

Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Empresas de Consumo Masivo

Strategic Planning of Human Resources in Mass Consumption Companies

DOI: 10.17981/ijmsor.02.01.06

Research Article - Reception Date: August 26, 2016 - Acceptance Date: December 17, 2016

Luis Alfredo Rodríguez
Emprendedor Independiente
luisalfredo.rodriguez@hotmail.com

María Isabel Castellano
Emprendedora Independiente
isaccar2@hotmail.com

Migdalia Caridad
Universidad de la Costa. Barranquilla, Colombia
mcaridad1@cuc.edu.co

To reference this paper:

L.A. Rodríguez, M.I. Castellano y M. Caridad "Planificación Estratégica de recursos humanos en empresas de consumo masivo" IJMSOR, vol. 2, no. 1, pp. 38-43, 2017. DOI: 10.17981/ijmsor.02.01.06

Resumen-- El presente trabajo tuvo por objetivo analizar la Planificación Estratégica de los recursos humanos desde la alta gerencia de las empresas de consumo masivo en Valledupar, Colombia. Metodológicamente fue un estudio descriptivo con diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 121 personas entre gerentes y empleados, bajo censo poblacional. El instrumento constó de 45 ítems, con cinco alternativas de respuestas cuya confiabilidad se obtuvo a través de la fórmula alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0.981, siendo altamente confiable para su aplicación. Se utilizó la estadística descriptiva e inferencial para el análisis de los datos, evidenciando que en la alta gerencia de empresas de consumo masivo, no se planifica sistemáticamente y consistentemente la gestión bajo esquemas estratégicos que propendan al desarrollo potencial del recurso humano, lo que puede estar impactando en el avance organizacional de las mismas.

Palabras claves-- planificación estratégica; recursos humanos, empresas de consumo masivo.

Abstract-- The aim of this work was to analyze the strategic planning of human resources from the senior management of the companies in consumer goods in Valledupar, Colombia. Methodologically, it was a descriptive study with non-experimental, cross-cutting and design field. The population was constituted by 121 people including managers and employees, under census. The instrument consisted of 45 items, with five choices of responses whose reliability was obtained through the Cronbach Alpha formula, yielding a value of 0.981, being highly reliable for their application. The descriptive and inferential statistics was used for the analysis of the data, demonstrating that in the high management of consumer companies, not planned systematically and consistently management under strategic schemes that lead to potential development of human resources, which may be impacting on organizational progress of them.

Keywords-- Strategic planning; human resources, massive consumption companies.

I. INTRODUCCIÓN

Hablar de Planificación Estratégica genera recordación sobre toma de decisiones, análisis de la organización y del entorno, liderazgo, valores, objetivos, misión visión, en fin, todo aquello que se requiere para asegurar un camino hacia el éxito. Y es cierto, cuando desde la gerencia alta, media, se toman en consideración estos aspectos, es casi seguro que la victoria vendrá, pero es necesario para alcanzarla que sea realmente reconocido este proceso con el involucramiento de todos los actores socios (Sánchez, 2012).

Como bien lo que dice Castaño (2005: 93) “las empresas están acostumbradas a aplicar los procesos de planificación a áreas tan concretas como la producción, la comercialización o las actividades económicas; sin embargo, no están habituadas a planificar los recursos humanos.” De allí que este sector de las empresas, haya estado relegado a ser considerado solo como una necesidad derivada de los requerimientos económicos de la organización, mas no se planifican las necesidades de personal.

Ahora bien, planificar estratégicamente el recurso humano, pasa por un procedimiento que requiere de varios factores como por ejemplo una conciencia responsable por parte de quien desarrollará dicho proceso, denotar comportamientos éticos-sociales (valores y principios presente en las relaciones interpersonales) pues ello contribuirá a la confianza entre los actores y a delinear el modelo de cultura que regirá la convivencia organizacional (Rodríguez & González, 2013; Villalba, Hurtado, Guarín, & Casas, 2013).

He ahí la clave, la acción responsable que debe estar presente en la Planificación Estratégica de los recursos humanos en las organizaciones, sin que primen otros intereses más allá de los que responden al perfil de cargo establecido (Súarez & Mendoza, 2014). Esto, delinearía el comportamiento de la organización, ejemplificando un modelo de convivencia que eleve la calidad de la dimensión sensible y humana de sus miembros, y sin duda alguna modelado desde la alta gerencia para ser posicionado de manera colectiva en la empresa, creando y recreando escenarios posibles, donde la delegación de responsabilidades justas y equilibradas contribuirá a potenciar el desarrollo profesional del personal y de la misma organización, así lo han planteado autores como Alfonso (2005), Davis y Newstrom (2006) y Newstrom (2011), entre otros.

Por su parte Bittar (2011) asegura que el enfoque de la humanización como modelo de vida, dentro del quehacer diario obliga a las organizaciones, en la actualidad, a potenciar su capacidad técnica y gerencial, las cuales se han visto en la necesidad de redimensionar sus recursos humanos, productivos y financieros. Desde esa perspectiva, se deben considerar las herramientas que brinda el desarrollo de

la planificación estratégica de recursos humanos, y en consecuencia los empleados pueden adquirir habilidades de dominio del conocimiento como de las emociones, lo cual seguramente propiciará el éxito laboral. La concatenación de ambos elementos, permite que las actividades empresariales se enfoquen en la producción mediante el desarrollo de potencialidades como liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones como relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Sería posible entonces, encauzar el trajinar laboral mediado por la planificación estratégica en las organizaciones colombianas de consumo masivo (telefonía celular), a fin de hacer uso de técnicas adecuadas para la gestión de situaciones que emergen dentro del campo laboral y productivo, dirigidas a evitar desacuerdos así como malestar entre compañeros de trabajo, pues estas falencias ponen de relieve la subutilización de las competencias, tanto técnicas como emocionales para enfrentar las problemáticas laborales, así como también las enmarcadas en el plano productivo, recurriendo a medidas disciplinarias que se convierten en abusos limitantes en la consolidación de un clima de trabajo armonioso que conduce a bajos niveles de productividad.

Por esta razón, para estimular el desarrollo de actividades creativas y de mejoramiento tanto en el ámbito profesional como laboral dentro de las empresas de telefonía celular de consumo masivo, se requiere de una planificación del recurso humano que genere procedimientos efectivos y adecuados a las necesidades de todos los que se desenvuelven dentro del contexto laboral para que el conocimiento adquirido entre el personal en la empresa se multiplique. En atención a lo anterior, el estudio buscó determinar si la alta gerencia de las empresas de consumo masivo colombianas, específicamente las ubicadas en Valledupar, desarrollan la planificación estratégica de los recursos humanos tomando como aspectos relevantes los niveles y fases de la planificación estratégica.

Planificación Estratégica de los Recursos Humanos

Hablar de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos representa indefectiblemente aludir a los procesos que le permiten a toda organización direccionar el rumbo de las mismas utilizando para ello las mejores estrategias o acciones que lo conduzcan a dicho fin, vale decir, tomar en consideración una serie de elementos o factores que de una u otra manera, pueden influenciar en forma positiva a sus empleados o capital humano, para que se logre. Es por ello que desde hace unas décadas se ha visto un interés de los profesionales en el área de gestión de talento humano por adentrarse en los umbrales de la

planificación estratégica de las organizaciones como una de sus herramientas para poder fortalecer la significatividad que tiene en las mismas (Figuroa, 2013).

A este mismo tenor, los gerentes, directivos, manager o ejecutivos, utilizando las diversas denominaciones o adjetivos que aplican, han expuesto la necesidad de contar con profesionales en el área de gestión de talento humano desde la visión proactiva y fundamentalmente estratégica, lo cual le permita desempeñar su papel de líder en pro de las organizaciones para de ese modo incorporar, mantener y perfeccionar el capital humano, que en resumidas cuentas, representa un elemento clave en el éxito de toda organización inmersa en el campo de la competitividad (González, Moreno, & Rodríguez, 2015).

Ahora bien, en el campo de la gerencia con énfasis en el recurso humano la planificación estratégica debe corresponderse con aquel proceso mediante el cual quienes dirigen hacen gala de sus habilidades para poder diseñar el rumbo de la organización, tomando en consideración los factores internos y externos que la conforman o que la circundan, tal como lo expresa González (2008:79) “Es el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, el cual debe adecuarse conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización”.

Se desprende de esto, que evidentemente todo gerente bajo la herramienta de la planificación estratégica debe apuntar en su toma de decisiones hacia el recurso humano con el cual cuenta para poder garantizar a la organización el éxito que se haya visionado, pero claro está, para ello este recurso debe ser atraído mediante una estrategia proactiva reflejada en el liderazgo que emplee el gerente para poder, una vez asimilado al personal, mantenerlo identificado con la organización y desarrollarlo en sus habilidades, competencias y destrezas elevando así su nivel de eficacia y eficiencia, sumando a ello niveles de motivación en el personal.

Esto pone en evidencia la rigurosidad con la cual la gerencia debe tratar esta área tan importante de la organización, pues del número de empleados, de las competencias, de la disponibilidad y sobre todo de la disposición dependerá, en gran parte el éxito de la misma (Benítez, Medina y Munduate, 2011). Es por ello que las decisiones que se tomen deben ser desde la ética, para lograr la satisfacción del personal, quienes de manera táctica y operativa desarrollan los programas y planes que darán fruto al plan estratégico de la organización.

Sin embargo, para que ello sea efectivo la gestión gerencial debe investirse de una serie de características como la objetividad, el realismo, la flexibilidad entre otras, que le permitan en un momento dado amoldarse o ser resiliente ante los cambios que pue-

dan perturbar el buen desarrollo de la misión, visión y objetivos trazados, todo ello desarrollado desde los diferentes niveles de la planificación estratégica, vale decir, el estratégico (alta gerencia) el táctico (gerencia media) y el operativo (conglomerado de empleados).

En correspondencia con lo antes planteado la planificación estratégica de recursos humanos se desarrolla mediante un enfoque o nivel que asume su carácter tomando como referencia lo planteado por Navajo (2009:24) “...existen diferentes tipos de planificación, en función del tiempo, del nivel, de la frecuencia de utilización, etc.” Cabe destacar que esta tipología varía según la visión de diversos autores por lo cual no hay mucha similitud en sus opiniones, sin embargo, las más frecuentes o difundidas en el ámbito empresarial u organizacional, son las denominadas de (corto, mediano o largo plazo) o aquellas que se derivan de las decisiones de la alta gerencia (estratégico, táctico y operativo).

Ahora bien, de estas clasificaciones, se derivan o dan pie al diseño o postulación de los diferentes planes, programas y proyectos, que en materia de recursos humanos, determine o requiere la organización con el propósito de debatir en un ambiente competitivo (Castellano, 2007), sobre todo en la actualidad, donde la dinámica empresarial bajo el paradigma de la globalización, invita a un constante crecimiento y desarrollo del capital humano basado en las competencias que estos demuestren para el ejercicio de sus cargos o funciones.

En el campo empresarial, se conjugan de manera integral la temporalidad y el enfoque o nivel: estratégico, táctico y operativo; destacando en cada uno de ellos lo que se persigue para la organización, es decir, lo que el gerente o líder empresarial debe tomar en cuenta al momento de delinear la planificación estratégica del recurso humano que requiere o visiona para su organización, en atención también a los demás recursos que conformarán los planes, programas y proyectos de la misma.

De los tres niveles antes mencionados el estratégico representa el nivel de mayor significancia, ya que de él depende que la organización se apuntale o no en el ámbito de acción, pues si desde este nivel no se delinea con precisión, realidad, objetividad y factibilidad la visión de organización que se requiere, la misión y objetivos, estarán en total desconexión, provocando que los niveles subyacentes, vale decir el táctico y operativo no logren desarrollar sus programas y proyectos con eficacia, eficiencia y efectividad, disminuyendo la productividad de la empresa (Cantillo, 2013).

En este sentido Navajo (2009:25) expone que “es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa”, teniendo esto en consideración, se asume que es el eje fundamental de toda organización al depender de su sapiencia,

competencias, liderazgo e inteligencia ética entre otras cualidades, el planteamiento de los objetivos, visión, misión, estrategias, filosofía de gestión –cabe decir valores, principios y políticas- que regirán la vida de la empresa u organización.

En relación al siguiente nivel, es decir el táctico; en palabras de Ramírez (1997:14) en él se desarrolla la planificación de proyectos que a su juicio “es realizada por el personal académico y administrativo, en este nivel se amplía la participación de la gerencia intermedia”. Lo cual hace suponer que si hay un carácter de amplitud, entonces hay un mayor involucramiento del personal, es decir, se suman a esta planeación de proyectos un número significativo de miembros de la organización, aportando sus conocimientos, disposición y disponibilidad para llevar a cabo la misión, visión y objetivos de la organización. Todo ello se da, cuando las decisiones de los gerentes estratégicos se orientan con base a la equidad, objetividad, generando en el personal, satisfacción y compromiso con la empresa.

En relación al nivel operativo, representa la cara visible de la organización, por lo que los niveles superiores deben ser acertados en su toma de decisiones, para que estas sean justas, equitativas, la ética como norte, para que sean cónsonas con la visión de empresa. A este tenor, se trae como referencia a Cruz (2015:25) cuando expone que este nivel de la planificación:

Se da en el nivel más bajo de la organización y especifica cómo deben conseguirse las metas con carácter más inmediato (en menos de un año). Se formulan planes de actuación a corto plazo en los que se describe lo que cada parte de la organización debe hacer para tener éxito inmediato.

Partiendo de la premisa que la planificación estratégica de recursos humanos condensa en sí el proceso de tomar decisiones, procesar y analizar información proveniente del entorno externo e interno, su propósito es evaluar la situación en la que se halla la empresa, para en consecuencia orientar la dirección a seguir con miras hacia el porvenir, por lo tanto para ello los gerentes requieren desarrollar una serie de etapas o fases que son fundamentales para alcanzar su propósito organizacional.

II. METODOLOGÍA

El estudio se identificó como descriptivo-explicativo, bajo un diseño no experimental transversal, debido a que el fenómeno fue observado tal como se presentó en la realidad estudiada. En consecuencia, la investigación se estableció como de campo, pues los datos que se recolectaron del objeto de estudio, se recogieron del lugar donde se presentó. Se tomó como población el personal de las empresas de consumo masivo (telefonía celular) ubicadas en Valledupar-Colombia, constituida por 24 gerentes y 97 empleados bajo censo poblacional, a quienes se le aplicó un instrumento versionado para ambos estratos, contenido de cuarenta y cinco (45) ítems bajo escalamiento de Likert con cinco alternativas de respuestas, el mismo fue sometido al juicio de cinco expertos en el área de influencia y su confiabilidad se determinó mediante la aplicación de una prueba piloto calculada a través del coeficiente Alfa de Cronbach arrojando un valor de 0,981 para el grupo de ítems que integraron la Variable Planificación Estratégica.

TABLA 1. VARIABLE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

TIPOS DE NIVEL O ENFOQUE DE LA PE										
ALTERNATIVAS / SUJETOS/ INDICADORES	DS		PS		I		PN		DN	
	Gtes.	Empl.								
ESTRATÉGICO	36,40	6,86	26,40	13,76	18,03	24,76	16,16	36,40	1,40	18,2
TÁCTICO	44,43	0,7	25	11,66	23,6	33,66	5,56	36,76	1,4	17,1
OPERATIVO	22,23	12,36	22,2	37,43	12,53	20,26	29,16	22,03	13,9	7,9
PROMEDIO	34,35	6,64	24,53	20,95	18,05	26,23	16,96	31,73	5,57	14,4
PORCENTAJE	20,50		22,74		22,14		24,35		9,98	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)

DS = DEFINITIVAMENTE SI; PS = PROBABLEMENTE SI; I = INDECISO; PN = PROBABLEMENTE NO;
DN = DEFINITIVAMENTE NO; GTES. = GERENTES; EMPL.= EMPLEADOS

III.RESULTADOS

Se muestra a continuación el análisis y la discusión de los resultados, que se obtuvo de los instrumentos de recolección de datos a fin de analizar la Planificación Estratégica de los recursos humanos de las empresas de consumo masivo en Valledupar, Colombia. En la tabla 1 se muestran los datos referidos a los niveles o enfoques de este proceso dirigidos a impactar el fortalecimiento del recurso humano presentes en las empresas estudiadas.

Los datos de esta tabla reflejan que la opinión de los encuestados se inclinó hacia la alternativa Probablemente No, lo que indica que un 24.35% de estos sujetos consideran que los niveles o enfoques de la Planificación Estratégica no son identificados por la alta gerencia en el tratamiento de los recursos humanos en las empresas de consumo masivo objeto de investigación, seguido por un 22,74% de ese colectivo percibe que probablemente si se identifican los niveles o enfoques estratégicos, tácticos y operativos propios de la Planificación estratégica, por parte de la alta gerencia.

Seguidamente se observa que un 22.14% de estos informantes se halla en un estado de indecisión ante este planteamiento, mientras que el 20.50% considera de manera categórica que Definitivamente Si son identificados estos niveles o enfoques como parte de la Planificación Estratégica de la alta gerencia, en relación a los recursos humanos de las empresas de consumo masivo, en contraposición con el 9.98% cuya opinión es totalmente en contra de esta conducta al considerar que Definitivamente No son identificados los niveles o enfoque en la Planificación Estratégica que desarrolla la alta gerencia de las empresas de consumo masivo objeto de estudio.

Aun cuando, es de destacar que los porcentajes generales apuntan a que hubo una mayor inclinación hacia las opiniones de Definitivamente si y Probablemente sí, lo cual denota que estos niveles están siendo considerados en la Planificación Estratégica de los recursos humanos por parte de la alta gerencia en las empresas estudiadas, es necesario hacer referencia a la opinión expresada por cada estrato poblacional, donde claramente se evidencia la disparidad entre los promedios en los extremos de las alternativas propuestas (34.35% de los gerentes manifiesta que Definitivamente Si y el 31,73% de los empleados expresa que Probablemente No), dando cuenta, de donde realmente puede hallarse la situación problema en esta dimensión.

Estos valores, representan la opinión expresada por los encuestados, ante planteamientos direccionados a conocer si la alta gerencia establece la orientación de la empresa a futuro; determina los objetivos generales de la empresa a largo plazo; toma en cuenta las circunstancias integrales de la empresa al planificar; elabora las normas de acción de los programas operativos detallados; decide los recursos a emplear en cada plan o proyecto y si establece los procedimientos para el logro de los proyectos operativos, percepción, esta que se ha volcado en los resultados, como bien se evidencia en la Fig. 1.

En consecuencia, al comparar estos resultados, los mismos se hallan en contraposición a los alcanzados por Santiago (2013) en su investigación titulada “Impacto de la Gestión Estratégica e Integración de los recursos humanos con la Planificación Estratégica de la organización”, donde concluyó que la relación entre la gestión de recursos humanos, la integración estratégica, las políticas de recursos humanos, el rendimiento de recursos humanos y la gestión del conocimiento impacta en el desempeño organizacional positivamente a los resultados del negocio.

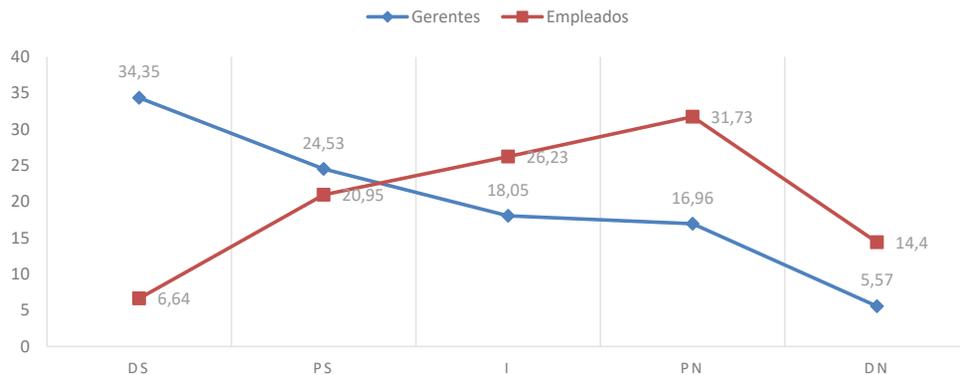


Fig. 1. Identificación de los tipos de Nivel presentes en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos
 FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2016)
 DS=DEFINITIVAMENTE SI; PS=PROBABLEMENTE SI; I= INDECISO; PN= PROBABLEMENTE NO; DN= DEFINITIVAMENTE NO

Lo cual permite inferir, que en las empresas de consumo masivo, no se planifica bajo esquemas estratégicos que propendan al desarrollo potencial del recurso humano, lo que puede estar impactando en el avance organizacional de las mismas, aspecto este que se evidencia en los resultados alcanzados donde pareciera que no hay claridad por parte de los empleados a distinguir si realmente están presentes los niveles estratégicos, tácticos y operativos en la Planificación Estratégica que se desarrolla por parte de la alta gerencia en dichas empresas.

De igual manera, al contrastar los resultados de las opiniones emitidas por los encuestados, sobre los niveles o enfoque que están presentes en la Planificación Estratégica de sus recursos humanos esta se aleja discretamente de los expuesto por Amaya (2005) y más aún por lo expresado por Navajo (2009:24), pues él manifiesta que "...existen diferentes tipos de planificación, en función del tiempo, del nivel, de la frecuencias de utilización, etc.", evidenciando los datos que realmente los gerentes articulan los diferentes niveles de la Planificación estratégica en sus procesos gerenciales.

Sin embargo, no ocurre igual desde la perspectiva de los empleados, lo cual se traduce en que un significativo grupo de estos considera que los gerentes no delinear con precisión, realidad, objetividad y factibilidad la visión de organización que se requiere, por lo que se percibe una desconexión, entre los objetivos y la misión, provocando que desde el nivel tanto táctico (o de la gerencia media) como operativo (empleados), no desarrollen sus programas y proyectos con eficacia, eficiencia y efectividad, disminuyendo la productividad de la empresa.

IV. CONCLUSIONES

Producto de la indagación teórica, antecedentes y análisis de los resultados, se puede concluir que se evidenció en la Planificación Estratégica de recursos humanos gestionada por la alta gerencia de las empresas de consumo masivo colombianas en Valledupar que de acuerdo a como están siendo gerenciados los niveles estratégico y táctico, impiden que haya un mayor posicionamiento en la percepción de los encuestados en cuanto a no sentir su presencia en la planificación estratégica de los recursos humanos.

Esto, realmente denota que hay falencias sustantivas en cuanto a establecer la orientación de la empresa a futuro; determinar los objetivos generales de la empresa a largo plazo; tomar en cuenta las circunstancias integrales de la empresa al planificar; elaborar las normas de acción de los programas operativos detallados; decidir los recursos a emplear en cada plan o proyecto y establecer los procedimientos para el logro de los proyectos operativos, aspectos que deben ser atendidos para que estas empresas logren desarrollarse a plenitud.

REFERENCIAS

- [1] Alfonso, P. (2005). *Liderar en Tiempos Difíciles*. Madrid. McGraw-Hill.
- [2] Amaya, Jairo (2005). *Gerencia: Planificación & Estrategia*. Universidad Santo Tomás de Aquino.
- [3] Benítez, M; Medina, F; Munduate, L. (2011). El Estudio del Conflicto en los Equipos de Trabajo: Una Visión de las Contribuciones Científicas Realizadas en España. *Revista en Línea*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77817210008>
- [4] Bittar (2011) *Paradigma de Liderazgo*. Algunas reflexiones sobre los retos del futuro inmediato Interamericana. Homo Sapiens Ediciones Rosario. España.
- [5] Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC*, 34(1), 131-152.
- [6] Castaño, Rafael (2005). *La Gestión Integral de Recursos Humanos*. Universidad de Alcalá. Editorial Mne-mon Consultores. España.
- [7] Castellanos, Rodeloy (2007). "Implementación de la estrategia" en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0709.htm>. [Consulta: 12/07/15]
- [8] Cruz, Ignacio (2015). *Apoyo administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-España. Colección Aula Mentor. Serie Carácter Profesional. España.
- [9] Davis, K y Newstrom, J. (2006). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Mc Graw Hill. Décima Edición.
- [10] Figueroa, H. (2013). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 61-77.
- [11] González, Frank. (2008) *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*. *Revista de Administración Pública* No. 3. Modernización de la Gestión Pública. República Dominicana.
- [12] González, J., Moreno, L., & Rodríguez, M. (2015). La integración y sus convenios internacionales en América Latina. *Económicas CUC*, 36(2), 79-94.
- [13] Navajo, Pablo (2009). *Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas*. Guía participativa basada en valores. Narcea Ediciones. España.
- [14] Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 13ª Edición, McGraw Hill. España
- [15] Ramírez, José. (1997). *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de la Educación Superior*. Serie Publicaciones misceláneas. Costa Rica.
- [16] Rodríguez, M., & González, J. (2013). Gestión del conocimiento y capital intelectual, a través de modelos universitarios. *Económicas CUC*, 34(1), 85-116.
- [17] Sánchez, M. (2012). Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal. *Económicas CUC*, 33(1), 65-80.
- [18] Santiago Rosalíz (2013) *Gestión Estratégica e Integración de los recursos humanos con la Planificación Estratégica de la organización*. Universidad de Turabo en Puerto Rico.
- [19] Suarez, Y., & Mendoza, J. (2014). Indicadores de salud mental y engagement en empleados de una empresa promotora del desarrollo económico. *Económicas CUC*, 35(2), 133-146.
- [20] Villalba, M., Hurtado, H., Guarín, H., & Casas, J. (2013). *Innovación en pymes artesanales de Morroa, Sucre*, 2012. *Económicas CUC*, 34(1), 15-28.