisfacción, los valores comprendidos entre -0,49 y 0,49 evidencian contradicciones por lo que se expresa como insatisfacción y los valores comprendidos entre 0,5 y 1 indican que existe satisfacción.

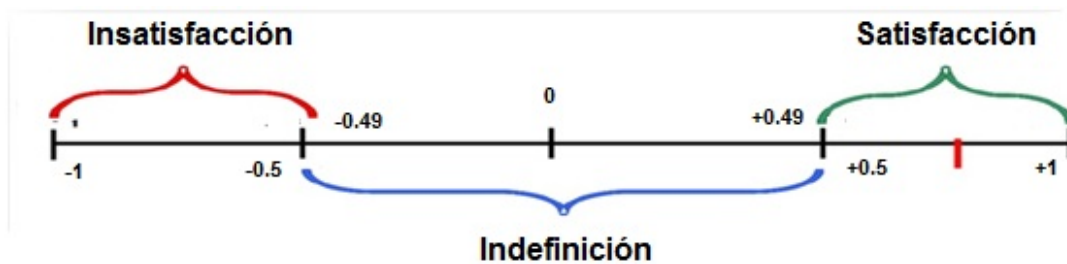


Figura 3: Índice de satisfacción.

En el proceso realizado se obtuvo un $ISG = 0.944$ considerando que existe alta satisfacción. A partir de obtener un ISG satisfactorio, se realiza el siguiente análisis:

- El criterio de los encuestados respecto a ¿Cuál es su criterio sobre el modelo para la evaluación del desempeño? obtuvo una máxima satisfacción de 88,8% y el 5,6 % lo consideró más satisfecho que insatisfecho y el 5,6 % lo consideró más insatisfecho que satisfecho.
- Respecto a ¿Considera usted oportuno el desarrollo de un modelo para la evaluación del desempeño a los trabajadores? obtuvo una máxima satisfacción de 97,4% y el 5,6 % lo consideró más insatisfecho que satisfecho.
- En cuanto a si ¿Utilizaría usted el modelo para la evaluación del desempeño? obtuvo una máxima satisfacción de 88,8% y el 5,6 % lo consideró más satisfecho que insatisfecho y el 5,6 % lo consideró más insatisfecho que satisfecho.

Como valoración final sobre la aplicación de la técnica Iadov se concluye que los criterios emitidos y los resultados obtenidos permitieron corroborar que la propuesta posee un alto nivel de satisfacción.

Conclusiones

Con el desarrollo de la investigación se identifica el nivel de aceptación de los trabajadores, con la implementación de un modelo para la evaluación del desempeño, que sustenta su inferencia en la evaluación del talento humano. Un modelo de evaluación del desempeño bien establecido e implementado, brinda a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. La propuesta fue validada con un grupo de trabajadores de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. La propuesta fue valorada con la técnica para medir la satisfacción del usuario final como un método empírico. El resultado de la aplicación de la técnica de Iadov permitió evaluar el nivel de satisfacción de los

trabajadores, donde se obtuvo un índice de satisfacción grupal del 0.94 representando alta satisfacción con la propuesta presentada.

Conflictos de intereses

Los autores de la presente investigación declaran que no poseen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Paúl Villacis-González.

Análisis formal: Paúl Villacis-González, Renier Esquivel-García, Jimmy Manuel Acosta-Zambrano.

Investigación: Paúl Villacis-González, Jimmy Manuel Acosta-Zambrano.

Metodología: Paúl Villacis-González, Renier Esquivel-García

Validación: Paúl Villacis-González,

Visualización: Renier Esquivel-García

Redacción – borrador original: Paúl Villacis-González, Renier Esquivel-García, Jimmy Manuel Acosta-Zambrano.

Redacción – revisión y edición: Paúl Villacis-González, Renier Esquivel-García, Jimmy Manuel Acosta-Zambrano.

Financiamiento

La investigación ha sido financiada por los autores.

Referencias

- Aranda, A. (2013). La evaluación de desempeño del docente universitario: una visión desde la experiencia ecuatoriana. *Guayaquil. Ecuador: Senefelder.*
http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/publicaciones/libro_evaluacin.pdf#page=116
- Castillo, J., & Ginoris, O. (2005). Formación y desarrollo de los intereses profesionales pedagógicos en los estudiantes de primer año de la licenciatura en educación como inductores del aprendizaje autodidacto. *Instituto superior pedagógico “Juan Marinello”.*
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* Mc graw hill.

- Del Carpio Alva, A. L. (2019). La responsabilidad internacional como garantía de seguridad de los Estados. <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/4915/BC-TES-3723%20DEL%20CARPIO%20ALVA.pdf?sequence=1>
- García, M., & Rivera, R. C. (2017). Indicadores para medir el capital humano en micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Cimexus*, 12(2), 167-178. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6317395.pdf>
- Kuzmina, N. (1970). *Metódicas investigativas de la actividad pedagógica*.
- Leon Segovia, G. (2018). La gestion efectiva de recursos humanos y su influencia sobre la mejora continua en la direccion de los proyectos de ingenieria. <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2518/LEON%20SEGOVIA%20GERARDO%20-MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López , a., & González, v. (2002). La técnica de Iadov una aplicación para el estudio de la satisfacción de los alumnos por las clases de educación física *Revista Digital - Buenos Aires*.
- Martínez, E., & Albornoz, M. (1998). Indicadores de Ciencia y Tecnología: estado del arte y perspectivas. UNESCO.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California management review*, 28(3), 62-73. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165202>
- Peiró, J. M. (1999). El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 72, 3-15. <http://www2.papelesdelpsicologo.es/abstract?pii=800>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci_arttext
- RIVERO, J. L. A., & LÓPEZ, J. G. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior*.
- Santos, A. C. (2019). Tecnología de gestión de recursos humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9(3). <http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/download/699/717>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>