



GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: UN ABORDAJE TEÓRICO

Nelly Narcisa Manjarrez Fuentes, PhD¹

(Universidad Estatal Amazónica, Ecuador, nellynmf@yahoo.es).

Dra. Neyfe Sablón Cossío, PhD²

(Universidad Estatal Amazónica, Ecuador, nsabloncossio@gmail.com).

Verónica Ortega Manjarrez, MsC³

(Dirección Distrital 09D15 el Empalme – Educación, vaortegam@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nelly Narcisa Manjarrez Fuentes, Neyfe Sablón Cossío y Verónica Ortega Manjarrez (2016): "Gestión de los recursos humanos: un abordaje teórico", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html>

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo demostrar la evolución de la teoría sobre la gestión de los recursos humanos, a partir de sistematizar la visión de los principales autores en las diferentes escuelas de pensamiento económico, develando aquellos fundamentos o elementos que sirven de sustento a la teoría de la gestión de los recursos humanos en la actualidad. Desde el tránsito por el estudio de la teoría de la empresa, mediante la historia del pensamiento económico universal no significa adentrarse en todos los autores que aparecen en la corriente principal del pensamiento económico, solo destacar aquellos que han hecho contribuciones significativas a dicha disciplina. A través del Pensamiento Económico Universal, se establecen los nexos conceptuales en la temática abordada de acuerdo con el criterio de aquellos autores que tributan al tema objeto de estudio, con el fin de comprender las formas actuales que adopta la misma. Es por ello que se considera imprescindible partir de las formas pretéritas para entender las bases teóricas sobre las cuales se han construido, en cada momento, la gestión de los recursos humanos y se reflejan en el pensamiento económico.

1. PRINCIPALES EXPONENTES DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cuando se estudia la evolución de las teorías sobre los recursos humanos se

¹ Doctora en Ciencias Económicas, magister en Investigación Educativa y en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica, e ingeniera en Administración en Empresas Agropecuarias. Profesora e investigadora de la Universidad Estatal Amazónica, Pastaza, Ecuador.

² Doctora en Ciencias Técnicas, máster en Administración de Empresas, mención Dirección, e Ingeniera Industrial. Profesora e investigadora de la Universidad Estatal Amazónica, Pastaza, Ecuador.

³ Máster en Costos y Administración Financiera, Ingeniera en Gestión Empresarial. Administradora circuitual del Dirección Distrital 09D15 el Empalme – Educación, Quevedo, Ecuador.

comprende que estas son la resultante de los cambios que se producen en el entorno en el que se mueven las organizaciones (Alcudia et. al 2016). En dichos espacios influyen factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos. Este conocimiento ayuda a comprender la adecuación de las teorías de acuerdo con las especificidades del proceso que se analice (Hernández y Miramontes, 2016).

En el devenir histórico del pensamiento sobre la gestión de los recursos humanos se identifican tres grandes corrientes, constituidas en Escuelas, con marcada incidencia en la actividad de los recursos humanos en las organizaciones: la escuela clásica, la escuela de las relaciones humanas y la escuela de la ciencia administrativas (Chiavenato, 2002).

El período en que se enmarca la escuela clásica está signado por los efectos de revolución industrial y el afianzamiento del liberalismo económico en el mundo: la defensa de la propiedad privada y el predominio del individualismo, el surgimiento de los monopolios, en un contexto de cambio social, revolución tecnológica, ampliación de mercados e incremento de la competencia (Chiavenato, 2009).

La primera corriente de pensamiento se denomina Escuela Clásica o de Management Científico donde resalta el movimiento de la Administración Científica en la figura de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado como el fundador y máximo representante de esta escuela. Otros autores destacados fueron el francés Henry Fayol (1841-1925) y Max Weber (1864-1920).

El nombre surge por el intento de sus seguidores de aplicar los métodos de la ciencia a la administración, con el objetivo de elevar la productividad y la eficiencia general de la producción. Entre estos métodos se destacan la observación, la medición y otros propios de la ingeniería industrial (Maynard, 2005).

La propuesta de la Escuela Clásica contiene dos aspectos importantes meritorios de resaltar: por una parte, separa el trabajo del trabajador, y de esta manera se hace una diferenciación entre el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta) y entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control). En la nueva organización del trabajo se trata de no dejar nada a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador. Se cambia el eje de la preocupación de las condiciones del trabajador a la preocupación por las condiciones del trabajo (Stoner, 2007).

La ciencia de la administración sienta los fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración, la supervisión del trabajador, y los aportes de Fayol sobre el análisis de puestos y descripción de funciones (Palacios, 2013). También se crean formalmente los departamentos de personal (Ferguson, 1971), cuyo problema central va a ser el de colaborar para alcanzar la eficiencia en el taller. Sus funciones se reconocen como administración de personal.

Desde la década del 20 del siglo pasado y tras la crisis del 1929, se manifiesta un cuestionamiento al libre mercado como eje principal de las condiciones para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas. Se aboga entonces por una intervención del Estado que regule las relaciones. Simultáneamente, desde el punto de vista social, se reconoce la existencia del conflicto de clase, que contradice la posición taylorista de coincidencia de intereses entre trabajador-patrono.

En ese contexto se abre paso la escuela de las Relaciones Humanas donde se desarrolla el análisis del Comportamiento Organizacional, la Teoría Estructural, la de Transición y la del Hombre Social haciendo énfasis en las personas y en las relaciones interpersonales. Tuvo como protagonistas principales al australiano George Elton Mayo (1890-1949), al alemán Kurt Lewin (1890-1947) y al norteamericano Douglas Mc. Gregor (1906-1964) y Abraham Maslow (1908-1970).

Esta escuela se basa en la idea de que administrar es lograr cosas a través de personas y, por tanto, se debe centrar el estudio en las relaciones interpersonales. Por esa razón concentraron sus esfuerzos en las relaciones laborales, los métodos del personal, la evaluación del desempeño, el liderazgo y la cultura organizacional. Llegando a la conclusión de que los empleados trabajan mejor si piensan que la gerencia se interesa por ellos y se les presta atención especial.

Los principios básicos en que se sustenta la Escuela de las Relaciones Humanas son: las personas son motivadas por las necesidades sociales, es decir, no sólo son motivadas por los incentivos económicos. Las personas obtienen su sentido de identidad gracias a sus relaciones con los demás. El trabajo rutinario produce insatisfacción. Énfasis en los aspectos emocionales.

Como afirma Chiavenato "... Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, opuesta al de Homo economicus de los clásicos, el hombre es motivado no por estímulos económicos o salariales sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales" (Chiavenato, 2000:34).

Los exponentes de este movimiento analizan la influencia de los grupos informales en el incremento de la productividad con lo cual añade otra dimensión del ser humano: se reconoce como Hombre Social y no solo como Hombre Racional con necesidades de índole superior, más allá de las necesidades primarias que serían suplidas mediante un buen sistema de remuneración; un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación.

La teoría de las relaciones Humanas, enfatiza el papel de las personas y las relaciones interpersonales en las organizaciones, oponiéndose al enfoque mecanicista de la Escuela Clásica. Esto dio lugar a la denominación utilizada por Mc Gregor (1960) sobre las dos escuelas de pensamiento en recursos humanos: la teoría X (Clásica) y la teoría Y (relaciones humanas) (Stoner, 2007).

Desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, coincidimos con el criterio de Palacios que: "La Escuela de las Relaciones Humanas, es la primera en otorgar a los recursos humanos la mayor importancia entre los insumos para la producción de bienes y servicios, demostrando fehacientemente las diferencias que existen entre las personas motivadas y las no motivadas, entre la gente capacitada y aquella que permanece sin capacitación, entre trabajadores que se sienten respetados por sus jefes y los subestimados o maltratados por sus superiores...Además, permitió comprender que todos los niveles de la jefatura de una organización tiene que ver con las relaciones armónicas que se dan dentro del grupo laboral" (Palacios, 2013:105).

Entre 1940-1960, Herbert A Simón, (Premio Nobel en 1978), adopta una nueva concepción sobre la forma de encarar la administración de las empresas el cual ha sido considerado el "artífice de la moderna teoría de la organización". El

autor parte del razonamiento de que la empresa está conformada por un colectivo humano; en tal sentido señala: “Las organizaciones son grupos algo duraderos de individuos que realizan ciertas actividades, de las que, por lo menos algunas de ellas, se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo” (Simón, 1969:54).

A partir de estas consideraciones Simón (1972) acuña el concepto *de hombre organizacional u hombre administrativo*, desde la perspectiva de los recursos humanos si se quiere integrar adecuadamente un grupo de trabajo, es preciso conocer de antemano cómo se comportan los participantes en estas organizaciones y cuáles son los fenómenos que se producen por la interrelación de sus compartimientos.

Según el propio autor, “La manera en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos determina su éxito o también su fracaso” (H. Simón, 1969:55).

En resumen Simón indica, desde la gestión de los recursos humanos, que el personal debe ser considerado como un valioso recurso dentro de la empresa, además de proporcionarle la capacitación y los incentivos sociales precisos para despertar su motivación y lograr su mejor desempeño (Palacios, 2013).

El estado del bienestar general entra en quiebra desde la década del 70 del siglo XX. Con lo cual se hace evidente el agotamiento del modelo de desarrollo de los países capitalistas emprendido en la postguerra lo cual, unido a la crítica situación de evolución de estas economías, impone la búsqueda de interpretaciones teóricas que dieran respuesta a la nueva situación creada por los efectos económicos, políticos y sociales de las crisis del capitalismo.

Estos cambios operados en el mecanismo económico del sistema capitalista y su reflejo en el plano teórico metodológico de las concepciones neoliberales, es el contexto en que también sufre modificaciones la teoría de los recursos humanos respecto a los enfoques anteriores.

En ese contexto se desarrolla la Escuela de las Ciencias Administrativas que tuvo como principales exponentes a Edwards Deming (1900-1993); Philip Crosby (1926-2001); Kaoru Ishikawa (1915-1989); Armand Feigenbaum (1936); Joseph Jurán (1904-2008); Daniel Katz (1961); entre otros.

Esta escuela abarca diferentes enfoques y teorías, entre las que se destacan: el Enfoque de Sistema, la Teoría de la Calidad Total, Teoría Z, la Teoría de las Contingencias y la Nueva Teoría de las Relaciones Humanas.

Dentro de las diferentes tendencias al interior de la escuela destacamos La Teoría del control total de la calidad, la cual plantea la visión “clientelar” de los recursos humanos, con lo cual, cualquier servicio que la empresa le brinda a su personal debe ser percibido por los empleados como beneficioso en caso contrario debe la empresa modificar el servicio y adaptarlo al gusto de los clientes interno (Palacios, 2013).

También los modelos de participación como los denominados círculos de calidad, orientados a mejorar la participación y compromiso de los trabajadores con su labor y con su equipo de trabajo.

En síntesis las concepciones que se desarrollan entre la postguerra y la década del 90 del siglo pasado manifiestan los cambios en la forma de organizar la administración de las personas. Sobre el particular Chiavenato señala: “*La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar las personas, que recibió el nombre de administración de recurso humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) veían a las*

personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción; los recursos humanos se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial..." (Chiavenato, 2002).

El enfoque del *Nuevo movimiento de las Relaciones Humanas* que refleja, en su teoría, un contexto caracterizado por la globalización (Alonso Alemán & Elis Bell Heredia, 2013), el desarrollo explosivo de las tecnologías de la información y la comunicación, por el ritmo vertiginoso con que se amplía y profundiza la conversión del conocimiento en un fundamental recurso económico.

Desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se constituye en una valiosa fuente de ventaja competitiva, dado que es más complejo que el solo proceso de almacenar, manipular y procesar información; el conocimiento se transforma. Con ello se precisa la diferencia entre la idea del conocimiento y la idea de información (Vargas .et al., 2010).

Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones impactan con fuerza en la concepción del trabajo. Estos cambios se dan en lo fundamental por la disminución de la proporción de la clase asalariada empleada en la producción material y el incremento de la correspondiente a los servicios, al trabajo gerencial e intelectual.

En esta línea Lorenzo apunto: *"Esta sociedad se destaca por una serie de características. Una de ella es que cobra importancia el hecho de "aprender haciendo", (learning by doing), así como la capacidad de innovar. Ello significa que la dinámica cognitiva de las sociedades se ha convertido en una cuestión crucial"* (Lorenzo, 2013:24).

Si bien es cierto que las transformaciones en la concepción de gestión de los recursos humanos, antes referidas, se producen en un contexto caracterizado por el ritmo vertiginoso con que se amplía y profundiza el conocimiento científico y la disminución del tiempo de desarrollo del proceso productivo y la obtención de resultados económicos a partir del mismo, en este contexto va a surgir el enfoque de capital humano directamente asociado a los procesos de educación y capacitación.

Para la segunda mitad del siglo XX, adquiere un papel relevante el surgimiento de la teoría del capital humano donde algunos teóricos de la Ciencia Económica Burguesa, comienzan a identificar las capacidades humanas creadas y desarrolladas por la educación, la acumulación de la experiencia productiva, entre otros, como factor productivo, o sea como capital (Manjarrez; Fernández 2014).⁴

Las transformaciones referidas inciden en la teoría de los recursos humanos al proponer un enfoque integral que combina la respectiva naturaleza humana con estudios científicos de las organizaciones donde se promueve la creatividad y compromisos con los trabajadores y el desarrollo de los valores. Se resalta a primer plano la faceta del *Hombre Creativo* que transita desde el concepto de Capital Humano hasta el más reciente de *Talento Humano* (Lorenzo, 2013).

El talento Humano estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción. En ese sentido Chiavenato considera

⁴ Silvia Odriozola (2012) en investigaciones realizadas se propone sustituir el concepto de "Capital Humano" por la categoría "Potencial Humano" que lo define como: *"...el conjunto de conocimientos y valores asimilados por las personas, que contribuyen al mejoramiento de sus habilidades productivas y creativas, a la ampliación de sus capacidades para participar de forma consciente en el proyecto social del cual forma parte y a su realización plena como individuo"* (Odriozola, 2012).

que se produce un tránsito desde la administración de recursos humano a la gestión del Talento Humano “Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del Talento Humano. En esta nueva concepción las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades destrezas, aspiraciones y percepciones singulares son los nuevos socios de la organización” (Chiavenato, 2002:105).

Cuesta, añade nuevos elementos a la propuesta realizada por Idalberto Chiavenato en el 2002, con relación a la diferenciación entre la gestión de los recursos humanos y la gestión del talento humano para el autor: “... la Gestión de Recursos humanos (GRH), o Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, tiene por objeto la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales, ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación” (Cuesta, 2010:24).

En ese mismo sentido Lorenzo, complementa cuando señala que: “La gestión del talento Humano no solo debe tomar en cuenta el conocimiento, sino todas las competencias necesarias para alcanzar altos niveles de desempeño y resultados en una esfera de la actividad humana” (Lorenzo, 2013:57).

En síntesis cuando en la literatura especializada se utiliza el término *Talento Humano*, se basan en la concepción de un hombre como “*indispensable*” para lograr el éxito de una organización, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. De aquí el surgimiento de nuevos retos en la administración de las personas: es la de gestionar el Talento Humano.

En la nueva concepción del rol del ser humano, las organizaciones producen mercancías y utilidades como subproductos de su misión fundamental: contribuir al desarrollo integral del ser humano, el cual participa en el proceso productivo como un gestor. Durante esta fase de evolución de la gestión del personal, el trabajador es tratado como el cliente interno al cual se le ofrecen condiciones para mejorar su calidad de vida y a su vez son portadoras de los valores.

Al estudiar el concepto de gestión de recursos humanos se encuentra que los autores que resaltan diferentes elementos que deben incluirse en la definición. Así Alles, señala que: “...*todos los temas relacionados con las personas de la organización. Su campo de acción implica desde los temas legales y administrativos hasta los subsistemas de los recursos Humanos*” (Alles, 2011:23).

En el criterio de Gadow “...*la causa fundamental radica en los recursos humanos, y en los procesos de implantación y control de las estrategias en particular. A ello, junto a la planeación, considerando los tres procesos fundamentales de la Dirección estratégica y yendo de lo general a lo particular*” (Gadow, 2010:45).

Atendiendo a los objetivos de nuestra investigación asumimos en este trabajo el criterio de Cuesta, al referir: “... *la Gestión de Recursos Humanos asume un*

gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación de desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudio de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría” (Cuesta, 2010:24).

En nuestro criterio, también se debe incorporar al concepto de gestión de los recursos humanos, los aspectos pluriculturales del espacio donde se desarrolle la empresa. La visión medioambiental, atendiendo a la necesidad imperiosa de protección al planeta para la coexistencia presente y futuro Buen vivir (Sumak Kaway), entendiendo que el recurso humano es el propio hombre que convive en sociedad en el mismo espacio geográfico en el que se enmarca la empresa, así como los estilos de vida y elementos patrimoniales.

Las empresas están conformadas por el capital humano y la gestión de dichos recursos humanos, destacando la gestión de las personas, debe concebirse desde un enfoque multidimensional entendiendo que el desarrollo de las organizaciones es, a su vez, el desarrollo del talento humano de la empresa.

2. MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

No son pocos los estudiosos que objetan la expresión “recursos humanos” al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana, se concuerda con esas objeciones.

Se puede constatar que la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar la condición económica de las personas como fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, en tanto gasto de energía física y mental para la transformación de un objeto y creación de un nuevo valor. Como se apunta, al significar personas insertadas en determinada organización. No hay despersonalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral.

Los estudios contemporáneos en materia de gestión de recursos humanos precisan de un análisis sistémico de los elementos teóricos que se abordan en el término visto a través de los modelos de gestión que se desarrollan en la literatura internacional.

De igual forma se debe considerar la conformación de estrategias y la gestión por competencias, clave para el desarrollo de los recursos humanos, su abordaje desde la dirección estratégica, y su relación con la satisfacción del cliente; considerando que las empresas tienen el gran desafío de ser competitivas y para lograrlo deben contar, con el capital humano, el que debe poseer conocimientos, habilidades, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, para lograr los objetivos, las metas y los propósitos de la organización (Rodríguez, et. al. 2016).

Resulta evidente que a partir de la última mitad del siglo XX, la actividad de

administración de recursos humanos se ha visto sometida a varios cambios y transformaciones según Cuesta, la gestión de personal ha tenido tres paradigmas: *“los recursos humanos como costos, como activo, y como inversor de su potencial humano o capital humano”* (Cuesta, 2010:25).

A partir de lo expuesto es necesario tener en cuenta una visión de la empresa centrada en las personas, logrando la participación y el involucramiento de los trabajadores en la definición de la visión, la misión, los objetivos, las metas y las tareas de la empresa.

Para la autora Alles *“...Gestión de los Recursos Humanos – Gestión Integral de los Recursos Humanos. Dirección del área de Recursos Humanos con responsabilidad por la gestión de todos los temas relacionados con las personas de la organización. Su campo de acción implica desde los temas legales y administrativos hasta los subsistemas de los recursos Humanos”* (Alles, 2011).

En este contexto, la gestión de los recursos humanos, no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva. Va a concebirse con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

La gestión de los recursos humanos eficiente demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades. Se abre como un campo en el que muchos de los problemas contemporáneos pueden encontrar una solución permanente, donde se alcancen resultados productivos que permiten avanzar en todas las ramas de la economía.

Vale destacar que en el transcurso del tiempo se han desarrollado diferentes modelos de gestión de recursos humanos como: el proceso de gestión de los recursos humanos dada por políticas (CIDEDEC, 1994), el modelo conceptual de recursos humanos de Harper y Lynch (1992), modelo conceptual de gestión de recursos humanos de Werther y Davis (1992), modelo de administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato (1993), el modelo funcional de gestión de recursos humanos de Beer y colaboradores (1992) y su modificación aplicado en Cuba por Cuesta (1997), posteriormente perfilado y denominado modelo de gestión de recursos humanos (2007) que facilita el diagnóstico, proyección y control de la gestión estratégica (GRH DPC) (Cuesta, 2010).

Las potencialidades que se destacan en el modelo de Harper y Lynch (1992) están dadas porque se defiende el plan estratégico de la empresa, y define como funciones: inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el clima organizacional y la motivación. Entre sus limitaciones se encuentra que no se asume el reclutamiento y la socialización como funciones importantes del proceso y, al mismo tiempo, no integra las funciones de recursos humanos por subsistemas.

De forma general debe señalarse que entre las potencialidades y limitaciones de los modelos se tiene que: el modelo de Werther y Davis (1992) considera el entorno externo e interno, define como funciones relevantes: planeación, desarrollo y evaluación, compensación, relaciones interpersonales, relaciones con el sindicato, y fundamentos y desafíos. Al mismo tiempo dicho modelo se encuentra limitado en cuanto a que no considera las funciones de los recursos

humanos en los subsistemas y no asume las funciones de diseño de puestos, reclutamiento y socialización.

En el caso del modelo de Chiavenato (1993) las potencialidades están dadas en que es un enfoque de procesos y sistémicos y los modelos son elitistas y no estandarizados, porque la competencia se lo impide. Atendiendo a dicho análisis la deficiencia se encuentra en que se desconoce el papel trascendental de la auditoría de los recursos humanos, en el proceso de gestión. Debe resaltarse que dicho modelo no concibe la participación de los trabajadores en el proceso de gestión empresarial.

Beer y colaboradores (1992) presenta, entre sus potencialidades como modelo, el establecer la integración interna en los procesos de la GRH. Concibe a los recursos humanos como una ventaja competitiva para el desempeño y resultados de la empresa, pero su principal deficiencia recae en que, desde su inicio, no reconoce la auditoría de recursos humanos.

Se destaca el modelo de Cuesta (1997) ya que incorpora al modelo de Beer y colaboradores, la auditoría de recursos humanos centrada en un enfoque de calidad. Concibe el desarrollo de varios procesos: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C). Entre las limitaciones de dicho modelo se encuentra que no se observa con claridad la integración de las funciones de los recursos humanos en los subsistemas.

El conjunto de elementos esenciales de estos sistemas no siempre tiende 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 empresa, considerada como organismo vivo. Con ello se pretendía que el sistema de gestión de recursos humanos no resultara de la simple suma de sus partes o elementos, es decir, actividades o procesos claves, sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema reflejado por un modelo conceptual (Cuesta, 2005).

En la medida en que va evolucionando la concepción acerca de la gestión de los recursos humanos diferentes autores e instituciones han inclinado su atención hacia el desarrollo del capital humano a partir de entender el concepto de competencia, los cuales no han establecido un significado único, y provoca que sobre el tema aún existan distintas posiciones teóricas y metodológicas para su abordaje (Kobinger, 1996; Andrew Gonczi, 1996; Paul Hager, 1996; Mertens, 1996; *Irigoin, M.; Vargas, F., 2002; González, 2002; Artidiello y Conrado, 2005; Jorge Gómez, D., 2006; Pereda y Berrocal, 2001*).

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad ponen de manifiesto como consecuencia, que la diferencia en el éxito de las organizaciones laborales dependa de su capital humano. Esto justifica la necesidad de una nueva manera de gestionar el personal de la organización, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma. La gestión basada en competencias es un modelo integral para la GRH, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral.

El enfoque de Gestión por Competencias nace de la Psicología Organizacional desde fines de los años 1960 principios de 1970 inmersa en teorías de la motivación. Busca explicar la génesis del desempeño exitoso en el puesto, por lo que es necesario asumirla en la interdisciplinariedad de la gestión de los

recursos humanos. Su objetivo es conocer las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana es primordial (Chiavenato, 2001; Cuesta, 2005; 2010).

La gestión por competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada. Existen diferentes escuelas que abordan la gestión por competencias entre la más representativa podemos mencionar: la conductista, surgida en los EE.UU identificada por McClelland y Boyatzis (Ferrer et. al. 2010); la de pensamiento funcionalista, empleado en Inglaterra; y la constructivista, desarrollada en Francia por Schwertz (Ferrer et. al. 2010). No obstante se reconoce que en la práctica prevalece el eclecticismo, lo que ha permitido enriquecer esta aproximación (Merters, 1996).

Entre los criterios sobre la gestión por competencias podemos mencionar los siguientes: "...es una expectativa del desempeño en el lugar de trabajo, que sirve como punto de referencia para comparar un comportamiento o desempeño observado" (Kobinger, 1996); "...es un punto de convergencia de varios elementos que no son exclusivos de ella" (Gonczi, 1996); "...es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea" (Hager: 1996); "...es una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben..." (Irigoin y Vargas, 2002).

En síntesis la Gestión por Competencias se dirige esencialmente hacia el desarrollo, lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. Su importancia radica en la forma en que se aborda estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional unido a un conocimiento superior de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Por tanto la existencia de un sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en el enfoque de competencias laborales permite que se logren altos niveles de satisfacción, compromisos y congruencias del personal con la organización, posibilitando el impacto y la contribución en el logro de sus objetivos.

La clave de la contribución de Gestión de los Recursos Humanos es la palabra competencia⁵. La estrategia del desarrollo de los Recursos Humanos se basa cada vez más en las competencias y voluntades de los miembros de la organización. El pretender implementar el concepto de competencias ha

⁵ Por competencias entendemos todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

llevado a los directivos empresariales y consultores organizacionales a analizar detalladamente la teoría y diseñar estrategias que permitan estructurar una propuesta metodológica para el diseño de un modelo de competencias laborales al interior de cada organización. Constituye un llamado de atención sobre la necesidad de contar con el personal idóneo, con el que esté apto para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo, y no necesariamente con el más calificado, lo que no niega que calificación y competencia puedan estar aparejadas en muchos casos.

Desde esta perspectiva la calificación se entiende como el conjunto de conocimientos y capacidades que las personas adquieren durante los procesos de socialización y de educación/formación. En cambio, la competencia se refiere solo a determinados aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: los que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia específica. Es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado (Merters, 1996).

Existen múltiples definiciones de competencia algunos estudiosos del tema alertan respecto a las posibles consecuencias que pueden provocar el hecho de asumir erróneamente el término de competencia como algo en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, entre otros. Estos elementos aun teniendo significado propio pueden pasar a ser redefinidos sin más como competencias (Artidiello y Conrado, 2005; Gómez, 2006; Pereda y Berrocal, 2001).

De este modo, se encuentran definiciones como el autor Arráiz, quien considera la relación directa de estas con el resultado exitoso de la actividad y las agrupa como la sumatoria de un conjunto de formaciones psicológicas, brindando una conceptualización sesgada por el enfoque de rasgos. Plantea que son *“características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos”* (Arráiz, 2000:23).

Desde estas concepciones se han derivado diferentes clasificaciones tal es el caso de competencias de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognitivas, de eficacia personal (McClelland, 1973). De igual forma se tienen las clasificaciones de competencias teóricas, prácticas, sociales y de conocimiento (Levy Leboyer: 1997; Jolis: 1998). También se encuentra la clasificación de las competencias en básicas, genéricas y específicas (Barrios, 2000). En ese mismo sentido Cuesta por su parte, hace referencia a las competencias básicas y secundarias (Cuesta, 2010).

Por lo antes expuesto se puede afirmar que la competencia laboral es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente. No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada, no solo teniendo en cuenta el aspecto cognitivo, sino también el emocional.

Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles

ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el trabajador para garantizar la ejecución tal y como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

En resumen la gestión basada en competencias facilita criterios para realizar la selección del personal, que difieren de la manera tradicional con que se lleva a cabo este proceso. Se introducen cambios en el procedimiento de selección del candidato porque se trata de buscar una persona para trabajar en la organización laboral y no para un puesto de trabajo determinado, pues la entidad necesita incorporar personas poseedoras de un amplio abanico de competencias requeridas para enfrentar diferentes situaciones que les son propias a la organización.

La gestión por competencias, que está indisolublemente relacionada con la formación por competencia, es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Martínez. et. al., 2016).

Para Cuesta: “El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer)” (Cuesta,2001:38).

Este concepto de competencias viene a ser, entonces, un punto de conexión entre los comportamientos de las personas y los objetivos estratégicos de la organización.

La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha formación decidir sus cursos de acción posibles.

En este contexto se concibe que el capital humano en las empresas es inimitable. Estas características son más visibles en el Sector Turístico donde el recurso humano juega un papel trascendental.

Sobre la base de los conceptos mencionados y la importancia que tiene la gestión por competencia se asume la necesidad de incorporación como filosofía de gestión en el procedimiento. Esto se articula el marco regulatorio aprobado en el país, figura 1.



Figura 1. Marco regulatorio de Ecuador para la gestión por competencias.
Fuente: Elaboración propia.

3. EL PROCESO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos se concibe como un proceso a implementar en la empresa donde la planificación estratégica permite avizorar los cambios que pueden presentarse en el futuro en el corto, mediano o largo plazo. El proceso estratégico se implementa de diversas formas teniendo en cuenta las necesidades concretas del estudio que se realice y las potencialidades que pueden ayudar a su ejecución. Así lo refiere Cuesta “Planificación es pensar en el futuro con el fin de actuar sabiamente sobre el presente” (Cuesta, 2010: 43). A partir de ello, se precisa definir que entender por planificación estratégica y la forma en que esta puede ser implementada en el tejido empresarial que se investiga.

Al referirse a la planificación estratégica, como proceso, Cuesta (2010) expone: “Hoy se aprecia que la GRH posee el papel preponderante de la planificación de los recursos humanos y en la planeación estratégica, pero esta no solo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica empresarial en sus interacciones con las variaciones de los restantes procesos (y nótese que no indicamos áreas de la empresa), destacándola en su función integral o sistémica...” (Cuesta; 2010:38).

Esta visión estratégica se refleja en el algoritmo que presenta Cuesta para representar el ciclo del proceso estratégico (figura 2), donde se establecen diferentes momentos en la elaboración del plan estratégico que implica un análisis profundo de la entidad, un trabajo grupal y una proyección prospectiva para su realización.

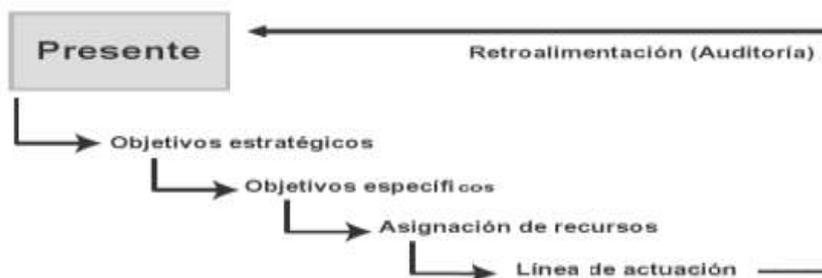


Figura 2. Ciclo esencial de la planificación.
Fuente: Tomado de Cuesta (2010).

En consecuencia con este ciclo Cuesta indica que “*el proceso estratégico debe ser considerado en su conjunto (...) y el mismo tiene un papel preponderante en la empresa para lo cual los objetivos estratégicos se convierten el objetivos*

del personal que labora en la entidad (...) (Cuesta, 2010).

Por su parte Puchol expone que *“existen dos tipos de planificación: la logística y la estratégica. La logística se ocupa de tener los recursos adecuados en el lugar adecuado y en el momento adecuado (...) la estratégica significa el ajuste de un plan a las reacciones anticipadas de quienes serán afectados por él”* (Puchol; 2012).

Bazán León dice que *“la planificación estratégica presenta de manera efectiva y clara la Misión y Visión Institucional y los Objetivos Estratégicos a partir de los cuales deben plantearse los diseños de proyectos que a la vez requieran de planes operativos. No son tres procesos diferentes, sino más bien una unidad secuencializada de planificación”* (Bazán, 2011).

Bazán señala como deficiencia de las empresas la planificación en el corto plazo sin prever el futuro a partir de la elaboración de planes operativos de corto alcance. Para erradicar esta falla el autor propone la implementación de las herramientas de futuro para proyectar escenarios en el largo plazo que permitan definir el camino a seguir para alcanzarlos.

Atendiendo a ello, se debe tener presente el objetivo previsto por la empresa, es decir hacia donde se quiere ir, qué se quiere hacer, siendo objetivos en el análisis, y las posibilidades reales de alcanzar ese futuro deseado (Bazán; 2011). En este sentido Bazán define que *“la planificación estratégica es la capacidad de anticiparse al futuro, para diseñar el mismo, así como las diferentes formas de lograrlo. Siendo el proceso estratégico el modo idóneo para la toma de decisiones anticipadas que deben implementarse para alcanzar dicho futuro”* (Bazán, 2011).

Se puede añadir que la planificación estratégica anticipa los cambios del entorno que pueden afectar a la organización para lo cual se deben tener en cuenta los aspectos internos de la misma, así como los posibles cambios que puedan efectuarse para su desempeño.

En consecuencia la estrategia se concibe como la esencia del proceso donde se expone con claridad el camino a seguir, donde se realiza un análisis detallado del entorno y de las potencialidades interna de la empresa, considerando la visión y misión de la misma.

El enfoque de futuro en la realización del proceso estratégico, lo cual es válido para el proceso de gestión de los recursos humanos. La visión prospectiva permite avizorar el abanico de futuros posibles a los cuales debe enfrentarse la empresa (Puchol, 2012).

Este proceder puede realizarse implementando la planificación prospectiva en la ejecución de la estratégica. El enfoque prospectivo presenta diversas herramientas y métodos que facilitan la identificación de la realidad presente y la proyección futura que se desea para la entidad. La prospectiva estratégica, como herramienta, permite el tratamiento de la incertidumbre del sistema y los efectos que pueden tener variables cualitativas y cuantitativas en el mismo, viables para la toma de decisiones de una empresa, lo cual se adecua al objeto de investigación.

Por su parte Soltura (2008) realiza un análisis detallado en la necesidad de elaborar una estrategia en relación con las competencias de la empresa, así como los elementos del entorno que inciden sobre la misma. El autor asume el concepto de *“procesos estratégicos de la organización, siendo aquellos “usados para reflejar la implantación de la estrategia”* (Becker y Huselid, 2006). Estos son específicos e identificables, atraviesan las barreras departamentales

e inclusive de otros procesos de la organización y tienen profundo impacto en la satisfacción de necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes, o en aquellos procesos que refuerzan el cumplimiento de la misión” (Soltura, 2008).

En la misma medida autores como Soltura refieren que “la estrategia ha de interesarse en como vincular los recursos y capacidades de la organización para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos de amenazas que surgen en el entorno externo” (Soltura; 2008).

Al mismo tiempo Soltura hace énfasis en el efecto que tiene el entorno sobre la empresa, elemento que es considerado en la investigación para la propuesta de estrategia. Esta visión está dada por las características propias del objeto de investigación que precisan de una actuación macro en la proyección de la estrategia.

Atendiendo a lo antes expuesto en la investigación se tiene en cuenta la estructura metodológica propuesta por Soltura (figura 3), donde se presentan las diferentes fases en la propuesta de la estrategia. Soltura identifica la dimensión de análisis, a partir de lo cual se propone la estrategia principal y las específicas. El proceso incluye la elaboración de acciones que tributan a cada estrategia específica y la definición de los posibles resultados esperados, siendo un análisis prospectivo. El proceso incluye la identificación de las competencias organizaciones que presenta la empresa.



Figura 3. Matriz de estrategias principales- estrategias específicas-acciones a desarrollar-resultados esperados.
Fuente: Tomado de Soltura; 2008.

En dicha propuesta se encuentra como limitaciones que no se identifican los entes implicados en la elaboración de la estrategia así como los responsables directos de su implementación. La metodología tampoco incluye el tiempo estimado de ejecución y un inventario de los recursos necesarios para llevarla a término, así como la identificación de indicadores para la evaluación del proceso estratégico de gestión de los recursos humanos.

3.1 Propuesta para la gestión de los recursos humanos

Teniendo en cuenta estos elementos, después del análisis teórico de las corrientes, enfoques y filosofías de la gestión de los recursos humanos, se propone esta estructura para su aplicación (figura 4).



Figura 4. Estructura para la propuesta de la estrategia para la gestión de los recursos humanos.
Fuente: Elaboración Propia.

En dicha estructura se precisa la elaboración de un objetivo estratégico, de forma general, donde se indica la esencia de la estrategia. En el proceso de

incluye la identificación de las acciones claves a desarrollar para llevar a cabo la estrategia, así como la identificación de los implicados en la actividad y el responsable inmediato de la ejecución de cada una de ellas. De igual forma se precisa el presupuesto a necesitar y el tiempo de realización.

Un aspecto importante a contemplar en la estrategia es la identificación de los indicadores de acuerdo con las acciones contempladas. Este aspecto permite la evaluación respecto a la efectividad de la estrategia prevista, así como sus posibles variaciones en el corto, mediano y largo plazo.

4. CONSIDERACIONES

La gestión de los recursos humanos no es un concepto abstracto, ha evolucionado con las condicionantes históricas sociales en que ha tenido lugar. Planteado desde diversas aristas y dimensiones, por las disímiles escuelas de pensamiento, ha transitado hasta nuestros días para establecerse de acuerdo a las necesidades que se presentan en las empresas y atendiendo a las características del capital humano que labora en ellas.

La función de los recursos humanos ha evolucionado desde la administración de personal (el hombre como un costo), pasando por la gestión de los recursos humanos (el hombre como una inversión) hasta su actual contextualización donde se lo concibe como la gestión del capital humano (el hombre aportando conocimientos a la organización).

La gestión por competencias es la capacidad efectiva y real que se tiene para impulsar con éxito una empresa, teniendo en cuenta un desempeño satisfactorio que se forma a partir de un proceso de capacitación, de preparar al capital humano para que asuma actitudes, desarrolle habilidades y valores que sean compatibles con todas aquellas decisiones que se toman en la empresa y con los procesos que se ejecutan actuando responsablemente.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Alles, Martha. (2010a). Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- 2) Alles, Martha. (2010b). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- 3) Alles, Martha. (2011). Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- 4) Alles, Martha. (2012). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- 5) Alles, Martha. (2012). Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- 6) Alles, Martha. (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Nueva edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- 7) Alonso Almeida, M., Barcos Rendín, L., & Martín Castilla, J. I. (2006). Gestión de la Calidad de los procesos turísticos. Madrid, España: Editorial SÍNTESIS.
- 8) Alonso, M. (1996). Críticas a las teorías del capital humano. Presented at the IV jornada de Economía Crítica, Santiago de Compostela, España.
- 9) Alcudia, M. C. M., Aguirre, D. P. S., Vázquez, L. D. M., Cornejo, M. M.

- M., & Alcuía, A. V. D. C. M. (2016, January). Una aproximación teórica a la gestión estratégica en servicios de alojamiento. In Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 11, No. 1, p. 610). Institute for Business & Finance Research
- 10) Amit, R. y Shoemaker, P. J.H. (2006). Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal*.
 - 11) Andrede Parades, Yolanda Lorena, & Veloz, Javier. (2013). Consideraciones para realizar la evaluación de los servicios ofertados en los establecimientos de alojamiento turístico en el Cantón Santa Clara de la provincia de Pastaza. Ecuador. Presented at the IV Congreso Internacional de Turismo y Hotelería, Puyo, Ecuador: Universidad Estatal Amazónica.
 - 12) Araujo Saavedra, José Alberto. (2009). Propuesta metodológica para realizar planeación estratégica creativa (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
 - 13) Arias Galicia, L. Fernando, & Heredia Espinosa, Víctor. (2000). Administración de recursos humanos para el alto desempeño (primera reimpresión.). México, DF.: Editorial Trillas.
 - 14) Arjona Fuentes, Juan Manuel. (2013). Técnicas estadísticas en investigación científica en turismo. Presented at the IV Congreso Internacional Turismo y Hotelería, Puyo, Ecuador.
 - 15) Arroyo, M. Jorge. (2009). Guía de Planificación Estratégica para el Desarrollo económico Local (Programa AREA – OIT.).
 - 16) Asamblea Constituyente Ley que regula las declaraciones patrimoniales juramentadas. , Ley 4, Registro Oficial 83 (2003).
 - 17) Asamblea Constituyente. (2007). Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sostenible para Ecuador (PANDETUR 2020).
 - 18) Asamblea Constituyente Ley de Seguridad Social. , Ley 55 (2009).
 - 19) Asamblea Constituyente Ley Orgánica del Servicio Público. , 294 (2010).
 - 20) Asamblea Constituyente Norma de subsistencia, de reclutamiento y selección del personal. , MRL 00142 (2011).
 - 21) Asamblea Constituyente. (2012). Propuesta de norma técnica para el Registro de Centros Turísticos Comunitarios del Ecuador a través de la Dirección de Desarrollo. Ecuador: Ministerio de Turismo del Ecuador.
 - 22) Asamblea Constituyente Plan Nacional del Buen Vivir, Ecuador (2013).
 - 23) Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República de Ecuador. Registro Oficial No. 449, Quito Ecuador.
 - 24) Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 31.
 - 25) Bazán León, V. A. (2011). Planificación estratégica. from <http://www.planificacionestrategica.com>.
 - 26) Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis (1era Edición). New York: *Journal of Political Economy*, vol. 70 (5, Part 2, Supplement).
 - 27) Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education (3era Edición). New York: National Bureau of Economic Research.
 - 28) Becker, G. S. (1983). El Capital Humano (1era Edición.). Madrid, España: Alianza Universidad Textos.
 - 29) Becker, G. S. (1992). The division of labor, coordination costs, and

- knowledge (The Quarterly Journal of Economics, Vol. 107, No. 4.). Madrid, España: Alianza Editorial, S.A., Madrid.
- 30) Besseyre, H. (1991). La gestión estratégica de recursos humanos. Deusto, Bilbao.
 - 31) Bohlander, G., & S. (2001). Administración de recursos humanos. Thomson Learning.
 - 32) C Hax, Arnold. (1992). Estrategia Empresarial. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
 - 33) Carbone, F. (2013). La aplicación del "Paideia Approach para la gestión del patrimonio" en la planificación y desarrollo turístico. Valor añadido para los destinos. Presented at the IV Congreso Internacional de turismo y Hotelería, Puyo, Ecuador: Universidad Estatal Amazónica.
 - 34) Castaño Salas, Héctor. (2007). Selección de críticas a las teorías económicas burguesas. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
 - 35) Castro Díaz-Balart, F. (2002). Cuba en el Tercer Milenio. Editorial Ciencias Sociales.
 - 36) Chiavenato, Idalberto. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill.
 - 37) Chiavenato, Idalberto. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
 - 38) Chiavenato, Idalberto. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México, DF.: Mc Graw Hill Educación.
 - 39) Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del talento Humano. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
 - 40) Chiavenato, Idalberto. (2005). Introducción a la teoría general de la Administración. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
 - 41) Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la URSS. (1971). Selección de expertos a partir del Nivel de calificación.
 - 42) Cribeiro, Yordanka. (2011). Contribución de la Fuerza de Trabajo Calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
 - 43) Cuesta Santos, Armando. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
 - 44) Cuesta Santos, Armando. (2010). Gestión del talento Humano y del conocimiento. Bogotá. D.C: Editorial Ecoe Ediciones.
 - 45) De Cambra Bassols, Jordi. (1999). Sociología, desarrollo humano y sociedad: balance de fin de siglo. La Habana, Cuba.
 - 46) Desplas Puel, Nathalie Veronique. (2010). Programa de desarrollo para la atracción del turismo europeo en la Sierra de Chihuahua, México (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
 - 47) Dierick, I & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, 35, 1504-1511.
 - 48) Druker, Peter F. (2012). La administración en una época de grandes cambios. Buenos Aires, Argentina: Random House Mondadori S.A.
 - 49) Fernández de Bulnes, C. (2005). El capital humano en Cuba: realidad y alternativas. La Habana, Cuba: Instituto Nacional de Investigaciones Económicas.
 - 50) Fernández de Bulnes, C. (2007). Fuerza de trabajo calificada en Cuba: Circunscripción y Convergencia. La Habana, Cuba: Instituto Nacional de

- Investigaciones Económicas.
- 51) Fernández L., & Martín Gil Fernando. (2013). Gastronomía amazónica ecuatoriana Factor importante en el desarrollo turístico sostenible. Caso: Pastaza-Amazonia Ecuatoriana. Presented at the IV Congreso Internacional de turismo y Hotelería, Puyo, Ecuador: Universidad Estatal Amazónica.
 - 52) Ferrer, Juliana. et al. (2010). Gestión de competencias del talento Humano como factor de competitividad en instituciones educativas. Revista Impacto Científico. Universidad de Zulia. Venezuela. VOL.5 número.
 - 53) Font E., & Lazcano L. (2004, June). Algunas reflexiones acerca del llamado Capital Humano, desde la óptica del análisis de la gestión de la información. Revista Económica y Desarrollo, 1 (135), p.131– 153.
 - 54) Hernández, O. V., & Miramontes, B. L. M. (2016, January). Relación del empowerment con el compromiso organizacional influenciado por el capital humano y prácticas de alto involucramiento de empleados en maquiladoras automotrices. In Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 11, No. 1, p. 855). Institute for Business & Finance Research.
 - 55) Martínez, M., Silva, M. D. C. H., & Miranda, J. Y. G. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: RIDE, 6(12), 1-1.
 - 56) Maynard, H. B., Zandin, K. B., Niebel, B. W. F., Niebel, A. W., Freivalds, A., ALVAREZ, J. E., ... & Niebel, B. W. (2005). Maynard manual del ingeniero industrial. McGraw-Hill.
 - 57) Puchol, L., (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
 - 58) Rodríguez, M. A. C., Bermúdez, E. I. Z., & Vasquez, H. G. E. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. Revista Publicando, 3(7), 438-448.
 - 59) Stoner, J. (2007). Administración de empresas. Editorial Pretina. Hispanoamericana SA.
 - 60) Soltura Laseria, A. (2008). ¿ Es realmente el enfoque de competencias integrador del capital humano con la estrategia en las organizaciones. Libre Empresa, 5(2).