

Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos

Administration of the human talent for the improvement of the tourists services

Lady Diana Vera Solórzano*

*Magister Universitario en Dirección y Administración de Empresas. Ecuador. Aspirante de doctorado de la Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Central, lady.vera@ikiam.edu.ec; ID: <https://orcid.org/0000-0002-6406-2716>

Lorena Rivera Badillo

Doctora en Economía y Finanzas. Docente Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. pl.rivera@uta.edu.ec; ID: <https://orcid.org/0000-0001-6703-2160>

María Victoria Reyes Vargas

Doctora en Ciencias Económicas. Rectora - Universidad Regional Amazónica. Ecuador, maria.reyes@ikiam.edu.ec; ID: <https://orcid.org/0000-0002-5573-0495>

Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo

Vera Solórzano, L., Rivera Badillo, L. & Reyes Vargas, M. V. (2022). Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turístico. *Avances*, 24(1), 61-76, <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/673/1904>

Recibido: 19 de julio de 2021

Aceptado: 21 de diciembre de 2021

RESUMEN

Con el objetivo de facilitar la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico del cantón Tena, Napo, Ecuador se realizó una investigación cualitativa. Se utilizó una muestra de 132 establecimientos

(agencia de viajes, alojamiento, comidas y bebidas, recreación, diversión y esparcimiento), registrados en el catastro turístico. Se aplicó una encuesta estructura dirigida a los representantes legales

de los establecimientos turísticos para medir la dimensión relacionada con los factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias. Se evaluaron los indicadores: desarrollo del talento humano, nivel de instrucción y compromiso por parte de los prestadores de servicios. Como resultados del diagnóstico realizado se constatan las principales carencias en el desarrollo del talento humano, el nivel de instrucción y el compromiso por parte de los prestadores de servicios turísticos. Se desarrolló el modelo teórico que establece las competencias esenciales con el fin de lograr una gestión eficiente del talento humano y la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico.

Palabras clave: recursos humanos; competencias; servicios turísticos; modelo de gestión.

ABSTRACT

With the objective of facilitate the improvement of services in establishments in the tourism sector

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios del siglo XXI, en Ecuador el turismo fue declarado política nacional, constituyendo este, el desarrollo más significativo de los últimos años del país. En este contexto, según el Ministerio de

of the canton Tena, Napo, Ecuador, a qualitative research. It was used a sample of 132 establishments (travel agency, accommodation, food and drink, recreation, fun and recreation), registered in the tourist registry. Applied a structured survey addressed to the legal representatives of tourist establishments to measure the dimension related to the factors that influence the management of human talent by competencies. The indicators were evaluated: development of human talent, level of instruction and commitment on the part of service providers. As a result of the diagnosis carried out, the main deficiencies in the development of human talent, the level of instruction and the commitment of service providers are verified. Tourist The theoretical model that establishes the essential competencies was developed in order to achieve efficient management of human talent and the improvement of services in establishments in the tourism sector.

Keywords: human resources; skills, tourism services; management model.

Turismo (2020) existe en la actualidad un Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico con objetivos importantes definidos hasta el año 2030.

En el análisis documental realizado se constató que el turismo en Ecuador generalmente duplica número de llegadas de turistas, con tasas de crecimiento promedio superior a la media mundial. En ese sentido, refiere Cabanilla (2016), y la base en datos del Banco Central del Ecuador (2015), que el número de entrada de divisas generadas por el turismo receptivo, fue superado en un 287.50 % y un 194.67 % por parte del turismo receptivo de países como; Colombia y Perú, respectivamente.

Datos del Banco Central del Ecuador (2015) refleja que a través del turismo emisor (Colombia, Perú, Estados Unidos, Panamá, España, Venezuela, Argentina, Chile, Holanda y Cuba), los ingresos en el periodo de 2015 – 2019, fueron duplicados durante el período referido, con una tasa media de crecimiento del 6,88 %. Las cifras, expuestas, son alentadoras para el gobierno, sin embargo, en la actualidad no se ha logrado mantener una posición competitiva fuerte, frente a los países fronterizos.

De acuerdo con el catastro de los negocios turísticos en el periodo de 2015 – 2019, Ecuador, posee 19166 empresas turísticas en las siguientes categorías: agencias de viajes (1554), alojamiento (4047), alimentos y bebidas (12437), recreación, entretenimiento, ocio (759), y transporte turístico (369), datos que

reflejan el comportamiento de las políticas de desarrollo y turismo de Ecuador (AME, 2014).

En ese contexto, el cantón Tena o mejor conocido como San Juan de los Dos Ríos de Tena, constituye una de las fortalezas turísticas más amplias de Ecuador (Vera, 2017). En el cantón, existe un eminente potencial turístico; ríos, cavernas, cascadas, gastronomía típica, cultura y una gran variedad de flora y fauna única en el país.

El cantón Tena, está favorecido por su clima tropical de 18 a 36 grados centígrados, situación geografía que hace que el cantón sea eficaz para el desarrollo turístico. El sector hotelero del cantón, tiene docilidad con las ofertas de hospedaje, la gastronomía, los platos típicos (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2020).

Vera (2017) refiere que la riqueza natural del cantón Tena, se encuentra en las parroquias rurales (Ahuano, Muyuna, Puerto Misahuallí, Pano, Puerto Napo, Chontapunta y Tálag) donde se asienta la mayor parte de población indígena, por lo que, es importante trabajar con las asociaciones de la zona para desarrollar su talento y brindarles la oportunidad de mejorar su conocimiento técnico y servicio de atención, con la finalidad de potenciar el turismo del sector. La disminución de la demanda nacional turística en el cantón Tena se asocia a la insuficiente

gestión del talento humano por competencias, orientado a la mejora de los servicios de turístico del cantón.

Estudios previos sobre gestión del talento humano por competencias, como los de Chiavenato (2009) refieren que la gestión del talento humano es uno de los factores fundamentales en la competitividad de los negocios. En la medida que permite la alineación de las competencias de las personas con la estrategia corporativa, se produce una vinculación directa y se responsabiliza de todos los procesos de la gestión del conocimiento, hasta los procesos operativos y la integración del talento humano.

La Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, el éxito de las instituciones y organizaciones, depende de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios (Castillo, Vázquez & Martínez, 2015).

La gestión por competencias, concepto planteado por primera vez el 1973, por David Mac Clelland, se concibe, como un modelo que se hace cada vez más vigente y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño.

Muchos autores han estudiado y conceptualizado las competencias. En

este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), refiere la competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello (Vargas, 2003). Se muestra una asociación fuerte entre calificación del trabajo y desempeño laboral, donde la calificación del trabajo según el citado autor, considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Las principales deficiencias y limitaciones existentes, con respecto a la gestión del talento humano por competencia identificadas en el cantón Tena son:

- Deficiente capacitación del talento humano para la atención que se brinda a los turistas en los establecimientos turísticos.
- Escaso desarrollo del talento humano en los establecimientos del cantón Tena
- Bajo nivel de instrucción de los representantes legales de los establecimientos turísticos
- Poco compromiso por parte de los prestadores de servicios por mejorar la atención al visitante
- Carencias de vínculos estratégicos como condición

del desarrollo sostenible organizacional

- Insuficiente gestión del talento humano que contribuya a potenciar competencias desde la realidad estudiada

La mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico del cantón Tena, se focaliza en la importancia que reviste el talento humano, desde una perspectiva integral a fin de alinear los objetivos que permita diseñar las competencias del talento humano, orientado a la mejora de los servicios de los establecimientos en el sector turístico. Desde esta perspectiva, se concibe la investigación a realizar con un nuevo enfoque estratégico de gestión de talento humano.

El talento humano es el principal recurso de la empresa para generar ventaja competitiva. En ese contexto, se destaca el papel que juega el administrador de empresas en el ejercicio planeador, organizativo, direccional y de control es fundamental para el desarrollo equilibrado al interior de las organizaciones. Por tal motivo, es que el profesional debe desarrollar unas competencias mínimas que le permitan potenciar aún más el talento propio para dirigir adecuadamente una empresa (Rondón-Márquez, 2017).

Los autores contemporáneos hacen énfasis en desarrollar las competencias de los individuos como estrategia del área de recursos humanos. Un modelo de gestión por competencias establece y concreta habilidades y capacidades que los individuos responsablemente puedan cumplirlas en sus actividades diarias.

Como el resto de los recursos (financieros y materiales) el talento humano necesita de atención, inversión y utilización eficiente y eficaz de cara al logro de los objetivos y metas de la organización (Thompson et al., 2012).

La gestión del talento humano aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo de la gerencia moderna, para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del Conocimiento (Aguilar, Palafox & Anaya 2015).

El modelo de gestión por competencia debe ser capaz de determinar quiénes son los más capaces para ocupar determinado puesto, midiendo a su vez los requisitos como experiencia, capacitación, perfiles, hasta que el proceso de evaluación del desempeño determina la factibilidad de la selección, si se ha convertido en resultados dentro de la organización (Cabascango, 2017).

Estudios de Maldonado y Manrique (2017) refieren que los autores contemporáneos hacen énfasis en desarrollar las competencias de los individuos como estrategia del área de recursos humanos. Un modelo de gestión por competencias establece y concreta habilidades y capacidades que los individuos responsablemente puedan cumplirlas en sus actividades diarias.

La gestión de talento humano ha evolucionado teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores como medio para lograr un ambiente laboral de satisfacción y aprendizaje y como consecuencia generar un mejor desempeño laboral y organizacional. En un mundo dinámico, la clave para ser competitivo es gestionar eficientemente a las personas que laboran en la organización y la herramienta que la literatura aporta como guía para lograrlo es la Gestión de Talento Humano por Competencias (Maldonado & Manrique, 2017)

La gestión por competencias de los recursos humanos en el sector turístico en una economía emergente se constituye en un factor de diferenciación, que incide en el incremento de la productividad de las empresas y con ello, en el desarrollo local sostenible. Considerando lo anotado anteriormente, el capital humano en el turismo es un factor determinante para el desarrollo y competitividad de un sector en el que

el valor de la empresa está concentrado en los intangibles (Cruz, 2013). Permite además, como herramienta de competitividad sostenida, conocer y aprovechar las fortalezas y bondades de los colaboradores, pero más importante aún, ayuda a identificar las debilidades y temores, convirtiéndolas en oportunidades de mejora, generadoras de valor agregado y diferenciación.

En el sector turístico ecuatoriano, las necesidades de gestión de los recursos humanos giran en torno a un modelo de negocio muy enfocado en asegurar la eficiencia en las operaciones, contener los costos y evitar conflictos sociales que puedan perturbar su marcha. Desde esta perspectiva, la gestión de recursos humanos se convierte en una de las políticas claves de la empresa turística, al ser, entre otros, la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los empleados estén dispuestos a poner su capital profesional, esto es, su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente (Castillo, Herrera & Zambrano, 2016).

El constante crecimiento demostrado por el turismo en el escenario mundial, también ha impactado al Ecuador que es uno de los países que cuenta entre los de mayor

biodiversidad del planeta, lo que ha contribuido en los últimos años al incremento en la llegada de turistas debido a sus maravillas naturales. La estructura productiva ecuatoriana, muy dependiente del sector primario, ha conducido a las autoridades a diversificar su matriz productiva con el fin de generar nuevos ingresos que mejoren su economía, mediante nuevas estrategias para su desarrollo económico en la promoción del sector Turístico (Loor, Alonso & Pérez, 2018)

En este marco, en los últimos años el gobierno ecuatoriano puso en marcha dos iniciativas orientadas hacia la promoción del Turismo Sostenible: la propuesta en el año 2011 del "Turismo Consciente", como una tipología de turismo diferenciada, basada en una filosofía contrapuesta al turismo de masas" (Castillo, Vázquez & Martínez, 2015) y el Plan Estratégico de Turismo 2020 (Ministerio del Turismo 2020).

Los importantes cambios acaecidos en los últimos años, han modificado el panorama del mercado turístico mundial y le han enfrentado a nuevos retos y oportunidades. Ello ha

supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector, por lo que es, sin duda indispensable analizar el papel clave del capital humano turístico como estrategia competitiva en un nuevo contexto internacional (Loor, Alonso & Pérez, 2018).

La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas. En ese sentido, se requiere de la potenciación del talento humano en cuanto a las competencias que se deben poseer para hacer frente a los servicios turísticos con mayor fortaleza y obtener ventajas competitivas eficaces (Aguilar, Palafox & Anaya, 2015).

Por todo lo anterior se decide como objetivo de investigación facilitar la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico del cantón Tena, a través de la gestión del talento humano.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio siguió un diseño metodológico de investigación cualitativa a profundidad. La población o universo de la presente

investigación será los establecimientos del sector turístico del cantón Tena que se encuentran registradas, que, según el catastro

turístico es de 200 establecimientos, distribuidos entre agencia de viajes, alojamiento, comidas y bebidas, recreación, diversión y esparcimiento (Ministerio de Turismo 2021).

Se considerarán como criterios de inclusión a los establecimientos turísticos legalmente registrados, de acuerdo con la información proporcionada en la Oficina Técnica del Ministerio de Turismo – Napo

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula 1.

$$n = \frac{z^2 p q N}{Ne^2 + z^2 p q} = 132 \quad [1]$$

Donde:

n = Muestra

p= Variabilidad positiva (0.5)

e= Error (5%)

z= Nivel de Confianza (1.96)

q= Variabilidad negativa (1-0.5)

N= Tamaño de la población

La muestra conformada fue de 132 establecimientos.

Se utiliza el Coeficiente Alfa de Cronbach según Lucero y Meza (2002) para determinar la validez y confiabilidad del instrumento aplicado (encuesta), obteniendo un resultado igual a 0.76, lo que significa, existe una fuerte relación entre las preguntas y se considera entonces que el instrumento encuesta presenta validez y confiabilidad.

Se aplica una encuesta estructura dirigida a los representantes legales de los establecimientos turísticos, encuesta que mide la dimensión relacionada con los factores que influyen en la gestión del talento humano por competencias. En esta dimensión se evalúan los indicadores: desarrollo del talento humano, nivel de instrucción y compromiso por parte de los prestadores de servicios.

Se desarrolla modelo de gestión del talento humano por competencias para la mejora de los servicios del turismo en el cantón Tacna-Ecuador.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados del Diagnóstico de los servicios en los establecimientos del sector turístico del cantón Tena, Napo-Ecuador.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron un escaso desarrollo del talento humano en los establecimientos del cantón Tena. Esto se constata a través del 53 % de

los encuestados no considera que el desarrollo del talento humano de los colaboradores de los establecimientos turísticos está en concordancia con los servicios que se prestan en los

establecimientos del sector turístico del cantón Tena, Napo-Ecuador. Por su parte, tan solo un 24 % refirió tener conocimiento sobre el desarrollo continuo de la gestión del talento humano en el referido cantón, aspecto

a tener en cuenta para establecer las competencias necesarias en la mejora los servicios en los establecimientos del sector turístico del cantón Tena (Figura 1).

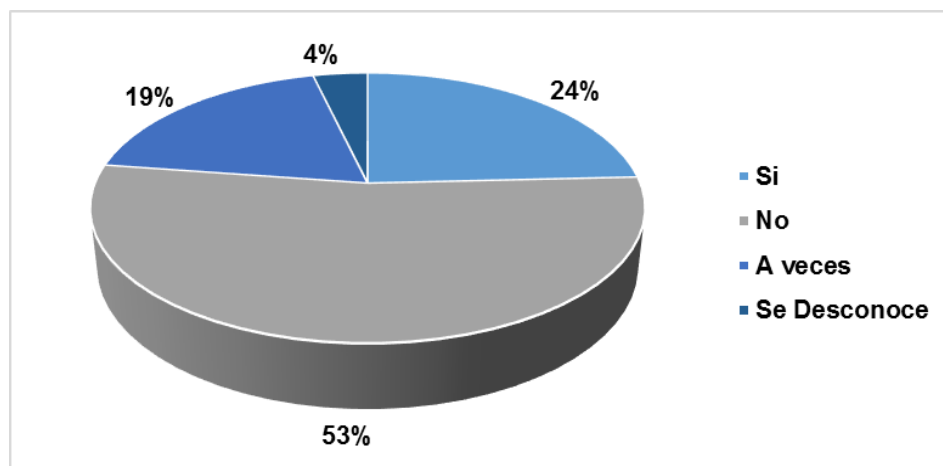


Figura 1. Concordancia del desarrollo del talento humano de los colaboradores de los establecimientos turísticos con los servicios turísticos que se prestan en el cantón Tena, Napo-Ecuador.

Fuente: Elaboración propia.

Un 59 % de los encuestados al plantear que la gestión del talento humano en los establecimientos del sector turístico del cantón Tena, Napo-Ecuador no se encuentra en constate desarrollo. Tan solo un 19 % refirió que, si se encuentra en

desarrollo constante la gestión del talento Humano, aspecto que es considerado la búsqueda de las competencias necesaria en la mejora los servicios en los establecimientos del sector turístico del cantón Tena (Tabla 1).

Tabla 1. Desarrollo de la gestión del talento humano en los establecimientos del sector turístico del cantón Tena, Napo-Ecuador.

Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	19
No	78	59
A veces	26	20
Se Desconoce	3	2
Total	132	100

Se ha evidenciado que existe una deficiente capacitación del talento humano para la atención que se

brinda a los turistas en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador, reflejado en un

55 % de los encuestados que no se capacitan para la mejora de los servicios turísticos que se brindan en los establecimientos del cantón. Solo un 20 % planteó que si se capacita el personal que labora en los establecimientos del sector turístico objeto de estudio, indicador a considerar para indagación de las competencias necesaria del talento humano que labora en los establecimientos del sector turístico del cantón Tena.

Se constata en un 61 % que no se brinda un nivel de instrucción adecuado a los representantes legales de los establecimientos turísticos del cantón Tena. Tan solo un 16 % reflejó que, si se brinda un nivel de instrucción adecuado, lo cual refleja la necesidad de buscar las competencias necesarias para el desarrollo del talento humano en la mejora de las actividades y servicios que brindan en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador.

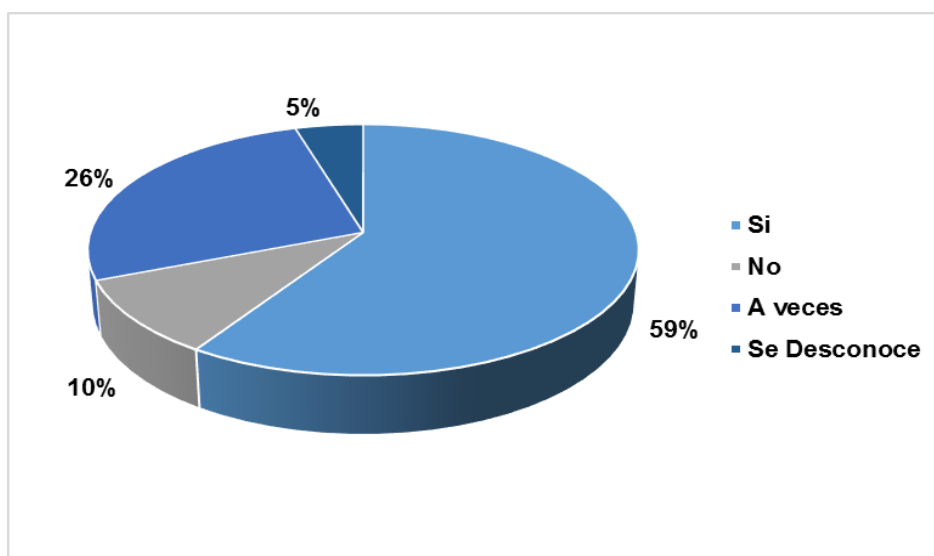


Figura 2. Compromiso de los prestadores de servicios para mejorar la atención al visitante de los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador.
Fuente: Elaboración propia.

Se constata en un 59 % de los encuestados la existencia de poco compromiso por parte de los prestadores de servicios para mejorar la atención al visitante de los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador. En ese sentido, se evidencia que tan solo un 10% de los encuestados, reflejo que, existe

compromiso, por lo que este indicador debe ser analizado para la búsqueda de las competencias necesarias en la gestión del talento humano para la mejora de los servicios que se brindan en los establecimientos turísticos del cantón caso de estudio (Figura 2).

Se evidencia una elevada carencia de vínculos estratégicos como condición del desarrollo sostenible organizacional en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador. Al respecto un 65 %

constató que, si existe carencia y tan solo un 3 % reflejo que no existe carencia, las otras variantes (A veces = 30 % y Se Desconoce = 2 %), muestran una incertidumbre en este indicador.

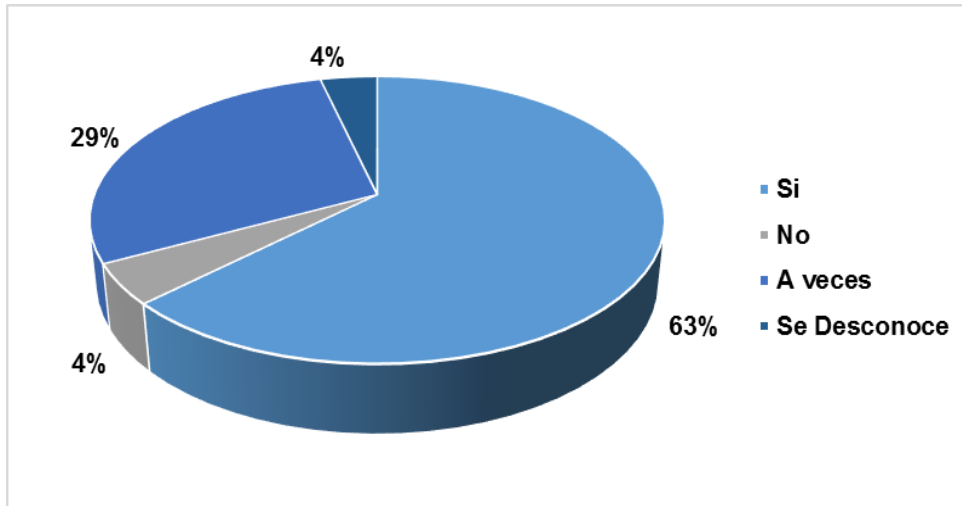


Figura 3. Análisis de suficiencia de la gestión del talento humano para potenciar las competencias en los establecimientos turísticos del cantón Tena, Napo-Ecuador.

Fuente: Elaboración propia.

Se muestra en la Figura 3 insuficiencia en la gestión del talento humano en un 63 % de los encuestados. La gestión del talento humano debe tener el enfoque estratégico, de forma efectiva, se debe buscar el desarrollo del personal centrandolo en el futuro, lo cual permitirá adecuarse a los desafíos derivados de los mercados emergentes. (Ambrosius, 2016; Villalobos & Ramírez 2018; Uriarte, 2020).

Se coincide con Ramírez y Ampudia (2018) y Ramírez et al. (2018), al referir que la necesidad de establecer las competencias esenciales para lograr la mejora de los servicios del sector turístico mediante la gestión

eficiente del talento humano, permite establecer normas en cada operación de la organización estableciendo comportamientos de los colaboradores ante el quehacer laboral.

De manera general el diagnóstico muestra que existen carencias en los vínculos estratégicos como condición del desarrollo sostenible organizacional, en el desarrollo del talento humano, el nivel de instrucción y el compromiso por parte de los prestadores de servicios, para lo cual se requiere de un modelo para el establecimiento de las competencias esenciales, en aras de lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico mediante la gestión eficiente del

talento humano (Maldonado & Manrique, 2017).

Modelo teórico para el establecimiento de las competencias esenciales para lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico mediante la gestión eficiente del talento humano.

Se desarrolla un modelo de uso fácil y estructura flexible que permite el intercambio con los especialistas de recursos humanos. El modelo facilita la interacción con el entorno y la mejora continua con enfoque a procesos para definir las actividades necesarias esenciales en el Talento Humano en aras de mejorar los servicios turísticos.

Para el desarrollo del modelo se tuvo en cuenta los criterios de Cabascango (2017); Ramírez y Hugueth, (2017); Safa et al. (2017); Ramírez, Villalobos y Herrera (2018), quienes refieren que la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, desde la

estrategia organizacional adoptándose a las mejores prácticas mediante la creación armónica de estructuras, principios y controles (Chiavenato, 2009; Loo et al., 2018)

La Figura 4 muestra el modelo desarrollado como marco general sobre el cual pueden trabajar los especialistas de recursos humanos del sector de turismo en el cantón Tena, Napo-Ecuador. Este modelo permite desarrollar las competencias esenciales requeridas en la mejora de los servicios en los establecimientos del sector del turismo a partir de la Visión y Misión de los referidos establecimientos y la detección de competencias genéricas y específicas del talento Humano.

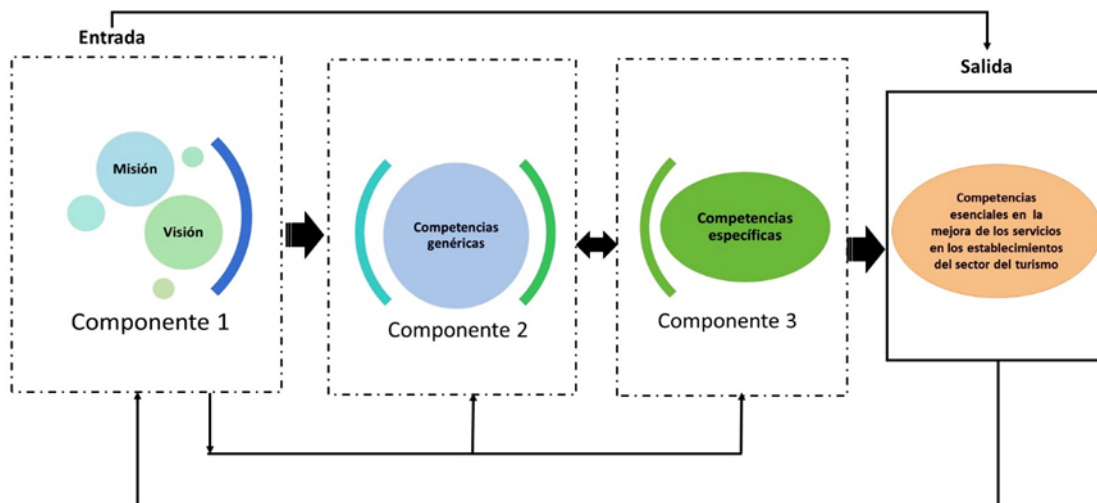


Figura 4. Modelo de gestión del talento humano. **Fuente:** Elaboración propia.

En concordancia con Alles (2006), se definen como competencias genéricas, la orientación al cliente, comunicación asertiva y la integridad, que propende por el comportamiento adecuado del turista e impacte en el desarrollo cultural, político y económico del cantón.

Las dos primeras competencias genéricas van dirigidas a la satisfacción del cliente externo buscando el logro de la excelencia de los servicios. La tercera competencia va orientada al enriquecimiento de la actividad turística en general, propende por el comportamiento adecuado del turista e impacta en el desarrollo cultural y económico del cantón.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado sobre los servicios en los establecimientos del sector turístico del cantón Tena, Napo-Ecuador, permitió constatar las carencias en el desarrollo del talento humano, el nivel de instrucción y el compromiso por parte de los prestadores de servicios, así como su importancia e incidencia en la mejora que requieren los servicios de los establecimientos turísticos del referido cantón, para lo cual se involucra el talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las competencias específicas o esenciales que debe tener el talento humano están relacionadas con la misión y visión de cada establecimiento para garantizar la efectividad de los procesos. En este caso, se definieron: liderazgo, pensamiento estratégico, iniciativa, orientación a resultados, negociación, trabajo en equipo, dinamismo-energía, tolerancia a la presión, desarrollo de relaciones e impacto (Alles, 2006)

Dichas competencias se encuentran jerarquizadas de acuerdo con el grado en el que se requiere cada competencia y su nivel jerárquico en los establecimientos referidos.

Se desarrolló un modelo teórico para el establecimiento de las competencias esenciales con el fin de lograr la mejora de los servicios en establecimientos del sector turístico mediante la gestión eficiente del talento humano.

Se definieron las competencias genéricas y específicas según la misión y visión de cada establecimiento que debe poseer el Talento Humano para la mejora de los servicios en los establecimientos turísticos del cantón caso de estudio.

- Aguilar, A., Palafox A. & Anaya, J. (2015). El turismo y la transformación del paisaje natural. *Noésis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(47), 19-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101979>
- Ambrosius, J. (2016). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs, *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68. <https://doi.org/10.1002/tie.21799>
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Asociación de Municipalidades del Ecuador – AME. (2014). *Historia del cantón Tena*. Recuperado de <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/57-mapa-cantones-del-ecuador/mapa-napo/200-canton-tena>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2015). *Información económica*. Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Cabanilla, E. (2016). *Configuración Socio-Espacial del turismo comunitario. Caso república del ecuador* [Tesis de doctorado en Geografía]. Universidad Nacional de Sur.
- Cabascango, C. P. (2017). *Diseño de un Sistema de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño, Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo "PMIS-SD"* [Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Dirección de Talento Humano]. Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Castillo, E., Herrera, G. & Zambrano, D. (2016). Impacto Económico del Turismo en la Economía del Ecuador. *Revista Anais Brasileiros de Estudos de Turísticos-ABET*, 6(2), 69-81. <https://abet.ufjf.emnuvens.com.br/abet/article/viewFile/2956/2260>
- Castillo, E., Vásquez, E. & Martínez, F. (2015). *El Turismo Consciente en Ecuador: conceptualización y efectos sobre el crecimiento económico*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/286385856>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México - Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Cruz, M. E. (2013). *Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y oportunidades*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Ambato.
- Loor, L., Alonso A. & Pérez, M. (2018). La actividad turística en el ecuador: ¿turismo consciente o turismo tradicional? Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M. *Revista ECA Sinergia*, 9(1).
- Lucero I. & Meza S. (2002). *Validación de instrumentos para medir conocimientos*. Departamento de Física - Facultad de Ciencias Exactas, Naturales y Agrimensura - UNNE., www.unne.edu.ar/cyt/2002/09-Educacion/D-027.pdf
- Maldonado, E. & Manrique, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. *Revista Carácter*, 5(1), 47-56. <https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32>
- Ministerio de Turismo. (2020). *Programas y Servicios del MINTUR*. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/programas-y-servicios/>
- Ramírez Molina, R. I. & Ampudia Sjogreen, D. E. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. ISSN: 2443-4426. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM)*, 4(1), 16-32.
- Ramírez, R.I, Avendaño, I. Alemán, L. Lizarazo, C. Ramírez, R. & Cardona, Y. (2018). Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. ISSN: 0798-1015, *Revista Espacios*, 39(37), 22-27.
- Ramírez, R.I. & Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela, ISSN: 1012-1587. *Revista Opción*, 33(83), 305-335.
- Ramírez, R.I., Villalobos, J.V. & Herrera, B.A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica, ISSN: 1012-1587. *Revista Opción*, 34(18), 2076-2101.

- Rondón-Márquez, I. G. (2017). *Gerencia del talento humano*. (Documento de docencia N° 33). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://doi.org/10.16925/greyLit.2298>
- Safa, M., Weeks, K., Stromberg, R. & Azam, A.A. (2017). Strategic Port Human Resource Talent Acquisition and Training: Challenges and Opportunities. Strategic port human resource talent acquisition and training: challenges and opportunities. California, USA. *Springer Nature Switzerland AG*, 594, 205-215.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y Casos*. (Decimoctava ed.). Colombia: McGraw-Hill Education.
- Uriarte, J.L. (2020). *Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo*. Chile: SERNATUR, Subsecretaria del Turismo.
- Vargas, F. (2003). *La Gestión de la Calidad en la Formación Profesional*. XXXVI Reunión de la Comisión Técnica de CINTERFOR/OIT (Documento de referencia N° 2) Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/index.htm>
- Vera Solórzano, L. D. (2017) *Proyecto para la creación de la Hostería Ecoturística "Indiyana" en la parroquia Pano* [Tesis de Postgrado]. Universidad Internacional de la Rioja.
- Villalobos, J. V., & Ramírez, R. I. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur, ISSN: 1012-1587. *Revista Opción*, 34(18), 1012-1587.

Avances journal assumes the Creative Commons 4.0 international license