

# Dirección estratégica como herramienta para alcanzar una interrelación laboral de calidad en una institución educativa

## Strategic management as a tool to achieve a working relationship of quality at an educational institution

Emilio Alberto Yong Chang<sup>1,\*</sup>, Egda Josefa Cedeño Abril<sup>2,†</sup>, Oscar Fabián Moncayo Carreño<sup>1,‡</sup>,  
Máximo Fernando Tubay Moreira<sup>2,⊕</sup>, y Harold Elbert Escobar Terán<sup>1,◇</sup>.

<sup>1</sup>Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

<sup>2</sup>Universidad Técnica de Babahoyo – Extensión Quevedo, Ecuador.

eyongchang@gmail.com, heidycedeno@hotmail.com, omoncayo@uteq.edu.ec,  
mtubay@utb.edu.ec, hescobar@uteq.edu.ec

Fecha de recepción: 23 de enero de 2017 — Fecha de aceptación: 11 de septiembre de 2017

DOI: <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol2iss8.2017pp10-15>

**Resumen**—La investigación tuvo como objetivo la evaluación de la Dirección Estratégica y sus consecuencias en la Gestión Administrativa dentro del Centro Educativo Particular “Cap. Moroni” del cantón Quevedo, Los Ríos, Ecuador. Se aplicó la investigación exploratoria para analizar a la Dirección Estratégica como una herramienta esencial para optimizar los servicios educativos, ya que al empezar la indagación no se contaba con antecedentes o datos similares, es decir, se tenía cierto grado de desconocimiento del tema, logrando al final los datos necesarios para realizar una exploración de mayor profundidad. Los resultados muestran que las debilidades y amenazas administrativas están disminuyendo las posibilidades de obtener procesos educativos que oferten una educación de calidad y que generen una productividad considerable para la empresa. Como muestra se refiere que: una población considerada de docentes y empleados (55 %) desconoce la Misión y Visión de la Institución y, según los padres o representantes legales (51 %), los trámites o servicios educativos son poco eficientes. Seguidamente se concluye que una Dirección Estratégica fundamentada en varios modelos con algunas variaciones será de beneficio para toda la comunidad educativa que recibe los servicios educativos permitiendo una interrelación laboral de calidad en la institución educativa.

**Palabras Clave**—Docentes, Estudiantes, Estructura Administrativa, Gestión de empresas, Planificación Estratégica.

**Abstract**—The investigation took as an objective the evaluation of the Strategic management and his consequences in the Administrative Management inside the Educational Particular Center “Cap. Moroni” of the city Quevedo, Los Rios, Ecuador. The exploratory investigation was applied to analyze to the Strategic management as an essential tool to optimize the educational services, since on having begun the investigation one was not possessing precedents or similar information, that is to say, there was had certain degree of ignorance of the topic, achieving ultimately the necessary information to realize an exploration of major depth. The results show that the weaknesses and administrative threats are diminishing the possibilities of obtaining educational processes that offer quality education and generating a considerable productivity for the company. As sample refers to: a population of teachers and employees (55 %) is unknown to the mission and Vision of the institution and, according to the parents or guardians legal (51 %), procedures or educational services are inefficient. Immediately afterwards one concludes that a Strategic management based on several models with some variations will be of benefit for the whole educational community that receives the educational services allowing a labor interrelationship of quality in the educational institution.

**Keywords**—Administrative Management, Teachers, Students, Administrative Structure, Strategic Plan.

### INTRODUCCIÓN

Según Zenteno-Hidalgo and Silva (2016) la preocupación de las empresas por el clima laboral ha sido creciente desde su concepción, pues se le atribuye impacto directo en el resultado de las organizaciones. Es por ello que la meta de alcanzar una interrelación laboral entre los colaboradores dependerá exclusivamente de cuan bien se direccionen las

estrategias por parte de los directivos al asumir sus roles de conductores integrales.

López Ruiz and Nevado Peña (2016) por otra parte refieren que los empresarios saben que el futuro de sus organizaciones se encuentra en ser competitivos, innovar, ser creativos; en definitiva, se debe potenciar y gestionar los activos intangibles, entendidos como generadores de beneficios futuros; lo que establecerá metas concretas dentro de la empresa ya que se establecerá entre todos los colaboradores la idea integral de que la organización necesita de todos y cada uno para llegar a una imponderable consecución final.

Además, los mismos autores refieren que el problema es que no saben cómo hacerlo y, lo que es peor, no saben si su hoja de ruta es la correcta, al carecer de referenciales para lograr su objetivo. Esto los conduce a distraer su atención,

\*Ingeniero en Gestión Empresarial, Magíster en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica

†Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización de Computación, Magíster en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica

‡Ingeniero en Gestión Empresarial, Magíster en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica

⊕Ingeniero Comercial, Magíster en Administración de Empresas

◇Ingeniero Comercial, Máster Universitario en Ingeniería de Sistemas de Decisión

más aún con los problemas de liquidez en los que se encuentran inmersas muchas organizaciones en momentos de crisis financieras (López Ruiz and Nevado Peña, 2016); lo que hará casi imposible perseguir la verdadera visión de la organización que en el caso de la referida es la excelencia en sus procesos y servicios educativos.

El Centro Educativo Capitán Moroni se encuentra ubicado en las calles Simón Bolívar y 12ava en el Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos. Fue establecida el 04 de abril del año 2011 después de los trámites respectivos en la Dirección de Educación de Los Ríos mediante resolución # 422 con la iniciativa y bajo la dirección de la Lcda. Maritza A. Villota Guevara, con el objetivo de aportar al desarrollo, avance tecnológico-educativo y a la formación de Niños y Niñas, competentes, capaces y con un alto rendimiento socio cultural.

Los modelos de dirección estratégica Integrada se basan principalmente en la gestión de la cadena de valor de las organizaciones donde lo principal es satisfacer las necesidades de los clientes que son siempre creciente (Bolaño-Rodríguez et al., 2014). La interrelación laboral de calidad se establece en la selección de las mejores herramientas que ayudaran a perfeccionar la labor de los colaboradores de toda institución que son los que al final le darán el valor agregado a los recursos con los que cuentan las empresas, por esto, el referido establecimiento educativo debe considerar la necesidad de capacitación general constante a sus colaboradores para que la visión de la misma se refleje en la interrelación de estos con sus clientes internos y externos (estudiantes, padres de familia, representantes legales, etc.).

La esencia del desempeño es la creación de valor que la organización genera para sus integrantes en función de los recursos que estos aportan a la misma. De esta forma, la discusión sobre el desempeño organizacional se centra en dos temas principales: para quién debe generar valor la organización y de qué forma debe hacerlo (Machorro Ramos et al., 2016). Esto ayudaría a que las instituciones como el Centro Educativo Cap. Moroni (CECM) establezcan siempre políticas institucionales que persigan la estructura uniforme de todos sus usuarios, tanto internos como externos y que se fije un manejo eficiente de los recursos para la obtención de resultados acentuados al final de cada ciclo laboral.

Como conclusión se debe perseguir lo referido por López Ruiz and Nevado Peña (2016) cuando refirió que el capital intelectual se lo debe definir como el conjunto de activos de una empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional, que permite a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar, a la generación de beneficios futuros.

### METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo exploratoria ya que permitió enfocar las situaciones sobre la dirección estratégica y la

interrelación laboral indagando qué factores están siendo afectados tanto positiva o negativamente dentro de la organización y que pueden llegar a impedir el fiel cumplimiento de los objetivos de la misma. Por el nivel de conocimientos también fue explicativa ya que se generó respuestas al por qué de la investigación estableciendo relaciones entre las variables concernientes a la estructura y factores que intervienen en el proceso.

También, la investigación cualitativa permitió valorar aspectos relacionados con el grado de capacitación y preparación del personal, así como niveles de desarrollo de pensamiento y conocimiento, creatividad y criticidad, empleando encuestas, entrevistas y fichas de observación según la planificación espacio-tiempo y disponibilidad de los recursos. Adicionalmente, la investigación cuantitativa consintió equilibrar el aporte y rendimiento del personal; se lo efectuó con un nivel de calificación porcentual como producto obtenido de su actividad profesional y laboral, para lo cual se hizo un análisis de los documentos tales como: aporte en las planificaciones, opinión de los estudiantes sobre el desempeño del docente, resultados de las encuestas, reuniones, entre otras.

Se realizó entrevistas estandarizadas, a las principales autoridades de la institución como: Directora, Coordinadora Académica; con el fin, de conocer sus criterios con respecto a la Gestión Administrativa de la institución, el papel de su función, la opinión como autoridades sobre la planificación implantada, sus fortalezas y debilidades, la apreciación de la participación del personal, a su cargo, su eficiencia y capacidades. La encuesta participativa se dirigió a los docentes, con la finalidad de receptar la información necesaria para determinar la formación científica-pedagógica y su incidencia en el aprendizaje autónomo de los estudiantes.

Se calculó el valor de “n” mediante la siguiente fórmula:

$$n = N / (E^2(N - 1) + 1)$$

N= Tamaño de la muestra.

n= Población total, conjunto universo o referencia.

e= Error máximo admisible 5 % (0,05).

$$n = 105 / ((0,05)^2(105 - 1) + 1) = 70$$

$$n = 128 / ((0,05)^2(128 - 1) + 1) = 86$$

La investigación planteada se realizó con la participación de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del Centro Educativo Particular “Cap. Moroni”.

### RESULTADOS

Tabla 1. Población a investigarse

Composición	Población	Técnicas	Muestra
Autoridades	2	Entrevista	Todos
Docentes	16	Encuesta	Todos
Estudiantes	105	Encuesta	70
Padres de familia	128	Encuesta	86
<b>Total</b>	<b>237</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.** ¿Conoce la existencia de un Plan Estratégico Institucional?

VARIABLES	Frecuencia	%
Si	3	19 %
No	13	81 %
Total	16	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan que el 81 % de los docentes encuestados consideraron que no existe un Plan Estratégico Institucional. Este resultado podría incidir para que se dé una inadecuada gestión por parte de las autoridades y se dificulte la obtención de los objetivos, metas y propósitos que permitan que la Institución oferte servicios educativos de calidad.

**Tabla 3.** ¿Es necesario un nuevo patrón de gestión administrativa, para optimizar la calidad de los servicios educativos?

VARIABLES	Frecuencia	%
Si	14	88 %
No	2	13 %
Total	16	100 %

Fuente: Elaboración Propia.

Los docentes en su mayoría corroboraron que es necesario un nuevo modelo de gestión administrativa para transformar la calidad de educación y mejorar la atención a los estudiantes, maestros y padres de familia, por parte de las Autoridades y Personal Docente que conforman la Institución.

**Tabla 4.** ¿Está dispuesto a participar activamente en la elaboración del Plan de Dirección Estratégica?

VARIABLES	Frecuencia	%
Si	16	100 %
No	0	0 %
Total	16	100 %

Fuente: Elaboración Propia.

Todos los docentes encuestados estarían dispuestos a participar en la elaboración del Plan de Dirección Estratégica, confirmando a las autoridades la necesidad de considerar la predisposición del personal educativo para examinar alternativas de solución a los varios problemas y necesidades que puede llegar a tener la Institución.

**Tabla 5.** ¿La Dirección Estratégica ayudará a mejorar la Gestión Administrativa?

VARIABLES	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	11	69 %
De acuerdo	5	31 %
En desacuerdo	0	0 %
Muy en desacuerdo	0	0 %
Total	16	100 %

Fuente: Elaboración Propia.

El 69 % del personal docente consideró que la Dirección Estratégica ayuda a desarrollar la gestión administrativa en la organización. Con la aplicación de la Dirección Estratégica se conseguirá enriquecer la oferta educativa, infraestructura, buenas relaciones humanas y demás parámetros que son indicadores de calidad.

**Tabla 6.** ¿Cómo califica a la gestión administrativa actual de la Institución?

VARIABLES	Frecuencia	%
Muy bueno	0	0 %
Bueno	10	63 %
Regular	6	38 %
Malo	0	0 %
Total	16	100 %

Fuente: Elaboración Propia.

El 63 % de los encuestados afirmaron que la gestión administrativa actual por parte de los docentes es buena, mientras que el 38 % confirmaron que es regular. El resultado de esta pregunta asiente que la gestión por parte de las autoridades carece de directrices que estén ayudando en la utilización de los recursos con los que cuenta la institución, siendo esta uno de los parámetros que muestran el camino para el mejoramiento y la transformación de las estructuras establecidas.

**Tabla 7.** ¿Qué liderazgo considera que tiene la actual administración?

VARIABLES	Frecuencia	%
Autoritario	10	63 %
Participativo	5	31 %
Consultivo	1	6 %
Total	16	100 %

Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de los colaboradores determinaron que la administración actual ejecuta un liderazgo autoritario; en un menor porcentaje contestaron que ejercen un liderazgo participativo y consultivo. De este modo, se resaltó que en la Institución se administra con absolutismo, lo cual repercute en el ambiente laboral y en los servicios educativos de calidad que deben siempre ofrecer las empresas a sus usuarios o clientes.

**Tabla 8.** ¿En la Institución los trámites son?

VARIABLES	Frecuencia	%
Muy rápidos	6	7 %
Rápidos	28	33 %
Lentos	44	51 %
Muy lentos	8	9 %
Total	86	100 %

Fuente: Elaboración Propia.

Los padres de familia indicaron en un gran porcentaje que los trámites en la Institución son lentos. Esta opinión permite señalar que el personal correspondiente necesita capacitarse en materia de atención al cliente para que los trámites se realicen con prontitud y eficacia.

**Tabla 9.** ¿Cómo califica la gestión administrativa de la Institución?

VARIABLES	Frecuencia	%
Bueno	14	16 %
Muy bueno	16	19 %
Regular	55	64 %
Malo	1	1 %
Muy malo	0	0 %
Total	86	100 %

Fuente: Elaboración Propia.

En criterio mayoritario, los padres de familia revelaron que la gestión administrativa en la Institución es regular; en muy poco porcentaje opinan que es buena. Estas respuestas

permiten inferir la necesidad de enriquecer algunos procesos existentes en la gestión de parte de las autoridades; con el único propósito de obtener una gestión de calidad en beneficio de la niñez y juventud.

**Tabla 10.** ¿Participa activamente en las diversas actividades programadas por la Institución?

Variables	Frecuencia	%
Siempre	9	13 %
A veces	55	79 %
Nunca	6	9 %
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Los resultados a esta interrogante demuestran que los estudiantes participan ocasionalmente en las actividades programadas por la Institución. Se puede concluir que la empresa no cuenta con estrategias que ayuden en la integración de la comunidad educativa, lo que disminuye la generación de soluciones en la gestión administrativa.

## DISCUSIÓN

Para Archibold and Escobar (2015) el conocimiento, como recurso necesario e indispensable para la conformación, desarrollo y evolución de las organizaciones, es un factor productivo que se encuentra inmerso en las dinámicas corporativas de las empresas, desde que se consideró a ésta como la unidad económica de las estructuras sociales; por lo que todas ellas deben apuntar siempre a la consolidación de las directrices que posean para afianzar los logros que se hayan obtenido en los procesos de producción.

Por ello el capital intelectual según los mismos autores se manifiesta en el entorno organizacional como una intercepción de activos de naturaleza intangible entre los cuales se encuentra el conocimiento originado por el recurso humano, las relaciones que establezca la empresa con los agentes externos, los procedimientos y las políticas internas que en conjunto generan ventajas sostenibles y sustentables a través del tiempo, entre otros; es decir, la interrelación laboral entre los colaboradores dependerá irrestrictamente de las estrategias que logre establecer la organización por medio de los directivos que son los que al final participan directamente en la toma de decisiones que involucran a todos dentro de la estructura de empresa.

Los resultados de la investigación muestran que la institución educativa carece de un Plan Estratégico Institucional mermando con ello la posibilidad de que el talento humano sea optimizado en las funciones que deben cumplir dentro del establecimiento. Existe evidencia de que los buenos resultados empresariales se obtienen por el modo como las empresas gestionan su recurso humano y el contexto en el cual se desenvuelven (Zenteno-Hidalgo and Silva, 2016).

Es fundamental que los directivos enmarquen siempre sus ideas y objetivos en planes que luego deberán ser socializados y ejecutados por los colaboradores de la empresa, en esta parte es necesario citar lo que Fernández et al. (2015) refirieron sobre el tema; “en los últimos años la literatura estratégica ha puesto especial énfasis en la flexibilidad de las estructuras y de los mecanismos de gestión, como una condición necesaria

para competir en los entornos empresariales actuales”. En el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos, se observa una falta de consenso en la concreción del concepto de flexibilidad funcional teniendo implicaciones negativas para la investigación (Fernández et al., 2015).

Los colaboradores (docentes) también afirmaron que la institución necesita urgentemente un nuevo modelo de gestión administrativa que ayude a que los servicios educativos que se ofrecen a los estudiantes, maestros y padres de familia sean de calidad. Para ello siempre será prioridad la capacitación integral y constante a los trabajadores en todos los campos, ya que “las personas entrenadas y motivadas no pueden contribuir a mejorar el desempeño organizacional si los empleados no tienen la información sobre las dimensiones importantes del desempeño y si no reciben entrenamiento para manejar adecuadamente dicha información” (Zenteno-Hidalgo and Silva, 2016).

Sería significativo que los directivos y jefes departamentales conciben la idea de que se debe “explotar” las capacidades de los colaboradores para que estos aporten con sus conocimientos en las estrategias de la empresa. Una referencia destacable sobre el tema en cuestión es la de Marín-Idárraga (2017) que definió a la explotación de las capacidades de los empleados como el refinamiento, la elección, la producción, la eficiencia, la selección, la implementación y la ejecución; por otra parte, define la exploración como la búsqueda, la variación, la experimentación, la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación.

Otro resultado importante que se obtuvo de la investigación es la referencia que tienen del modelo de administración los usuarios externos (padres de familia), haciendo referencia a que en algunos casos los procesos tienen largas por lo que podría estar causando malestar en ellos. García-Fernández (2016) aportó en referencia sobre lo anterior cuando observó que “existen diferentes dimensiones que influyen en la innovación, como por ejemplo, la orientación estratégica, la estructura financiera, la intensidad innovadora del sector tecnológico, los ciclos de vida tecno-económicos, el tamaño, la cultura, las formas de colaboración/cooperación o el grado de diversificación tecnológica, entre otras”. Se debe considerar una prioridad un nuevo modelo de gestión en el que la dirección estratégica y la interrelación laboral sean temas prioritarios dentro del mismo.

Otro tema que habría que destacar es la importancia de la relación que debe existir entre los colaboradores de un empresa, en este caso los docentes de la institución educativa en mención; como refirieron Llorens Largo et al. (2015) “un buen profesor debe dirigir y conducir a sus estudiantes por una ruta, previamente trazada (programación docente), que les conduzca a una destino en el que estén mejor preparados en la temática de la asignatura”. Esto se logrará si los maestros primero se identifican con sentido de pertenencia por su institución y si se sienten parte del entorno laboral dentro de la organización en un ambiente cooperativo.

Por ultimo se debe citar que para lograr metas y objetivos dentro de una empresa es prioritario el uso eficiente de sus recursos. Naranjo Herrera (2012) manifestó que “la clave del éxito de las organizaciones depende de la manera como gestionen los recursos intangibles de que disponen, entre los

que sobresalen los recursos humanos y el conocimiento”. La institución educativa deberá centrarse en utilizar la Dirección estratégica como una herramienta para alcanzar una interrelación laboral de calidad.

### CONCLUSIONES

Debido a la serie de debilidades que subsisten en el desarrollo institucional actual, quienes integran la unidad educativa deben evaluar sus responsabilidades e ir examinando alternativas para que se asuma una gestión de calidad al mejorar sus prácticas educativas; esto queda corroborado citando a García-Fernández (2016) que manifestó que dichas prácticas “pueden ser importantes para las empresas de cualquier sector, ya que pueden mejorar los niveles de innovación y desembocar en ventajas competitivas que deriven en incrementos de beneficios para las empresas”.

La falta de dirección estratégica impedirá que la Unidad Educativa sea una entidad de competitividad, con docentes ejerciendo una atractiva comunicación, renovados en ideas pedagógicas, fortalecidos en el conocimiento científico y tecnológico. Se reporta como un problema mundial actual la ruptura o inexistencia de las conexiones a nivel de empresas entre la estrategia, la gestión de recursos humanos y los indicadores de gestión organizacional (Cuesta Santos, 2012).

La motivación del administrador y de su equipo de colaboradores debe ser elemental para que se despliegue la habilidad para pensar en forma integral, es decir, en busca de una mayor productividad y competitividad, basados en una visión amplia y a la vez concreta de la gestión administrativa, ya que los colaboradores deben desarrollarse en “nuevas funciones y tareas en relación con negociaciones restrictivas de salarios y condiciones laborales, reducciones de costes de personal reteniendo a las personas clave para la organización, atracción de nuevo talento, motivación y mantenimiento de un buen clima laboral, todo ello en un entorno complejo (Valencia García, 2013).

La falta de una Dirección Estratégica impide la gestión de actividades administrativas y curriculares orientadas a los actores educativos, a la toma de decisiones colectivas y al crecimiento institucional; además de ayudar en la consecución de objetivos claros, precisos, entendibles y comunes a alcanzar.

Para facilitar los procesos de conocimiento en la organización, la dirección de recursos humanos debe comprender la naturaleza y el alcance del trabajo del conocimiento, junto con las dimensiones del trabajador del conocimiento. Esto implica la transformación de sus prácticas, de manera que pueda contribuir a la explotación del conocimiento como activo estratégico organizacional (Naranjo Herrera, 2012).

Al carecer en la actualidad de un Plan Estratégico Institucional, la Unidad Educativa estará condicionada a disminuir el rendimiento y optimización del talento humano con el que cuenta ya que se carece de una brújula que guíe en la dirección que desea encaminarse la organización

Los servicios a la comunidad educativa actualmente carecen de eficiencia y efectividad en la actualidad según los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios externos (estudiantes y padres de familia) por lo que se podría inquirir en que

los colaboradores necesitarían de capacitación y actualización de conocimientos tratando de ser flexibles en las necesidades de estos. Fernández et al. (2015) refirieron que algunas investigaciones han argumentado que aquellas empresas que han utilizado la flexibilidad de recursos humanos como una capacidad estratégica fuente de ventaja competitiva, obtienen rentas superiores basadas en una mayor productividad laboral, o un desarrollo más eficiente de sus activos intelectuales.

### RECOMENDACIONES

Valorar las responsabilidades administrativas y los roles de directivos y subalternos para la elaboración de alternativas que ayuden en la consolidación de una gestión de calidad en el mejoramiento de las prácticas educativas

Optimizar la dirección estratégica para que la Unidad Educativa sea una entidad más competitiva, con docentes ejerciendo una atractiva comunicación, renovados en ideas pedagógicas y fortalecidas en el conocimiento científico y tecnológico

Motivar desde la administración al equipo de colaboradores para que se expanda la habilidad para pensar en forma integral, buscando siempre una mayor productividad y competitividad con una visión amplia de la gestión administrativa

Elaborar y ejecutar un Plan Estratégico Institucional para aumentar el rendimiento del talento humano en la oferta de servicios a la comunidad educativa, brindando constante capacitación y actualización de conocimientos siendo flexibles en las necesidades de ellos.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Archibold, W. and Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del atlántico. *Dimensión Empresarial*, 13(1):133–146.
- Bolaño-Rodríguez, Y., Alfonso-Robaina, D., Pérez Barnés, A., and Arias-Pérez, M. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos. *Ingeniería industrial*, 35(3):344–357.
- Cuesta Santos, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. In *Forum Empresarial*, volumen 17. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.
- Fernández, S., Martínez, F., and Sánchez, G. (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).
- García-Fernández, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. un estudio de casos. *innovar*, 26(61):45–64.
- Llorens Largo, F., Molina-Carmona, R., Satorre Cuerda, R., Compañ, P., et al. (2015). Dirección estratégica de la asignatura dirección estratégica de las tecnologías de la información.
- López Ruiz, V. R. and Nevado Peña, D. (2016). Modelo de control estratégico desde la perspectiva del valor de los intangibles. método y aplicación. *Innovar*, 26(59):9–20.

- Machorro Ramos, F., Mercado Salgado, P., Ortiz, C., Arturo, D., and Romero Ortiz, M. V. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Innovar*, 26(60):35–50.
- Marín-Idárraga, D. A. (2017). Entendiendo la explotación y la exploración en el aprendizaje organizacional: una delimitación teórica. *Innovar*, 27(63):77–89.
- Naranjo Herrera, C. G. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Ánfora*, 19(33).
- Valencia García, O. (2013). Recuperación de información automática de ofertas de empleo: estudio de las competencias de los profesionales de recursos humanos en el mercado de trabajo español. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 16.
- Zenteno-Hidalgo, Á. C. and Silva, C. A. D. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, pages 119–136.