

# “Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en las hosterías de Pastaza”.

Manjarrez Fuentes Nelly Narcisa<sup>1,2</sup>, Torres Navarrete Alexandra<sup>1</sup>, Boza Valle Jhon Alejandro<sup>2</sup>,  
Torres Lema Ramiro<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Estatal Amazónica, Campus Principal, Puyo, Pastaza, Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad Técnica Estatal de Quevedo

nellynmf@yahoo.es

---

## Resumen

La gestión de los recursos humanos constituye un importante campo para el funcionamiento de cualquier entidad, y se destaca en mayor cuantía los servicios. El sector turístico ecuatoriano –en especial, las hosterías- presentan deficiencias en la forma en que se brinda el servicio, debido a la inadecuada gestión de los recursos humanos. Estas instituciones son piezas claves en la industria turística ecuatoriana, por lo cual se requiere la mejora en cuanto a dicha gestión desde una perspectiva de responsabilidad social. El objetivo fundamental de este artículo se enfoca en aplicar el procedimiento para diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH en siete las hosterías de la provincia de Pastaza, para la identificación de las posibles estrategias, y con ello contribuir a la mejora del nivel de servicio turístico.

**Palabras claves:** Gestión de los recursos humanos, funciones de la gestión de los recursos humanos, responsabilidad social, sector turístico.

## Abstract.

The human resources management is an important field for the functioning of any organization, and stands a greater amount of services. The Ecuadorian tourism industry-especially the inns- have deficiencies in the way the service is provided, due to inadequate human resources management. These institutions are key pieces in the Ecuadorian tourism industry, so improvement is required in terms of this management from the perspective of social responsibility. The main objective of this article focuses on applying the procedure for diagnosing of the human resources functions in seven inns in the Pastaza province, to identi-

fy possible strategies and thereby contribute to improving the tourist service level.

**Key words.** Human resources management, management functions of human resources, social responsibility and tourism

## Introducción

La ciudad de Pastaza es reconocida como destino turístico estratégico para el gobierno, donde converge la riqueza cultural, natural y de biodiversidad en flora y fauna. Las hosterías se ubican en el este medio natural y ofrecen paquetes turísticos que incluyen hospedaje, alimentación, recreación, rutas ecoturísticas. Se suma, la tendencia creciente de la afluencia de clientes que provienen de misterios, entidades del gobierno y académicos que solicitan los servicios protocolares para la realización de eventos y estar en un entorno ecológico.

En esa línea, el auge que tiene el sector turístico y la demanda de servicios a las hosterías en Pastaza, requiere no solo de condiciones de infraestructura, sino también que el personal encargado de prestar ese servicio esté formado en estándares de excelencia para el servicio turístico. Asimismo, las particularidades del entorno y la cultura de los pueblos autóctonos de la Amazonía, se convierten en vehículo promotor de esa riqueza natural que en las que

están enclavadas las hosterías. Por ello, el perfeccionamiento continuo del sistema de recursos humanos que gestiona el personal encargado de mostrar esas particularidades y con su desempeño hacer más atractivo el sector en la zona, se convierte en una necesidad.

Existen diferentes tipos de empresas en el sector turístico tales como: hosterías, hoteles, residencias, hostales, moteles, cabañas, casas de alquiler, villas turísticas entre otras, dedicadas a brindar diversos servicios incluidos los de alojamiento. Para efectos de una mejor comprensión, se precisa definir qué se entiende por hotel y hostería debido a la similitud del término.

Los hoteles son los establecimientos que dan alojamiento a las personas que, en general están temporalmente en un territorio. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo se clasifican en: pequeños (75 habitaciones), medianos (300 habitaciones), grandes (1000 habitaciones) y gigantes (más de 1000 habitaciones) (O.M.T: 2012).

Según el Reglamento General de Actividades Turísticas (2012) en el artículo 23, hostería es todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos preferentemente en las proximidades de las carreteras. Están dotados de jardines zonas de recreación y deportes. En ellas, se prestan servicios de alojamiento y alimentación al público de forma general. La capacidad de hospedaje no es menor de seis habitaciones. En la provincia de Pastaza existen 26 hosterías con 470 habitaciones y 1068 plazas y, en el cantón Pastaza existen siete hosterías que se constituyen la población objeto de estudio (Catastro de Pastaza 2013).

Las hosterías, ubicadas en el cantón Pastaza, se localizan en el medio natural de la Amazonía ecuatoriana, donde están asentadas siete nacionalidades indígenas. La construcción predominante es de madera y caña con acabados rústicos, siendo típicos de la región. El diseño responde a los gustos y creatividad del dueño, quien se inspira en elementos típicos de la zona, lo que convierte a las hosterías en centros de espléndida belleza y altamente atractivas a los visitantes nacionales y extranjeros, a los que les gusta interactuar con la naturaleza y las comunidades, realizando senderismo y desarrollando el intercambio cultural.

El factor humano es el principal elemento activo y dinámico que impulsa a la organización para el logro de sus objetivos estratégicos, por tanto, la gestión de los recursos humanos constituye en variable clave para el logro de organizaciones exitosas (Alles, 2006; Chiavenato, 2011; Codina Jiménez, 2014 y Cuesta Santos, 2010).

Un levantamiento bibliográfico en torno a la gestión de los recursos humanos, evidenció un grupo de problemas en este campo, en especial los asociados al proceso de diagnóstico de sus funciones. La ausencia de diagnósticos en la gestión de los RR.HH limita una proyección estratégica adecuada para el perfeccionamiento de las funciones de recursos humanos, lo cual obstaculiza los resultados y aportes de las hosterías al desarrollo del país.

El objetivo de este artículo es aplicar el procedimiento para diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH en siete las hosterías de la provincia de Pastaza.

## **Materiales y Métodos**

Se diseña un procedimiento para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en las hosterías ecuatorianas de Manjarrez Fuentes,

2015, figura 1. Cuenta con seis fases para su aplicación.

En la primera, se centra en la contextualización del objeto de estudio, y se levanta la información a partir del análisis documental, sobre el marco regulatorio de la actividad de recursos humanos en el sector. Se realiza una entrevista para identificar los problemas potenciales que se manifiestan en las funciones de la gestión de los RR.HH. del sector turístico en la provincia. En la segunda, se caracterizan las hosterías objeto

de estudio. Se revisan documentos tales como: el catastro, mapa turístico y plantilla de trabajadores de la hostería. La información que se obtiene resulta: una visión general de las hosterías, sus particularidades, que incluya la ubicación geográfica, las fuerza laboral atendiendo a la composición por edad, sexo, ocupación, formación, los aspectos del entorno, los recursos naturales y culturales más cercanos que, de una forma u otra la actividad económica principal de la organización puede hacer uso y generar impactos en ellos.

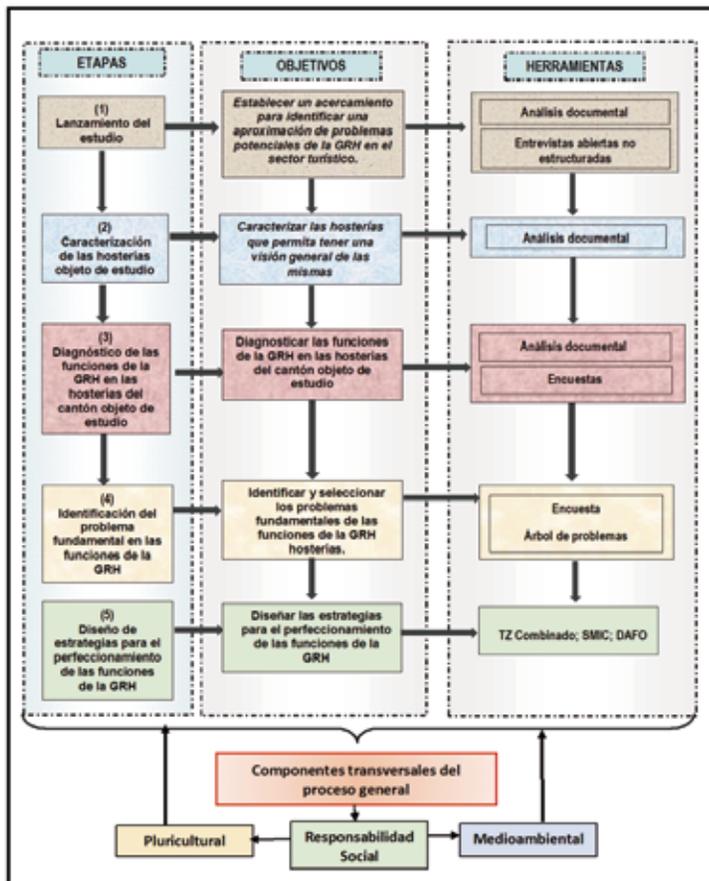


Figura1: Procedimiento para el diagnóstico de las funciones de la GRH en las hosterías ecuatorianas con enfoque de responsabilidad social. Fuente: Manjarrez Fuentes, 2015.

En la tercera, se diseña una herramienta en base a los elementos de las funciones de la gestión de los recursos humanos. El instrumento cuenta con 72 preguntas, con una escala Likert de 5; donde 1 (muy mala) y 5 (muy buena). La encuesta se prueba para corregir posibles errores en su elaboración, fiable y validez. Se suma, una entrevista para evaluar si los elementos de inclusión pluricultural y medio ambiental, como componentes de la responsabilidad social en las funciones de gestión de los recursos humanos, se tienen presente a la hora de la gestión de los RR.HH.

En la cuarta, se identifican los problemas esenciales en las funciones de la gestión de los RR.HH. de las hosterías objeto de estudio mediante el árbol de problema que se realiza con un grupo de expertos de la investigación.

En la quinta, a partir de la identifica-

ción del problema fundamental en las funciones de la gestión de los RR.HH., resultado de la fase 4, se diseñan las estrategias. Se consta con dos pasos en esta fase.

Paso 1: se inicia esta fase con el diseño de escenarios probables, que permite contar con argumentos más sólidos que justifiquen las estrategias a proponer.

Paso 2: se realizan las matrices de factores internos (MEFI) y factores externos (MEFE). Esto permite construir la matriz DAFO (Godet, 2000 y Santos Pastor, *et al.* 2014). Para la construcción de las tres matrices se consultan el grupo de expertos seleccionados en la fase 4 del presente procedimiento. A partir del estudio de la literatura de autores Codina, 2009; Letechipia, 2013; Toro, 2006), se determinan las estrategias a seguir por la organización, cuadro 1.

Cuadro 1: Las estrategias a diseñar pueden ser se varios tipos.

Tipos de estrategias	Clasificación	Cuadrantes	
Estrategias ofensivas	Ser líderes	1er cuadrante	MEFE>2,50ME FI>2,50
Estrategias ofensivas	De reestructuración. De diversificación. De protección y apoyo de implicados. De enfoque.	2docuadrante	MEFE>2,50MEFI<2,50
Estrategias Adaptativas	Buscar nichos. Actuar sobre las debilidades. Fusión con otras organizaciones.	3ercuadrante	MEFE<2,50 MEFI>2,50
Estrategias de Supervivencia	La liquidación. La fusión. El saneamiento (cambios de directivos). Reducir niveles de gastos. Buscar nichos si los hay.	4tocuadrante	MEFE<2,50 MEFI<2,50

Fuente: Elaboración propia

La estrategia diseñada se vincula directamente a uno o varios problemas que se identifican en el diagnóstico, además debe tomar en consideración el objetivo general y objetivos estructurados en el árbol de problema. Asimismo su formulación está determinada por los resultados de los escenarios construidos, lo cuales indican el pronóstico de comportamiento del sistema analizado en un marco de probabilidades y efectos de variables dadas.

### **Descripción de los casos de estudios**

En esta sección se presentan casos de estudio para ilustrar el diagnóstico de la gestión de los RR.HH. en las hosterías de objeto de estudio.

Para el desarrollo de los casos de estudio se sigue la estructura propuesta por el proyecto BestLog de la Comisión Europea para el estudio de casos de referencia (Guerola Pérez 2009). La estructura propuesta es: descripción de la cadena, delineación del problema, desafíos, la solución propuesta, lecciones aprendidas y beneficios obtenidos.

### **Resultados y Discusión**

Se aplica el procedimiento a siete hosterías de la provincia de Pastaza desde el 2013 hasta el 2015.

### **Descripción de la hostería**

Las hosterías, ubicadas en el cantón Pastaza, se localizan en el medio natural de la Amazonía ecuatoriana, donde están asentadas siete nacionalidades indígenas. La construcción predominante es de madera y caña con acabados rústicos, siendo típicos de la región. El diseño responde a los gustos y creatividad del dueño, quien se inspira en elementos típicos de la zona, lo que convierte a las hosterías en centros de espléndida belleza y altamente atractivas a los visitantes nacionales y extranjeros, a los que les gusta interactuar con la naturaleza y las comunidades, realizando senderismo y desarrollando el intercambio cultural, por lo que se promueve el turismo ecológico.

En la zona se aprecia una amplia riqueza cultural que se expresa en las costumbres, la gastronomía amazónica, diversidad de dialectos o lenguas, vestuario típico, siendo un espacio que muestra como regularidad, lo autóctono y multicultural de las nacionalidades presentes en Pastaza. Esto marca una diferencia con las regiones de la costa y la sierra, siendo al mismo tiempo elementos que la distingue.

### **Delineación del problema**

Se identificaron problemas en la gestión de los RR.HH y sus funciones. Los administradores de las hoste-

rías realizan de forma empírica los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y otros más, que se enmarcan en las funciones, ajenos a un proceder científico metodológico que guíe el proceso general. Carecen de preparación en cuanto a la forma de gestionar los recursos humanos, y de sus llamadas funciones: planeación; admisión, reclutamiento, selección e inducción del personal; descripción y análisis de puesto; evaluación del desempeño; compensación.

Se aprecia un desconocimiento en relación con la capacitación y creación de condiciones favorables de ambiente de trabajo y psicológicas. Esta afirmación es suministrada en un primer momento por los gerentes propietarios de las mencionadas organizaciones, a partir de entrevistas abiertas no estructuradas que se les realizó. Solo se cumple con lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales y del código de trabajo, en relación con el pago de sueldo básico y la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

En estas entidades existe ausencia de programas de motivación, reconocimiento y estímulo, lo que incide en la baja estabilidad laboral.

Solo en el caso de una hostería existe un manual de funciones que no

se aplica en su integridad. Resulta relevante el hecho de que todas evalúan el desempeño del personal pero solo para prescindir de los servicios y no para fortalecer las funciones de la gestión de los RR.HH. Asimismo, los directivos no toman en cuenta en sus procesos de gestión de recursos humanos las diferencias de nacionalidades étnicas que coexisten en el cantón Pastaza y las particularidades del medio ambiente que posee el sector.

## **Desafíos**

### **La solución propuesta**

#### Fase 1: Lanzamiento del estudio

Se constató el cumplimiento de las premisas declaradas en el procedimiento objeto de aplicación, se verificó la existencia de las bases informativas necesarias y se obtuvo el listado de las hosterías del cantón Pastaza.

#### Fase 2. Caracterización de las hosterías objeto de estudio

Ecuador, tiene un total de 24 provincias, dentro de las cuales se encuentra Pastaza. La provincia de Pastaza limita al norte con las provincias de Napo y Orellana, al sur con Morona Santiago, al este con la

nación peruana y al oeste con la provincia de Tungurahua. La provincia posee cuatro cantones: Pastaza,

Mera, Santa Clara y Arajuno, de los cuales la capital es la parroquia Puyo, figura 2.

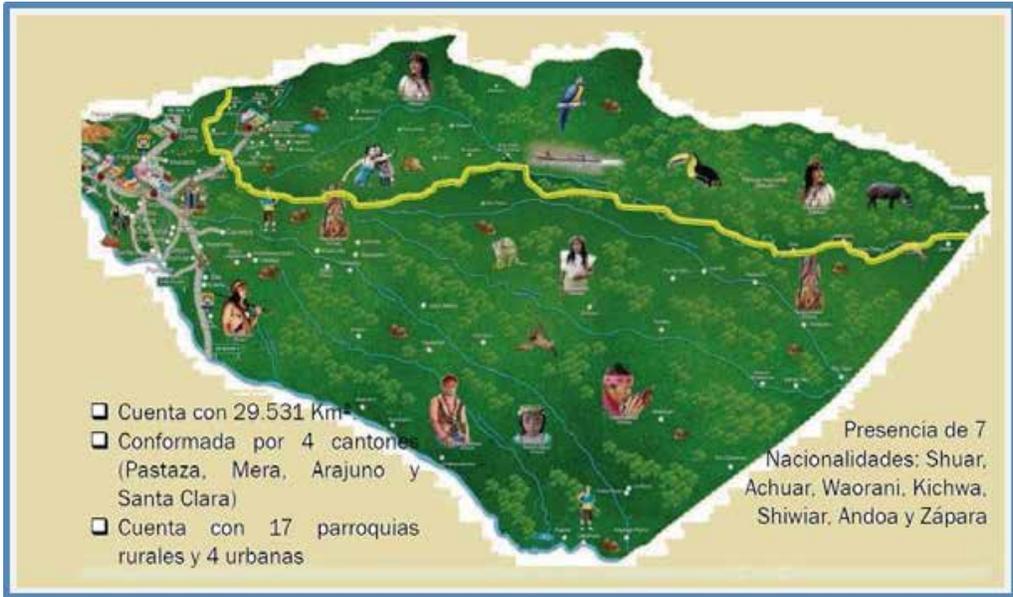


Figura 2: Mapa de la provincia de Pastaza Fuente: Tomado del Ministerio del Turismo (2013).

Es válido señalar que Ecuador posee 14 nacionalidades, de las cuales la región amazónica ecuatoriana posee 10. En el caso específico de la provincia de Pastaza se cuenta con siete nacionalidades: Quichwa, Shuar, Achuar, Waorani, Shiwiar, Zápara y Andoa. Vale destacar que el cantón Pastaza fue colonizado por emigrantes de diferentes provincias como tungurahueses, chimboracenses, riocenses, manabitas, esmeraldeños entre otros, lo que condiciona la multiculturalidad en el cantón.

Pastaza tiene 60 destinos turísticos, en la provincia están radicadas

11 hosterías, de ellas, siete se encuentran ubicadas en el cantón Pastaza, según el inventario catastral oficializado por el Ministerio de Turismo del cantón Pastaza (MINTUR) 2013, y se relacionan a continuación:

HachaCaspi, Safari, Don Elías, Flor Canela, Turingia, Pigual, Lizanes. Para las encuestas se consideró a los siete gerentes propietarios y la población de empleados integrado por 74 personas.

Las hosterías se encuentran registradas en la cámara de turismo (CAPTUR-Pastaza) como empresas

de prestación de servicios de alojamiento, con modalidad turística en venta de estancia, recreación y esparcimiento, sala de eventos y alimentación. Están registradas también en el Catastro provincial con la segunda categoría. Prestan servicios a nacionales y extranjeros. Las hosterías complementan sus servicios con restaurant, cafetería, parqueaderos, servicio de telefonía, conexión a internet, piscinas, juegos infantiles, canchas de deportes, grandes jardines naturales. Su ubicación geográfica espacial está regulada, se deben construir a 1.5 km de la zona urbana. Las habitaciones son simples, dobles, triples, cuádruples, séxtuples (consideradas familiares). De igual forma en su mayoría cuentan con cabañas, estructuras autóctonas de la zona.

Las características de los recursos humanos que laboran, varían en correspondencia con cada hostería. La edad promedio de los trabajadores está comprendida entre 19 a 40 años. Del total de trabajador el 28 por ciento (21 trabajadores) se encuentran en el rango de edad de 26 a 45 años. A su vez, el 19 por ciento (14 trabajadores) se encuentran en el rango de edad de 45 a 55 años. A su vez la contratación presenta un condicionamiento de género donde predomina la contratación de hombres fundamentalmente

para trabajos de mantenimiento, debido a que son extensiones de grandes jardines. Es importante destacar que la mayoría las hosterías no brinda facilidades de superación a su fuerza laboral, a pesar de que los empleados muestran en ocasiones ciertos deseos de capacitación.

Fase 3. Diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH.

Se aplicó la encuesta y la entrevista a los directivos encargados del personal, que son a su vez los gerentes propietarios de cada una de las hosterías y a todos los trabajadores de la hostería. La encuesta está orientada a identificar los principales problemas en las funciones de la gestión de los RR.HH en las hosterías. A la encuesta se le realizó el análisis de confiabilidad a partir del Alpha de Cronbach, y se obtiene un valor de 0,968; muy aceptable. Asimismo, en dos rondas de trabajo se logró el consenso de los encuestados en un 0,890 igualmente aceptable según el análisis Kendall.

El análisis integral que se realiza permite constatar que todas las funciones de la gestión de los recursos humanos oscilan entre buena y regular en sentido decreciente, figura 3.

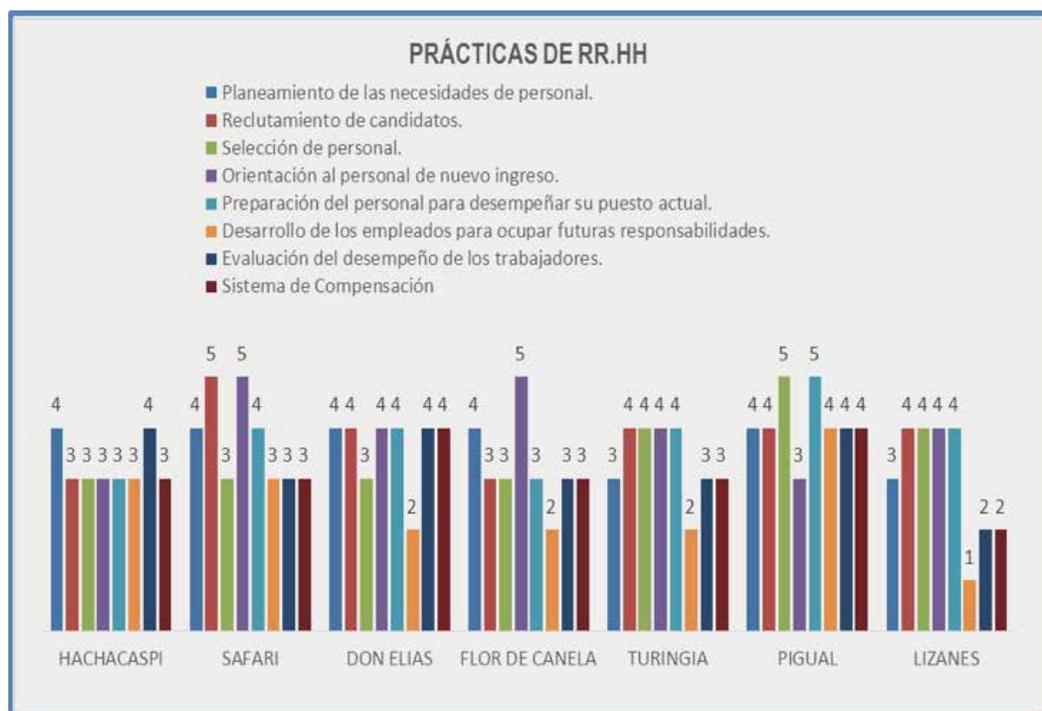


Figura 3: Resultado de las funciones prácticas de recursos humanos de las hosterías.

Fuente. Elaboración a partir de salida de SPSS, versión 22.0.

Los resultados expresan deficiente conocimiento e inadecuada gestión de los recursos humanos en las hosterías.

Fase 4. Identificación del problema fundamental en las funciones de la gestión de los RR.HH.

Se tiene en cuenta los resultados del diagnóstico para la construcción del árbol de problema. Se identifica como problema fundamental: deficiente formación profesional de los directivos y funcionarios para la aplicación de las funciones en la gestión de los RR.HH. A partir de dicho problema se identifican las causas, directas e indirectas, así como

los efectos que se manifiestan a partir de dicho problema central. Para ello se procedió a realizar una lluvia de ideas con los expertos. A continuación se exponen los principales problemas que se manifiestan en las funciones de la gestión de los RR.HH en las hosterías diagnosticadas del cantón Pastaza:

**Organización:** carencia de los objetivos organizacionales y de una proyección estratégica y por objetivos en las hosterías, desarticulación de la proyección de los RRHH con los objetivos de la hostería Planeación, deficiente la planeación estratégica de las necesidades de personal, ausencia de una proyección estratégica e inclu-

siva de los recursos humanos, los trabajadores no forman parte del proceso en el proceso de planeación, insuficiente planificación de la rotación del personal por los puestos de trabajo.

**Admisión:** no aplicación de métodos para el diagnóstico de selección del personal, poca presencia de personal contratado de origen étnico o nacionalidades existentes, carencia de un procedimiento para el reclutamiento de los trabajadores, deficiente desarrollo de los procesos de reclutamiento y de contracción del personal y débil proceso de selección de personal.

**Aplicación:** no están definidas las competencias laborales por puesto de trabajo, carencia de un manual de diseño de puestos de trabajo por competencias, ausencia de manual y reglamento para la evaluación del desempeño del trabajador, deficiente el proceso de evaluación del desempeño. **Compensación:** débil el sistema de estímulo y atención al trabajador, no están definidas las normas para el sistema de compensación, bajo reconocimiento al trabajador por los resultados de su desempeño, escasa correspondencia entre salario percibido y el trabajo desempeñado y posibilidades de promoverse a un nivel superior.

**Desarrollo:** deficiente formación profesional y de oficio de los trabajadores con enfoque de respon-

sabilidad social, ausencia de programas para la capacitación del personal con enfoque de responsabilidad social, desmotivación para el cumplimiento los objetivos individuales, deficiente trabajo en equipo, carencia de capacitación en la protección y cuidado del medio ambiente y de capacitación que tenga en cuenta las lenguas maternas de las plurinacionalidades o los dos idiomas oficiales.

**Mantenimiento:** deficiente aplicación y control de las normas de higiene y seguridad y ambiente laboral, no están establecidas las normas generales para la regulación de la disciplina, higiene y seguridad, ambiente laboral y su articulación con el medio ambiente, inadecuada comunicación entre directivos y trabajadores y escaso involucramiento de la hostería con el cuidado del medio ambiente.

**Fase 5:** Diseño de estrategias para el perfeccionamiento de las funciones de la gestión de los RR.HH.

En este paso se determinan los escenarios más probables en función de tres técnicas (matrices) y a partir de estos resultados se definen las estrategias a seguir para la mejora de la gestión en los recursos humanos, figura 4. Se tiene en cuenta los problemas identificados en las fases anteriores.

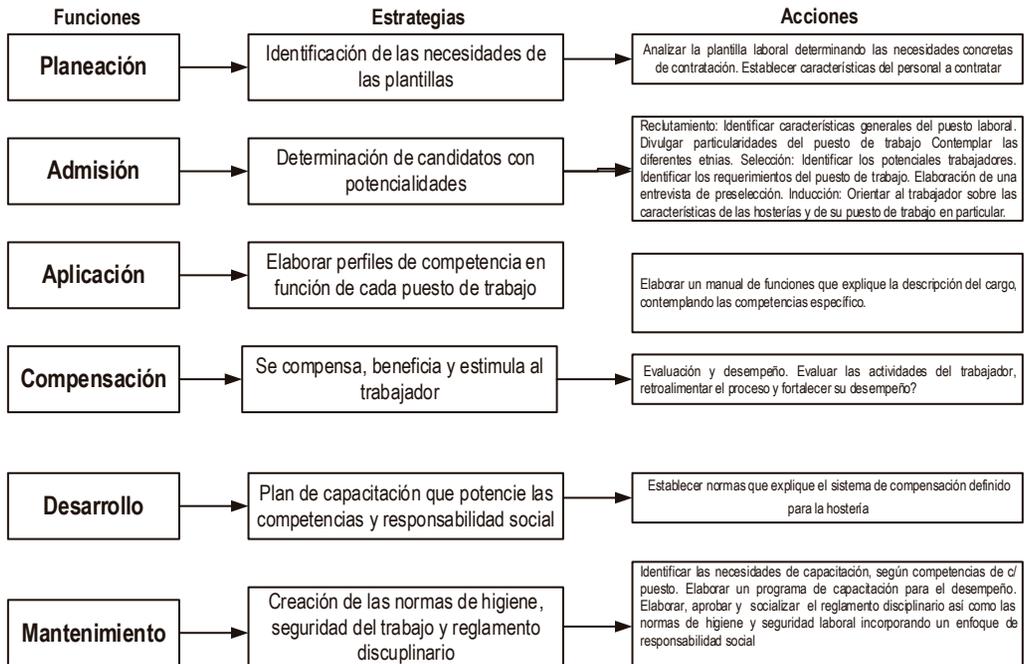


Figura 4: Funciones, estrategias y acciones de las hosterías. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la aplicación del procedimiento en las hosterías del cantón Pastaza, indican que el procedimiento es, en primer lugar, factible de aplicación en esas organizaciones, por lo que, se demuestra su pertinencia, capacidad de descripción y de explicación referente a las funciones de la gestión de los RR.HH; manifiesta una evidente consistencia lógica; es comprensible y asimilable por parte de las organizaciones, así como es posible de extender a las hosterías de otros cantones, se manifiesta su parsimonia, flexibilidad y pertinencia, en principio como “tecnología consultora” posible de aplicar por las hosterías o en colaboración con especialistas externos.

## Lecciones aprendidas

Lección 1: si no se diagnóstica la gestión de los RR.HH, se desconoce las necesidades básicas de los mismos, y por ende influye en el servicio turístico que se oferta en Pastaza, Ecuador

Lección 2: la aplicación de las estrategias diseñadas para el perfeccionamiento de las funciones de la gestión de los recursos humanos en las hosterías, dependerá de la voluntad de los administradores y trabajadores de cada objeto de estudio.

## Beneficios obtenidos

Técnicos: el diseño y aplicación del procedimiento de diagnóstico

de la gestión de los recursos humanos, es una herramienta que potencia la elevación de la gestión de los recursos humanos y contribuye a la mejora de los servicios turísticos de la Amazonía.

## Conclusiones

Si bien el diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH como base para la toma de decisiones en las organizaciones en general y en el sector turístico en particular, es una práctica internacionalmente aceptada, la incorporación del enfoque de responsabilidad social, sostenido en los componentes pluricultural y medioambiental, enriquece el análisis y contribuye a la una práctica de gestión más inclusiva. Asimismo se reconoce y compromete la organización en el respeto de los trabajadores que provienen de los pueblos originarios. Logra implicar a la entidad en el cuidado y conservación del medioambiente desde su gestión.

## Literatutra citada

Alles, Martha. 2006. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias en competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Asamblea Constituyente 2012. Propuesta de norma técnica para el Registro de Centros

El procedimiento aplicado, demuestra ser una solución metodológica, por cuanto concibe caracterizar, diagnosticar e intervenir a través de estrategias adecuadas en el proceso de gestión de los RR.HH, a partir de una orientación holística y sistémica que fortalece los recursos humanos disponibles y potenciales desde la responsabilidad social.

El proceso de diagnóstico con un carácter cíclico, la flexibilidad que posee y las transversales incorporadas, le confieren ventajas y cualidades superiores respecto a procedimientos de diagnósticos precedentes. El procedimiento propuesto, en la lógica presentada, favorece al diseño de estrategias coherentes para el mejoramiento continuo de las funciones de la gestión de los RR.HH y contribuye a la gradual reducción de la brecha entre los trabajadores ecuatorianos en general y en especial los que tienen procedencia de las 14 nacionalidades o pueblos originarios.

Turísticos Comunitarios del Ecuador a través de la Dirección de Desarrollo. Ecuador: Ministerio de Turismo del Ecuador.

Asamblea Constituyente. 2007. Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sostenible para Ecuador (PANDETUR 2020).

Chiavenato Idalberto. 2011. Administración

- de Recursos Humanos (Novena Edición.). México, DF. Ediciones Mc Graw Hill Educación. ISBN: 9788535246711.
- Codina A. Jiménez. 2014. Habilidades y Herramientas Gerenciales. La Habana, Cuba: Escuela de Alto Estudios. ISBN: 978-959-270-297-4.
- Cuesta Santos, Armando. 2010. Gestión del talento Humano y del conocimiento. Bogotá. D.C: Editorial Ecoe Ediciones.
- Drucker, Peter F. 2012. La administración en una época de grandes cambios. Buenos Aires, Argentina: Random House Mondadori S.A.
- Gadow, F. 2011. Dilemas: La Gestión de Talentos en Tiempos de Cambios. Argentina: Granica.
- Godet, Michel. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Retrieved from <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja>
- Guerola Pérez, S. (2009) "Siemens e-Integration. BestLog Good Practice Cases. PROJECT."
- Hernández Sampieri, R. 2010. Metodología de la Investigación. México, DF.: Editorial TLAS.
- Letchipia, Juárez J. (2013). Las 3 Estrategias de Efectividad de Personal. México: Printed in México. ISBN 978-607-511-099-8.
- Manjarrez Fuentes, 2015. Gestión de los recursos humanos con enfoque de responsabilidad social en las hosterías del sector turístico: caso cantón Pastaza. Tesis en Opción al Título de Doctora en Ciencias. La Habana. Cuba.
- Marrero, C (1998b). Procedimiento para la gestión de la formación de los Recursos Humanos, Ponencia presentada en el XII Fórum Provincial de Ciencia y Técnica (Premio Relevante), Holguín.
- Ministerio de Turismo del Ecuador 2012. Propuesta de norma técnica para el Registro de Centros Turísticos Comunitarios del Ecuador a través de la Dirección de Desarrollo.
- Palacios, G. C. 2013. El arte de dirigir el Talento Humano. Ecuador: Editorial Grafipen S.A.
- Rodríguez, I. 1999. "Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería", Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. La Habana. Ed. ISPJAE.
- Rojo I. Rojo y Gaspar, A. I. 2010. Administración de los Recursos Humanos en las Empresas Turísticas. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Santos Pastor, Marisa et. All. 2014. Análisis y propuestas de cambio en la metodología y la evaluación en el Espacio Europeo de Educación Superior. Revista Iberoamericana de

---

Evaluación Educativa, ISSN-e 1989-0397, Vol. 7, N° 3, 2014, págs. 127-144.

Silva Lira, I. (n.d.). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. 2003: ILPES.

Toro, Daniela 2006. El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. Intangible Capital - N° 14 - Vol. 2- pp. 338-358, Oct-Dic de 2006 - ISSN: 1697-9818.