ENFOQUE DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS

Approach to the strategic management of human resources of the innovative companies

Valderrama de Amaya, Dilia

Dilia Valderrama de Amaya
amadily.57@gmail.com
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Revista FAECO sapiens
Universidad de Panamá, Panamá
ISSN: 2644-3821
Periodicidad: Semestral
vol. 4, núm. 2, 2021
faecosapiens@gmail.com

Recepción: 25 Abril 2021
Aprobación: 21 Mayo 2021

URL: http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240009/index.html

Resumen: El propósito de esta investigación es establecer una gestión estratégica de recursos humanos alineada a la misión, visión y los objetivos organizacionales, que contribuya a mejorar la competitividad e innovación de las compañías aseguradoras inscritas en Panamá, considerando que hoy día se le considera la clave del éxito de una empresa y su gestión es calificada como la esencia de la gerencia empresarial. Para comprender esta problemática se debe entender la innovación como la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente. Las empresas aseguradoras pueden favorecer la formación técnica de habilidades a sus trabajadores, que les permitan realizar una diversidad de tareas y posibiliten la rotación entre los diferentes puestos existentes y los nuevos que se puedan crear, al mismo tiempo que una formación más general, que les permita conocer el funcionamiento del sistema y asumir nuevas tareas. En la situación actual es vista como un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo sostenible organizacional.

Palabras clave: gestión estratégica, recursos humanos, gerencia, competitividad.

Abstract: The purpose of this research is to establish a strategic management of human resources aligned to the mission, vision and organizational objectives, which contributes to improving the competitiveness and innovation of insurance companies registered in Panama, considering that today it is considered the key to success. success of a company and its management is qualified as the essence of business management. To understand this problem, innovation must be understood as the ability to generate and incorporate knowledge to give creative answers to the problems of the present. Insurance companies can favor the technical training of skills for their workers, which allow them to carry out a variety of tasks and make it possible to rotate between the different existing positions and the new ones that may be created, at the same time as a more general training that allows them to allow to know the operation of the system and take on new tasks. In the current situation, it is seen as a key factor to improve the competitiveness of companies and promote sustainable organizational development.

Keywords: strategic management, human resources, management, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Las entidades o compañías aseguradoras deben contar con un sistema interno adecuado que se comprenderá de un ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información, comunicación, sistemas informáticos, monitoreo, procesos, procedimientos y evaluaciones independientes de desempeño. De igual manera, las entidades o compañías aseguradoras deberán contar con una estructura de gobierno corporativo, con fijación de políticas, metas, orientación estratégica, asignación de responsables de su ejecución, seguimiento, evaluación y adopción de mecanismos correctivos.

El crecimiento de las primas que ofrecen las compañías aseguradoras dentro de la República de Panamá ha sido en promedio de 4% anual; donde la prima que ha reflejado un crecimiento más significativo; ha sido la relacionada a las Pólizas de Salud con un 10%, seguida por la Colectiva de Vida y Automóviles; con un crecimiento de 9% y 8% respectivamente.

Los indicadores de las coberturas de primas ofertadas; aunque no ha sido el más significativo en los últimos cinco (5) años; ha permitido la validación constante del crecimiento en Panamá al compararlo con otros países desarrollados; ya que permite la adecuación a las necesidades de las empresas y las personas naturales. El grado de competitividad e innovación en el mercado, permite un análisis acerca de la gestión estratégica que lleva cada organización y permite la evaluación más de cerca de las políticas que en materia de Recursos Humanos (RRHH) se elaboran.

Uno de los mayores retos es desarrollar un análisis de la gestión estratégica de recursos humanos de las empresas aseguradoras, que implique una aproximación a los conceptos de competitividad e innovación, que evidencie las bases teóricas que soportan la presente investigación.

Las capacidades, (también denominadas competencias clave, rutinas organizativas), constituyen lo que la empresa puede hacer como resultado de implementar, coordinar y combinar un grupo de diferentes recursos, utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin determinado. (Grant, 2006). En ese mismo orden de ideas, se considera que las ventajas competitivas de las compañías aseguradoras no son únicamente un activo compartido, cuya apropiación depende de la habilidad de cada una para explotar las imperfecciones del mercado, sino que son también el resultado de la acción estratégica de cada empresa, que busca orientar la evolución del entorno convergente con sus intereses. (Camisón, 2015).

MATERIALES Y MÉTODO

Los recursos humanos poseen características únicas, que se demuestran en sus atributos, de acuerdo a la lectura de la teoría de los recursos y capacidades, para constituirse en fuente de ventaja competitiva, dado que son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos. Cabe destacar que Ulrich fue uno de los autores pioneros, en aplicar la teoría de los recursos al campo de los recursos humanos, apoyándose en el enfoque de cómo el personal de la empresa podía constituirse en una fuente competitiva. De otro lado, se considera que el elemento humano como recurso es, la habilidad innata o capacidad de los trabajadores para aprender (Chiavenato, 2018).

La heterogeneidad de las organizaciones se debe a la posesión de recursos: i) valiosos, que deben responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades; ii) raros o escasos, aquellos que no pueden permitir la obtención de ventajas competitivas con los competidores; iii) recursos difíciles de imitar, sin sustitutos y organizativos, lo que significa que la empresa posea aspectos de orden. Lo que expone Barney, (2016) también

es aplicable a los recursos intangibles, lo cual le permite a la empresa poder adquirir una ventaja competitiva sostenida. Por el trabajo que desarrollan en conjunto los recursos; es una perspectiva que proporciona una justificación de cómo hoy día los recursos humanos de una empresa, podrían ser un potencial de ventaja competitiva sostenible.

La innovación representa uno de los grandes retos que enfrentan las empresas en materia de crecimiento económico, en todos los países de Latinoamérica, ya sea para poder otorgar mejores beneficios, relacionados en mejores costes de producción o un catálogo más completo y competitivo de productos, o simplemente para identificar y aprovechar de manera adecuada y eficiente las oportunidades del momento en pro de generar un éxito creciente y sostenido. (González Campo & Hurtado Ayala, 2014).

Para su implementación la innovación requiere un enfoque sistémico, que sea inherente a cada etapa del proceso productivo y que contemple una constante medición y monitoreo. En este sentido, debe existir una receta de gestión, que inicie en la estructuración del sistema organizativo, pase por el mejoramiento del proceso productivo, genere nuevos bienes y servicios y termine en la creación de nuevos canales de distribución y técnicas de mercadeo. (González et al. 2014).

Estas son algunas de las razones por las que su adopción es un proceso completo para la empresa, en especial para las compañías aseguradoras, donde las necesidades diarias se opacan con la gestión administrativa, además de involucrar a todos los ejes de acción, algo por lo general muy complejo entendiendo la escasa documentación de los procesos de la organización. Este efecto de salir de la zona de confort y enfrentar riesgos, aprender de las victorias y disfrutar las derrotas disfraza a la innovación como una alternativa reservada para unos pocos elegidos, siendo esta realmente el manejo de procesos de observación, adaptación y mucha gestión.

De esta manera, el aspecto que más causa preocupación es la competencia, siendo una de las principales formas de ser competitivo es generar innovaciones; es decir, ser capaz de introducir nuevos productos, nuevas prácticas, nuevas tecnologías o formas de organización, de manera que produzcan riqueza transfiriendo los recursos de baja productividad y rendimiento a niveles de mayor productividad y rendimiento. (Gálvez Albarracín, Riascos Erazo & Contreras Palacios, 2014).

En este sentido, se puede apuntar que un país, será competitivo en la medida que sus actividades productivas, así como sus organizaciones públicas, sociales y privadas, sean eficaces, eficientes, emprendedoras e innovadoras; lo que implica que cuenten con los soportes de infraestructuras, equipamientos, capital humano e instituciones necesarios para aprovechar sus ventajas comparativas, constituyéndolas en competitivas.

Werther y Davis (2008) dogmatizan que, cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto deriva ventajas competitivas de ese proceso de mejoramiento. Definitivamente que éstas lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el capital humano. El uso más eficaz de sus recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad. Mientras que un uso más eficiente significa que la organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios El primordial desafío de los administradores de talento humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces.

Para Kotler, Kartajaya y Setiawan. (2019) una empresa llega a ser competitiva cuando desarrolla productos o servicios, cuyos costos y calidades son equiparables

o superiores a los de sus rivales en el resto del mundo. Por consiguiente, la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los competidores en el mercado.

No es la tecnología el secreto, es la habilidad para integrarla en la empresa y convertirla en un instrumento de innovación. Obviamente, la utilización de tecnología en la empresa no asegura, en sí las ventajas competitivas, ni mejoras incrementales en la productividad de una organización. Ahora bien, hemos entrado en una nueva etapa en la que las nuevas fuentes de valor, diferenciación y competitividad se encuentran en esa integración entre tecnología y negocio.

Ahora bien, según Porter (2015), los factores competitivos sectoriales, son aquellos que determinan la rentabilidad de un sector, en los cuales incluye: grado de rivalidad entre los competidores existentes; amenaza de entrada de nuevos competidores; presión de productos sustitutos; poder de negociación de los consumidores; poder de negociación de los proveedores

Criterios Fundamentales de la Gestión Estratégica de RRHH.

(Alles, 2015:22) manifiesta que, la estrategia empresarial se utiliza para "designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin". Es decir, la empresa determina un rumbo a seguir y un propósito a alcanzar. Por ello, la importancia de la gestión estratégica en materia de lo humano, la cual debe ir de la mano con la innovación, ya que esta consiste en dar un paso a la competitividad y al mejoramiento continuo de la empresa.

Por otro lado, (Chirinos de Sánchez, 2014:145) describe los indicadores de gestión como "las unidades de medida general que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Relación entre las metas, objetivos y los resultados". Es decir, que cualquier parámetro que manejan las organizaciones siempre debe existir maneras de medir resultados, para así establecer objetivos y lograr mantener el equilibrio.

Torres, Lugo, Piñero y Pérez (2014:4) "proponen un modelo para la gestión estratégica de los RRHH siguiendo los principales procesos identificados: planificación, adquisición, desarrollo y gestión".

Por consiguiente, la administración de Recursos humanos trasciende los procesos, que se inscriben de manera holística al cumplir los objetivos organizacionales

mediante estrategias. Por lo que es preciso que las organizaciones consideren al RRHH como un elemento estratégico, que aporte un valor único a los procesos, dando origen a la ventaja competitiva. Esto se logra cuando se informa al personal sobre el rumbo de la empresa y se le compromete a la obtención de sus resultados. A su vez, el tamaño de la organización, las promociones de vacantes internas y capacidades organizativas se consideran como estrategias de éxito (Shahibudin, 2015).

Sobre el particular, el trabajo en equipo sirve para la obtención de resultados eficaces y eficientes, lo que permite generar una ventaja competitiva y sostenible para la empresa, a través de un aprendizaje acorde con la administración de recursos y capacidades de innovación. Debido a que, en el mundo empresarial, existe la búsqueda de la esencia estratégica, es transcendental la forma en que se obtiene y mantiene la ventaja competitiva (González & Martínez, 2014).

Alles. M. (2015:69) expresa que, los indicadores de recursos humanos "son aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión del sector y de las distintas funciones que lo componen". En tal sentido los indicadores miden el resultado de gestión en la organización en su conjunto o en un área específica.

Las responsabilidades de la gestión estratégica abarcan "la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo". Cada uno de estos aspectos se debe plantear con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la organización, ya que si desean tener éxito en su gestión deben tener planes y proyectos en función de la actividad que desarrolla las compañías aseguradoras.

De acuerdo con Chirinos de Sánchez (2014:148) "Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad".

Sistema de Gestión Estratégica de Recursos Humanos en la organización.

Las empresas tienen que desarrollar un sistema de Gestión Estratégica, que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio laborales efectivos.

La Gestión Estratégica de recursos humanos desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. (Souto y García, 2016).

El factor decisivo del éxito o el fracaso de las empresas está en manos de los Recursos Humanos. Se aprecia entonces que la Gestión de RRHH, se convierte en estratégica cuando: existe la convicción que las personas son el recurso decisivo para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se le considera la clave en la consecución de los objetivos estratégicos, cuando hay un enfoque sistémico, así como, cuando exista la necesidad de coherencia entre las estrategias organizacionales.

El criterio es que, en la Gestión Estratégica, los enfoques: sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales y lo serán más en el sistema empresarial futuro.

Por ello, es necesario atender un sistema de Gestión Estratégica de RRHH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura organizacional y las políticas empresariales, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Según Peraza (2012:89), las responsabilidades de la gestión estratégica abarcan "la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo". Cada uno de estos aspectos se debe plantear con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la organización, ya que si desean tener éxito en su gestión deben tener planes y proyectos en función de la actividad que desarrolla las compañías aseguradoras.

Con esta estrategia, según Barney y Hesterly (2015), se pretende concentrar en satisfacer las necesidades de un reducido segmento del mercado que no esté siendo satisfecho, porque no ha sido descubierto o porque sea tan pequeño que su volumen de ventas o transacciones comerciales no son suficientes para sobrepasar el punto de equilibrio y generar utilidades.

METODOLOGÍA

El estudio de investigación desarrollada es Descriptiva, ya que su objetivo consistió en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas en las compañías aseguradoras. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Empleamos este tipo de investigación para conocer el potencial de un servicio o producto basado en la demografía, edad, sexo y otros.

Las referencias de crecimiento en esta investigación corresponden a datos de fuentes secundarias, publicaciones estadísticas e informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de la Contraloría General de la República y a la Ley 12 del 3 de abril del 2012, presentada por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá.

Las principales variables aquí presentadas corresponden a las variables hipotetizadas y que al contrastarse, evidencian cuantitativamente linderos de inclinaciones de su acotamiento en esta investigación.

RESULTADOS

TABLA 1
NÚMERO DE TRABAJADORES QUE CONSIDERAN QUE LA DRH CUENTA CON BASE DE DATOS DIRECTIVOS Y OPERATIVOS

La DRH cuenta con Base de Datos	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	218	85.2
NO	35	13.7
N.R.	3	1.1
Total	256	100.0

Nota: Elaborado por la autora. 2021

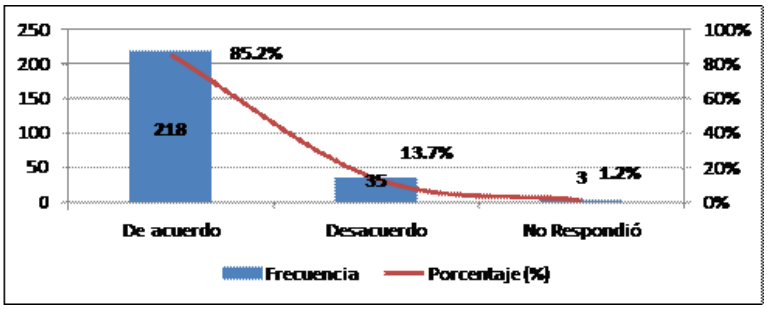


FIGURA 1
NÚMERO DE TRABAJADORES QUE CONSIDERAN QUE LA DRH CUENTA CON BASE DE DATOS

Nota: Elaborado por la autora. 2021

De acuerdo al módulo de trabajadores, que permite la localización de personas tanto naturales como jurídicas, 218 encuestados, el cual representa el 85.2% de los colaboradores consideran que se cuenta con una base de datos robusta para la localización, 35 manifiestan su desacuerdo, representando un 13.7%; 3 no contestaron o no manifestaron tener conocimiento de la herramienta, lo cual representa el 1.2%.

TABLA 2
NÚMERO DE TRABAJADORES, SEGÚN ÍNDICE DE DESARROLLO DE HABILIDADES

Desarrollo de Habilidades	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL De acuerdo	256 112	100.0 43.8
En desacuerdo Válidos	20	7.8
Indeciso	124	48.4

Nota: Elaborado por la autora. 2021

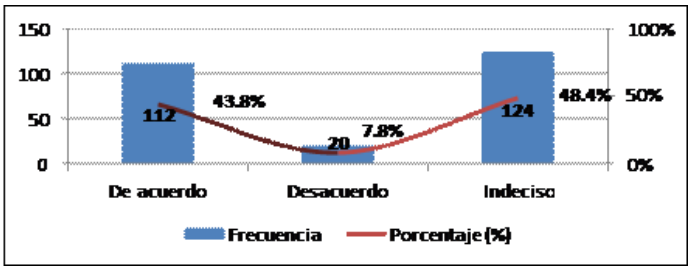


FIGURA 2
DESARROLLO DE HABIILIDADES

Nota: Elaborado por la autora. 2021

Es deber del Departamento de Recursos Humanos (RRHH) impulsar el desarrollo de las habilidades del personal de colaboradores y mejorar sus condiciones, para fortalecer el sentido de pertenencia y afianzar los resultados en la institución; 112 colaboradores, que representa el 43.8% están de acuerdo que se creen programas de mejora de habilidades; 20 están en desacuerdo, lo cual representa el 7.8%, 124 se encuentra indeciso, representando 48.4%.

TABLA 3
NÚMERO DE COLABORADORES, SEGÚN ÍNDICE DE DESARROLLO DE INCENTIVOS

DESARROLLO DE INCENTIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL De acuerdo	256 108	100.0 42.2
En desacuerdo	30	11.7
Válidos		
Indeciso	118	46.1

Nota: Elaborado por la autora

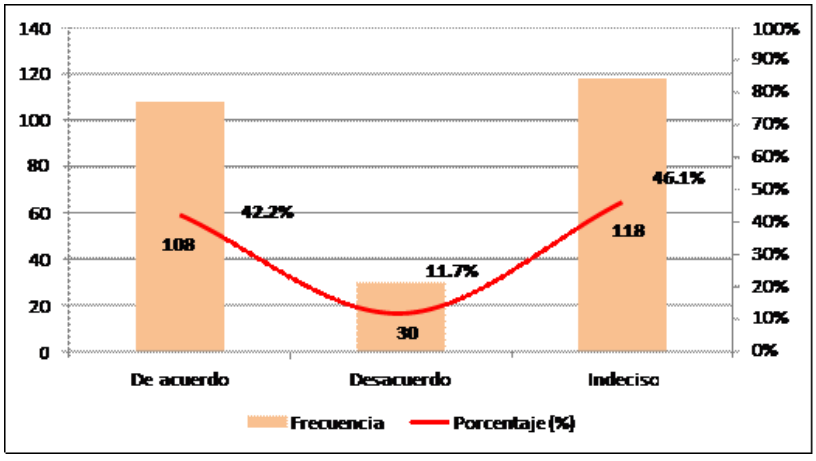


FIGURA 3
NÚMERO DE TRABAJADORES, SEGÚN ÍNDICE DE DESARROLLO DE INCENTIVOS

Nota: Elaborado por la autora. 2021

Con respecto al Desarrollo de Incentivos; 108 manifestaron estar de acuerdo, representando el 42.2%; 30 reflejaron un total desacuerdo, lo cual representa el 11.7% y 118 reflejaron indecisión; lo cual representó 46.1% de los encuestados.

TABLA 4
NÚMERO DE TRABAJADORES, SEGÚN ÍNDICE DE RESULTADOS DE INNOVACIÓN

RESULTADOS DE INNOVACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL De acuerdo	256 141	100.0 55.1
En desacuerdo	24	9.4
Válidos		
Indeciso	91	35.5

Nota: Elaborado por la autora. 2021

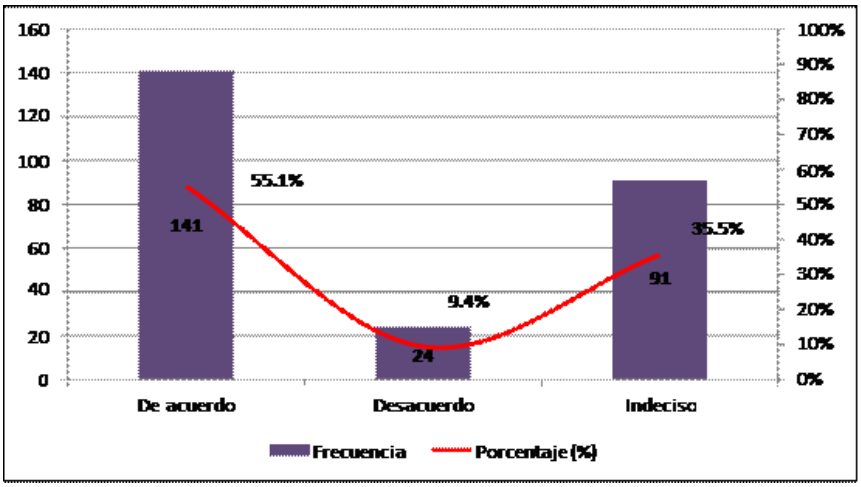


FIGURA 4
NÚMERO DE TRABAJADORES SEGÚN ÍNDICE DE RESULTADOS DE INNOVACIÓN

Nota: Elaborado por la autora. 2021

El total de encuestados con respecto a la creación de Proyectos de Innovación; el 141 de los colaboradores ha manifestado estar de acuerdo, representado el 55.1%; es decir consideran que se deben crear proyectos de Innovación, 24 indican su total desacuerdo, lo cual representa el 35.5% y 91, que representan el 9.4%, manifestó indecisión sobre esta innovación.

CONCLUSIONES

La gestión estratégica de recursos humanos se convierte en un aspecto decisivo, pues que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen. Esto nos indica que, invertir en los colaboradores puede generar grandes beneficios. Su finalidad es que el personal se desarrolle integralmente de manera individual y grupal y así lograr el crecimiento de la organización, el desarrollo de habilidades, la provisión de oportunidades, los resultados de capacidad y retención de los mejores talentos y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas aseguradoras.

PDF generado a partir de XML-JATS4R

Las empresas aseguradoras, en la búsqueda de estrategias innovadoras, apuestan por la competitividad, desarrollando algunas basadas en alianzas, subcontratación de servicios, desarrollo de nuevos productos, canales de distribución más ágiles y económicos, buscando una mejor calidad en sus productos y servicios.

La innovación es el resultado de un cambio inevitable que se ha iniciado por la búsqueda y construcción de una nueva teoría o paradigma de la administración de recursos humanos, en reemplazo de las viejas formas, que siendo aún aplicables merecen ser reestructuradas, para dar respuesta a una sociedad globalizada que exigen transformaciones constantes, que tendrán que hacer las empresas aseguradoras, en su lucha por sobrevivir a los grandes cambios y exigencias de mercados que impone la globalización y la nueva tendencia económica.

En numerosas ocasiones los Directivos de las empresas aseguradoras, dan por hecho que el sueldo es el motivante principal para los colaboradores y no realizan los estudios para saber cuál es el adecuado para cada uno. Un trabajador satisfecho con su trabajo y que se desempeñe de la mejor manera, repercute de forma positiva en la organización. Por lo que, es importante saber si el sueldo es el principal motor para que realicen bien su trabajo y se sientan a gusto con ello.

Es fundamental contar con metas en el sentido de comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comunique con claridad, que les permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en un personal más comprometido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.

Barney, J., y Hesterly, W. (2015). Strategic Management and Boston. Estados Unidos: Prentice Hall College Div.

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" [en línea], en Journal of Management, vol. 17, p. 99 – 120. Disponible en: http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(19 91).pdf. Consultado el 7 de octubre de 2016.

Camisón, César. (2015). Rentabilidad del Capital y Crecimiento en el Mercado Empresarial. Valencia, España: Publicaciones de la Universidad de Valencia.

Chiavenato, Idalberto. (2018). Gestión del Talento Humano. España: Mc Graw Hill Interamericana.

Chirinos de Sánchez, Nilda. (2014). Texto para la Selección de Personal. Venezuela: Editorial Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo

Gálvez Albarracín, E. J., Riascos Erazo, S. C. & Contreras Palacios, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Colombia: Estudios Gerenciales, 30 (133), 355-364.

González Campo, C. H. & Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la Capacidad de Absorción sobre la Innovación: Un Análisis empírico en las mipymes Colombianas. Estudios Gerenciales, 30(132), 277–286.

Gónzalez, Campo & Martínez, J. (2014). Gerencia Estratégica e Innovación empresarial: referentes conceptuales. Revista Dimensión Empresarial, 12(1): 107-116.

Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. 5ª Ed. Civitas. Edición. Madrid, España.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2019). Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. México: LID Editorial

Peraza, Andrés. (2012). La Estrategia Gerencial y su aplicación en la Gestión de los Gobiernos Locales. Observatorio Laboral Revista Venezolana 2012, 5 (9)

Pérez, E. & Toro, I. (2015). Capacidades de Absorción: ¿Dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? Espacios, 36 (11).

Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Estados Unidos: Grupo Editorial Patria

Shahibudin, I. (2015). Career success studies: An examination of indicators, approach and underlying. Theories in Literature. Science Journal 3(6), 251-257. doi 10.11648/j.sjbm.20150306.16.

Souto Anido, Lourdes y García Rondón Irene. (2016) Modelo de Gestión de los Recursos Humanos. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5648. Vol. 4(2).

Torres López, Surayne; Lugo García, José Alejandro; Piñero Pérez, Pedro Yobanis; Pérez Fuentes, Armando. (2014) Gestión de Recursos Humanos para Centros de Desarrollo de Sistemas de Información. Ciencias de la Información. Vol. 45, núm. 2., pp. 3-8. Instituto de Información C

Werther, William B. y Davis, Keith. (2008). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe, Colombia.