

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UN TERRITORIO TURÍSTICO

El caso de Holguín - Cuba

Rodobaldo Martínez Vivar^{*}
Clara Elena Marrero Fornaris^{**}
Reyner Pérez Campdesuñer^{***}
Universidad de Holguín - Cuba

Resumen: La planeación de recursos humanos constituye un requerimiento indispensable que contribuye a la toma de decisiones tanto empresariales como en los niveles territoriales, de aquí la necesidad de observar este fenómeno con un enfoque prospectivo y sistémico que garantice los recursos humanos en cantidad y cualidad que se requieren para el desempeño de los niveles de actividad tanto a corto, mediano y largo plazo. Estos elementos caracterizan el presente artículo, el que fundamenta su estudio en las principales observaciones teóricas que se realizan de la literatura consultada sobre el tema, brindándose una herramienta con la capacidad para la determinación de los requerimientos de recursos humanos en el nivel territorial, presentándose como caso de estudio una de las aplicaciones realizadas en un destino turístico de un territorio turístico de Holguín en Cuba.

PALABRAS CLAVE: recursos humanos, planeación de recursos humanos, estratégico, prospectivo, sistémico, territorio.

Abstract: The Planning of the Human Resources of a Tourist Territory. A Case Study of Holguín, Cuba. The planning of the human resources represents an essential requirement that contributes to the taking of decisions so much managerial as in the territorial levels. That is why it is needed to observe this phenomenon with the prospective and systemic focus that guarantees the human resources in quantity and quality that are required so much for the acting of the activity levels to short, medium and release term. These elements characterize the present article, the one that bases the study in the main theoretical observations that are carried out of the literature consulted on the topic, being offered a tool with the capacity for the determination of the requirements of human resources in the territorial levels, presenting you like case of study one of the applications carried out in Holguín, a tourist destination in Cuba.

KEY WORDS: human resources, planning of human resources, strategic, prospective, systemic, territory.

^{*} Master en Ingeniería Industrial y Profesor Auxiliar del Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba. E-mail: rody@facii.uho.edu.cu

^{**} Doctora en Ciencias Técnicas; Profesora Titular y Vicedecana de Investigación y Postgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba. E-mail: cmarrero@vrea.uho.edu.cu

^{***} Doctor en Ciencias Técnicas; Profesor Titular y Jefe de Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba. E-mail: reyner@ict.uho.edu.cu

INTRODUCCIÓN

El contexto de desarrollo actual del proceso de globalización y el auge de la infotecnología, han impregnado un entorno empresarial cada vez menos predecible, lo que ha forzado la necesidad de potenciar la utilización de las ciencias en aras de gestionar a las personas que trabajan y (o) las personas potenciales para trabajar en aras de la supervivencia, esta afirmación constituye en la contemporaneidad un reto de carácter decisivo manifestado en el consenso de prestigiosos académicos y empresarios entendidos en la temática.

Aunque se reconoce la obligatoriedad del tema, aún coexisten tanto en el tratamiento teórico como práctico varios términos para referirse a las personas en su desempeño en el contexto laboral, observando un mismo objeto desde diferentes lógicas que no contribuyen a mantener una consecuencia para describir a las personas como un todo holístico (Cuesta Santos, 2010), aspecto que conduce para el desarrollo de este artículo a asumir el término recurso humano (RH), entendido por las personas que trabajan y más ampliamente potenciales a trabajar que aportan capital humano (CH) y capital intelectual (CI).

Desde este análisis constituye entonces el RH el centro y fin de un sistema de gestión, entendido por la gestión de recursos humanos (GRH), encargado de propiciar el desarrollo y consolidación de las competencias humanas según plantea (Cuesta Santos, 2010:51), las que desde el siglo XX y con mayor énfasis en el XXI constituyen las reservas para impulsar el desarrollo (Arias Guevara, 2008; Boffill Vega, 2009) destacándose al RH como el fin y no el medio de este proceso. Bajo esta nueva concepción gana espacio el desarrollo desde la perspectiva territorial (Lenox & King, 2004; Arias Guevara, 2008; Boffill Vega, 2009) concentrando en sus definiciones más contemporáneas diferentes escalas que asumen desde el nivel micro hasta el nivel macro, mediante el protagonismo de los gestores territoriales que provoquen la identificación y uso de las potencialidades endógenas y oportunidades exógenas conducentes a la mejora del bienestar humano.

Con este renovado pensamiento de desarrollo asume un papel más preponderante la GRH como un proceso de sumo interés para el desarrollo territorial, lo que demanda su estudio al mismo nivel, aspecto que ha sido abordado de manera fragmentada por los autores consultados (Rodríguez Fariñas, 1990; Resolución 132 MES, 2006; Resolución 105 MEP, 2008; Paromita, 2009; Gaete, 2009; Bonardo, 2009; Pocovi, 2009; Becerra & Toledo, 2010; Torres Cala, 2011; Cribeiro Díaz, 2011; Jung & Sook, 2011; Madhu, 2011), limitándose tanto de filosofías, como de métodos y técnicas a este proceso que garanticen su carácter sistémico y estratégico y su inserción como un proceso que se planifica desde lo organizacional hasta lo territorial; elementos que han generado el tratamiento fragmentado de las variables raíces relacionadas a aspectos económicos, políticos, sociales y naturales que condicionan los niveles de movilidad de los RH.

En este contexto se destaca la necesaria vigencia de la planeación de RH (PRH), la que se manifiesta de modo teórico desde dos corrientes fundamentales, una asociada a la gestión organizacional figurando autores como: (Harper & Lynch, 1992; Sikula, 1994; Cuesta Santos, 1999; De Miguel Guzmán, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Law, Wong & Wang, 2004; Sánchez Rodríguez, 2005; Armstrong Stassen, 2009; Morales Cartaya, 2009; Cuesta Santos, 2010), la que ha experimentado en su evolución expresada fundamentalmente por las propuestas aportadas por (De Miguel Guzmán, 2001 y Cuesta Santos, 2010) un amplio desarrollo de filosofías, técnicas y métodos, matizados por la inserción del carácter estratégico y sistémico tanto de la PRH como de la GRH en general, así como la consideración de las tendencias de la GRH contemporáneas y la integración de los análisis cualitativos y cuantitativos y otra manifestada desde el nivel territorial (Rodríguez Fariñas, 1990; Resolución 132 MES, 2006; Resolución 105 MEP, 2008; Paromita, 2009; Gaete, 2009; Bonardo, 2009; Pocovi, 2009; Becerra & Toledo, 2010; Torres Cala, 2011; Cribeiro Díaz, 2011, Madhu, 2011), que no contribuye desde su concepción y aplicación a la integración de las tendencias de la PRH manifestadas desde lo organizacional, destacándose limitaciones con su concepción estratégica, su enfoque sistémico, la consideración del alcance de las funciones de GRH y la carencia de un enfoque de control estratégico, elementos que caracterizan carencias de filosofías, métodos y técnicas para abordar esta temática en este nivel.

El sector turístico enfrenta una avalancha creciente de clientes conocedores y exigentes, al tiempo que el entorno se vuelve más competitivo, lo que obliga a las entidades turísticas a ejercer una GRH con un enfoque más integral y sistémico, donde juega un papel decisivo su capacidad de planeación de forma estratégica. La GRH y en especial la PRH, cobran dimensiones destacadas en la capacidad de adecuación de las organizaciones en general y de las personas en específico, al reto de este tiempo.

En las condiciones cubanas, donde el sector turístico tiene un alto peso específico en el desarrollo económico y social del país (De Miguel Guzmán, 2001 y Quintana, 2005) los sistemas de dirección hoteleros deben evolucionar hacia los enfoques gerenciales más actuales, pero esta transformación, tanto de concepción como de métodos que deben utilizarse, esencialmente en lo vinculado a la PRH, deben permitir prever los cambios y trazar acciones que respondan a las exigencias de las organizaciones y su entorno.

Estudios desarrollados en el marco de desarrollo del presente artículo enmarcados en el destino turístico de Holguín en Cuba evidencian deficiencias tales como:

- Si bien existen políticas que regulan los procesos de GRH en el destino turístico a nivel territorial, estas no son contempladas desde la PRH en este nivel, aspecto que además de limitar su carácter estratégico al no concebirse su planificación, afecta su imbricación sistémica, lo que determina que aunque existan los RH que se demandan estos se manifiesten territorialmente en déficit o exceso y como consecuencia aumente su movilidad.

- La PRH en el territorio turístico generalmente no se proyecta desde el análisis prospectivo, lo que determina que posea un carácter estratégico restringido, causando situaciones de desbalance en los requerimientos de RH, tanto cualitativo al no concebirse prospectivamente la modificación del entorno y como consecuencia las competencias humanas para aprovecharlo, como cuantitativo lo que muestra que para el quinquenio 2011-2015 de una muestra de 18 especialidades de la educación superior respecto a las necesidades del destino turístico de Holguín existan 4 en déficit, 12 en exceso y solo 2 en equilibrio.
- La PRH a nivel territorial en el destino turístico de Holguín, carece de enfoques de control estratégico que permitan medir sus resultados en términos de eficiencia y eficacia que contribuyan a realizar los ajustes oportunos para garantizar los RH en cantidad y calidad requerida.

Lo hasta ahora abordado fundamenta la problemática que justifica el fin del estudio que se presenta.

ANÁLISIS DE ENFOQUES SOBRE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La literatura consultada muestra dos corrientes que abordan una amplia variedad de enfoques sobre la PRH. La primera orientada desde el objeto empresarial, destacando autores como (Marsán Castellanos, 1987; Maynard, 1996 y Niebel, 1997), los que, fundamentalmente orientan sus aportes hacia la organización científica del trabajo; contribuyendo al cimiento para los estudios posteriores sobre la PRH en particular y la GRH en general, así como otros entre los que destacan (Harper & Lynch, 1992; Sikula, 1994; Cuesta Santos, 1999; De Miguel Guzmán, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Law, Wong & Wang, 2004; Sánchez Rodríguez, 2005; Armstrong, 2009; Morales Cartaya, 2009; Cuesta Santos, 2010) que si bien, no en su generalidad utilizan el término RH, si se orientan de manera específica a la planificación de forma general del factor humano y su gestión a nivel organizacional. La segunda corriente enmarca su gestión en el nivel territorial agrupando autores como (Rodríguez Fariñas, 1990; García Espalter & García Espalter, 2005; Resolución 132 MES, 2006; Resolución 105 MEP, 2008; Paromita, 2009; Gaete, 2009; Bonardo, 2009; Pocovi, 2009; Becerra & Toledo, 2010; Torres Cala, 2011; Cribeiro Díaz, 2011; Jung & Sook, 2011; Madhu, 2011) observándose un desarrollo limitado de esta teoría respecto a la corriente antes abordada, elemento que ha contribuido al tratamiento fragmentado de la PRH y su gestión de manera general en este nivel; argumentos de cada uno de los cuales se analizaron y extrajeron sus principales aportes y limitaciones, a partir de un análisis de Conglomerado Jerárquico mediante la utilización del paquete estadístico SPSS versión 16.0.

El dendograma resultado del análisis, con un corte en el nivel 15, muestra la presencia de cinco grandes grupos: el primero, integrado por autores como: (Harper & Lynch, 1992; Sikula, 1994 y Cuesta Santos, 1999), los que presentan sus propuestas en la última década del pasado siglo,

acentuando en sus aportes un enfoque más metodológico y filosófico que técnico, sin lograr la suficiente profundización en el cómo actuar, al tiempo que la profundidad de las variables tratadas varía entre ellos, limitando sus aportes al nivel organizacional

En el segundo grupo se encuentran: (Marsán Castellanos, 1987; Maynard, 1996; Niebel, 1997). Los que manifiestan un carácter marcadamente cuantitativo, ofreciendo un amplio conjunto de técnicas para el desarrollo de este proceso, obviándose los elementos cualitativos y la necesidad de planificar los restantes procesos de la GRH, destacándose con una visión operativa que limita los análisis desde lo estratégico y su control, careciendo de adaptabilidad para su interpretación desde lo territorial.

El tercer grupo se concentra en las investigaciones desarrolladas en los primeros años del presente siglo. Agrupando autores como (Cuesta Santos, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Law, Wong & Wang, 2004; Sánchez Rodríguez, 2005; Armstrong, 2009; Morales Cartaya, 2009) los que profundizan en la planeación desde lo cualitativo, al tratar de establecer métodos para la determinación de las competencias laborales que deben poseer los trabajadores, pero no desarrollan, al menos de forma explícita, las vías de integración de este elemento de la PRH con los restantes procesos de la GRH, observándose un alcance limitado de los análisis hasta el nivel organizacional.

El cuarto grupo contempla a los autores (De Miguel Guzmán, 2001; Cuesta Santos, 2010); propuestas que incorporan la integración de la planeación cuantitativa y cualitativa de las necesidades de personal y la planeación de los restantes procesos de la GRH, destacándose el enfoque sistémico y estratégico, logrando integrar de manera armónica estos elementos, además se logran incorporar herramientas de control estratégico para la GRH en general y la PRH en particular como lo constituye el cuadro de mando integral, destacando en De Miguel Guzmán (2001) su marcada orientación hacia los servicios. De manera general las propuestas consultadas se enmarcan en la corriente organizacional las que poseen baja adaptabilidad para su aplicación a nivel territorial.

El quinto grupo se asocia a la corriente territorial destacándose un tratamiento técnico-metodológico con limitadas tendencias filosóficas en las propuestas de Rodríguez Fariñas (1990), Pocovi (2009), Resolución 105 del MEP (2008), Gaete (2009) y Paromita (2009), limitándose a un bajo enfoque estratégico los aportes de Jung & Sook (2011), García Espalter & García Espalter (2005), Resolución 105 del MEP (2008), Madhu (2011) Bonardo (2009) y Becerra & Toledo (2010), sin rastros de manera general del enfoque sistémico de la GRH y la PRH en particular, abordándose de manera irregular y muy limitada la integración entre los elementos cualitativos y cuantitativos, no logrando incorporar a los análisis, herramientas de control estratégico, limitando sus aportes a la evaluación demográfica como fin para pronosticar la disponibilidad tanto de personas como de empleos a partir de una visión fragmentada para observar la movilidad de los RH como un fenómeno inherente y estrechamente relacionado al nivel organizacional y su gestión en el nivel territorial. De

manera general este grupo que destaca los autores que se consultan que abordan la teoría sobre PRH a nivel territorial, no logran la suficiente profundización y al mismo tiempo varían entre ellos los criterios para abordar los procesos de GRH que se dan a este nivel, así como sus propuestas se observan limitadas en el cómo actuar, al tiempo que la profundidad de las variables tratadas varía entre ellos.

Los enfoques tratados presentan diferencias (ventajas y deficiencias), que son la causa de los subgrupos formados en el dendograma y que, en el juicio de este autor, existen insuficiencias que limitan la eficiencia y eficacia de la PRH en el nivel territorial. Estas podrían caracterizarse como:

- Insuficiencias en la integración de la planeación cualitativa y cuantitativa en el nivel territorial
- Limitado carácter proactivo en la PRH en el nivel territorial y su control
- Limitado carácter sistémico para abordar la PRH a nivel territorial, determinado por la no inserción de los procesos de GRH que se dan en este nivel como objetos de la PRH
- Limitada adaptabilidad de las metodologías y técnicas desarrolladas en el ámbito organizacional para su aplicación en el nivel territorial
- Limitada integración de la GRH en general y la PRH en particular a los restantes procesos de gestión del territorio
- Limitada y fragmentada observación de las variables que generan movilidad de RH en cualquiera de los niveles que se analizan.

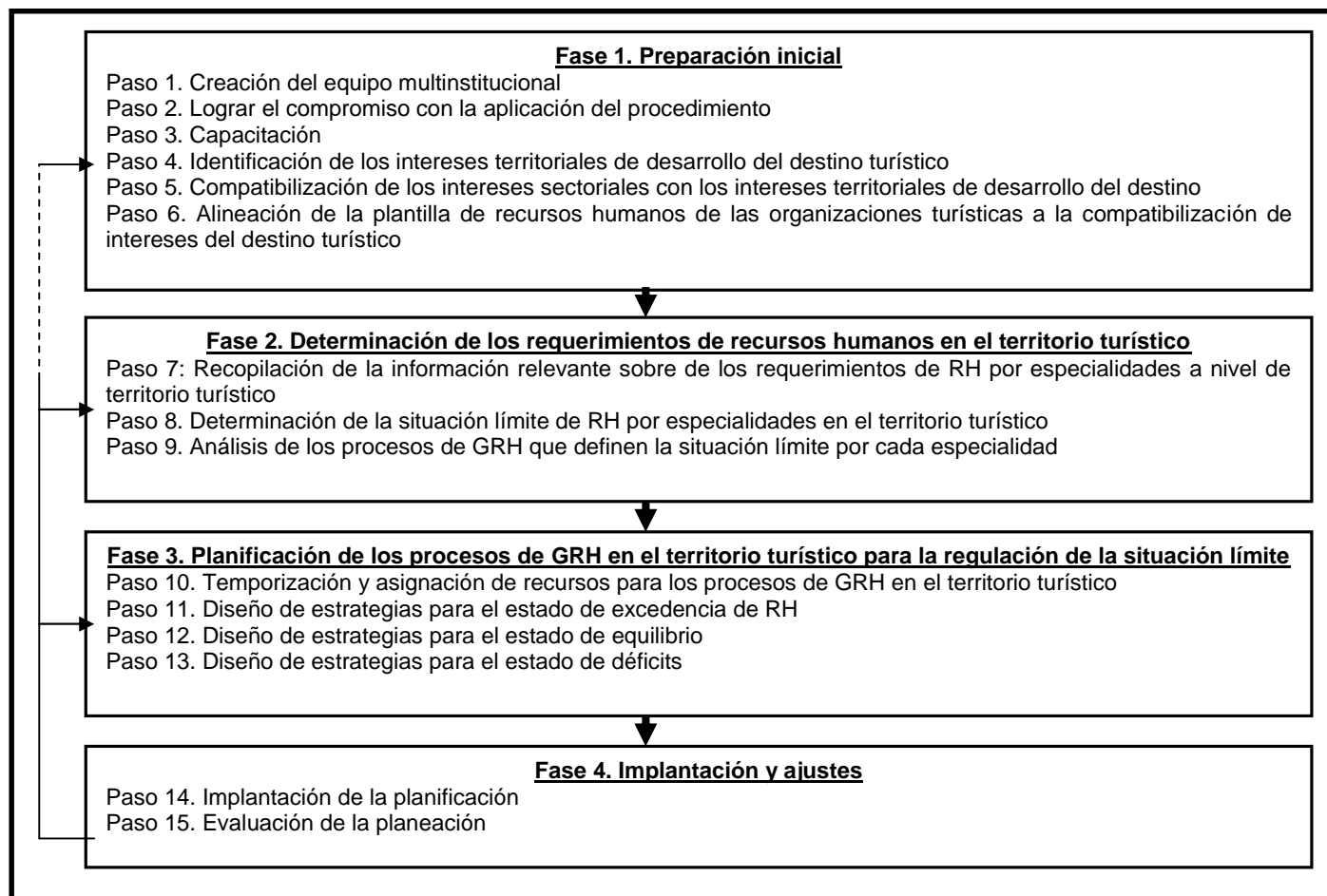
Elementos que se integran como soluciones como parte del procedimiento que se presenta en la próxima sección.

MÉTODOS

El procedimiento seguido para la PRH del territorio seleccionado del destino turístico de Holguín, según indica la Figura 1.

Compuesto por cinco fases y quince pasos que abordan sistemáticamente tanto el enfoque prospectivo al analizarse la confluencia de los intereses estatales y sectoriales a los intereses territoriales asociados al desarrollo prospectivo tanto económico, social como político del territorio y su vinculación a los requerimientos de RH, como el enfoque sistémico al relacionarse las interacciones entre las variables que inciden en la PRH y la consideración de los procesos de GRH que se manifiestan en este nivel para garantizar el estado de equilibrio de los RH, además de proponer un conjunto de indicadores que contribuyen a medir la eficiencia y eficacia de la PRH en particular y la GRH en general con el objetivo de regular de manera prospectiva el comportamiento de los diferentes estados de la situación límite (SL) y la actuación correspondiente sobre los procesos de GRH que garantizan el estado de equilibrio.

Figura 1: Procedimiento general para la planificación prospectiva de recursos humanos a nivel de destino turístico en un territorio turístico



Fuente: Elaboración propia

En la fase 1 se conformó el equipo multinstitucional el que quedó constituido como la comisión PRH del destino turístico Holguín liderada por la agencia de empleos del sector en el territorio y los diferentes directivos de RH de las entidades demandantes del destino en el territorio, lográndose el compromiso para la aplicación del procedimiento y asegurándose los conocimientos necesarios en cuanto a métodos y técnicas para el desarrollo de las restantes fases. En el desarrollo del paso 4 se recopilaron las características tanto demográficas como económicas, sociales y políticas que caracterizan al territorio y su proyección prospectiva para el plazo de planificación seleccionado (hasta el año 2020), esta proyección se transformó en los intereses prospectivos para el desarrollo territorial y se compatibilizó con los intereses de desarrollo del destino a partir de la utilización del criterio de expertos del grupo conformado; concluyéndose esta fase en la alineación de los requerimientos de RH del destino a la compatibilización de intereses realizada para el plazo de planificación seleccionado.

En la fase 2 se determinaron los requerimientos tanto cuantitativos como cualitativos de RH para el destino turístico en el territorio seleccionado y se analizaron los procesos de GRH inherentes a

este nivel que contribuyen a la satisfacción de estos requerimientos. Iniciándose con la cuantificación a nivel territorial de los requerimientos de RH por especialidades que se derivaron de los niveles de actividad proyectados en los niveles organizacionales a partir de la compatibilización de los intereses territoriales y del destino turístico, consolidándose estos resultados mediante la expresión 1.

$$CRHa_{especialidad\ ad_j} = \sum_{entidad_i}^{entidad_n} (CRH_{especialidad\ ad_j} - RHVO_{especialidad\ ad_j}) \quad (1)$$

Donde:

CRHa: cantidad de RH ajustada a partir de la identificación a nivel de organizaciones de las variables que de acuerdo a este nivel generan la movilidad de los RH por especialidades

CRH: cuantificación y cualificación de los RH que se requieren a nivel territorial para el año que se planifica con el objetivo de satisfacer la compatibilización de intereses

RHVO: los RH en el nivel organizacional a variar que en el momento del procesamiento que ocupan cargos que demandan un nivel de especialización (Nivel superior (NS), Técnico medio (TM), Obrero calificado (OC) y que al planificar el nivel de actividad para el año que se proyecta se estimarán como: jubilados, emigrados, inmigrados, enfermos y otras bajas.

Obteniéndose que para CRHa mayor o menor que cero se requiera la determinación de la SL expresada en el paso 8 orientada a determinar matemáticamente la influencia de las variables territoriales que inciden en la movilidad de los RH según la expresión 2.

$$RHN_{especialidad\ ad_j} = CRHa_{especialidad\ ad_j} - (RHE_{especialidad\ ad_j} - RHV_{especialidad\ ad_j}) - RHFNE_{especialidad\ ad_j} \quad (2)$$

Donde;

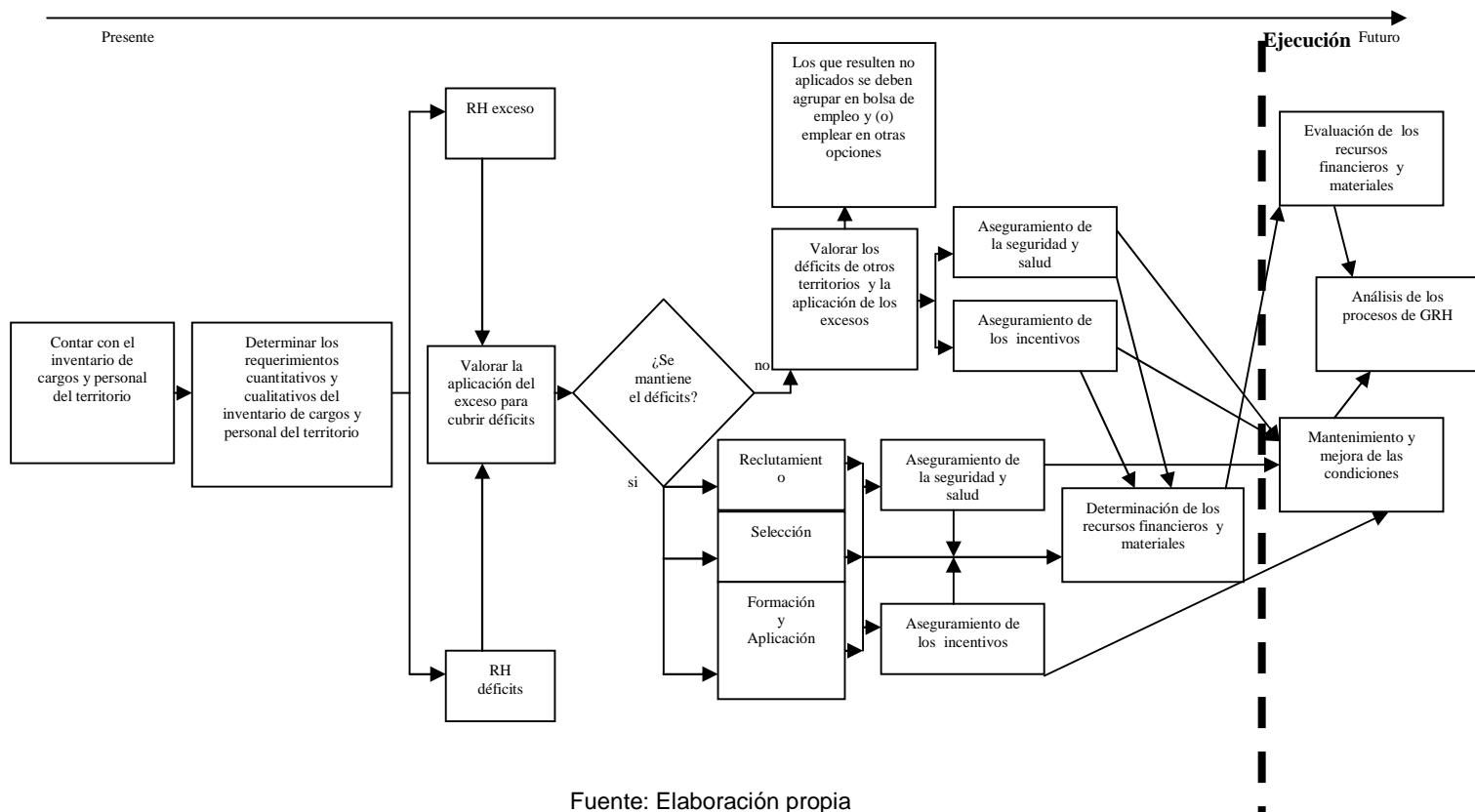
- RHN: la cantidad de RH necesarios de la especialidad que se analiza para el desempeño del nivel de actividad proyectado a nivel territorial
- RHE: Los RH existentes de la especialidad que se analiza que desempeñan cargos que demandan un nivel de especialización (NS, TM, OC) o no en el momento del procesamiento
- RHV: Los RH a variar en el nivel territorial que en el momento del procesamiento ocupan cargos que demandan un nivel de especialización (NS, TM, OC) y que al planificar el nivel de actividad para el año que se proyecta se estimarán como: emigrados e inmigrados a nivel territorial
- RHFNE: Se refiere a la bolsa de empleo del órgano de gobierno encargado de administrar los RH en el territorio; que se ha planificado para el año que se analiza que constituye el resultado de prever procesos de extinción y (o) fusión de organizaciones, optimización de plantillas, etc.

Obteniéndose como resultados tres estados: estado de excedencia cuando RHN resulta negativo, estado de déficit cuando RHN resulta positivo y estado de equilibrio cuando RHN es cero.

Conocido el estado de la situación límite por cada especialidad a nivel territorial, se analizaron los procesos de GRH que inciden en el tipo de estado manifestado con el objetivo de identificar las causas que originan tales estados. Para ello se utilizaron indicadores por cada proceso de GRH, agrupados en indicadores de eficiencia y eficacia.

Posteriormente en la fase 3 se planificaron a partir de los análisis realizados las estrategias de GRH a nivel territorial que contribuyeran a reducir los déficits y (o) excesos y el consecuente acercamiento y mantenimiento del estado de equilibrio para disponer con oportunidad de los RH que exigen los intereses de desarrollo del destino turístico en el territorio objeto de análisis. Para ello se propuso la temporización de los procesos de GRH a nivel territorial a partir del uso del método de la ruta crítica según ilustra la Figura 2, precisándose los momentos de inicio y terminación de cada uno de los procesos, así como los requerimientos de recursos tanto financieros como materiales y humanos para su ejecución.

Figura 2: Temporización de los procesos de GRH a nivel territorial para el destino turístico de Holguín



Fuente: Elaboración propia

En el paso 11 se diseñaron las estrategias para aquellas especialidades que se concentraron en exceso, destacándose la manifestación de este fenómeno a partir de dos criterios; primero, la existencia de RH ya formados según la especialidad que se analiza y estos se encontraron

territorialmente empleados en cargos (de baja complejidad) que no demandan el nivel de competencias que estos poseen (se expresa de esta manera el fenómeno de la sobrecalificación) y (o) lo contrario (manifestándose el fenómeno de la descalificación); segundo, la existencia de RH formados que no han sido empleados y (o) que se encuentran desempleados (por motivos de la optimización de plantillas y (o) otros tipos de procesos o intereses) y que territorialmente se concentran como la bolsa de empleo del período que se analiza.

Las estrategias para conservar aquellas especialidades que se concentran en el estado de equilibrio se desarrollan mediante el paso 12, teniendo como objetivo la consolidación del reconocimiento social, territorial y sectorial de las especialidades que en este estado se manifestaron. Adecuándose los procesos de GRH del nivel territorial referentes a: incentivos tanto económicos como materiales entre los que destacan alojamiento, alimentación, recreación, salud, educación, electrificación, etc.) y las condiciones laborales (transporte, medios de producción y (o) servicios, las posibilidades de formación postgraduada, etc.). Además estrategias económicas (políticas salariales y (o) de otro tipo de ingreso económico que aseguren la capacidad adquisitiva del RH) y espirituales que contribuyan a las metas tanto territoriales como del destino turístico.

También resultó necesaria la adecuación de los procesos de seguridad y salud y formación favoreciéndose la aplicación de las resoluciones vigentes y las modificaciones del entorno para el diseño urbanístico y la identificación de las necesidades de aprendizaje del nivel territorial con carácter transversal respectivamente.

Las estrategias para las especialidades concentradas en el estado de déficits se planificaron a partir del paso 13, las que pueden además ser observadas desde el paso 11, a partir de equilibrar los excesos de las especialidades a los déficits acorde a la afinidad entre los perfiles, de no lograrse este equilibrio entonces es necesario el diseño de planes de formación (planes de formación de pregrado como de postgrado) que garanticen los requerimientos deficitarios.

Este estado requiere la oportunidad necesaria para la planificación de los procesos de incentivos y seguridad y salud con los objetivos de mantener los ocupantes actuales y motivar (reconocimiento social) a los posibles a emplear. Para la planificación de las estrategias de formación se requirió la utilización de la expresión 3, obteniéndose que si RHF es positivo resulte el plan de formación del período que se analiza, si es cero no es necesario el plan de formación y si es negativo se interpretará como un superávit en formación.

$$RHF_{especialid\ adj} = RHN_{especialid\ adj} + RA_{especialid\ adj} + InF_{especialid\ adj} - BA_{especialid\ adj} - EF_{especialid\ adj} \quad (3)$$

Donde:

- RHF : RH a formar

- RA: patrón de comportamiento de los reprocesos del proceso de formación para la especialidad j para el período que se analiza
- BA: patrón de comportamiento de las bajas en el proceso de formación para la especialidad j para el período que se analiza
- EF: patrón de comportamiento de la emigración formable para la especialidad j para el período que se analiza
- InF: patrón de comportamiento de la inmigración formable para la especialidad j para el período que se analiza

Finalmente se adecuan los procesos de reclutamiento desde las organizaciones demandantes con ayuda de los centros formadores para proceder a la selección orientada desde dos direcciones, primero en el diseño y aplicación de instrumentos para llevar a cabo la selección de los RH a aplicar según el paso 11 y segundo para el acceso al plan formativo y el proceso de aplicación para garantizar la inserción laboral de aquellos RH que se han aplicado de otros territorios en el territorio objeto de análisis y la vinculación laboral de los resultados finales (graduados) del proceso de formación.

En la fase 4 de implantación y ajustes se implementó lo planificado y se logró determinar y erradicar las desviaciones de la planificación en su ejecución.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

En el desarrollo de la fase 1 se crearon y asignaron las responsabilidades del equipo multinstitucional del destino turístico, además se desarrollaron varios talleres de capacitación que contribuyeron al compromiso y comprensión de las técnicas para el desarrollo del procedimiento y se logró obtener los intereses de desarrollo del territorio y su compatibilización a los intereses del sector del turismo y a los requerimientos de RH.

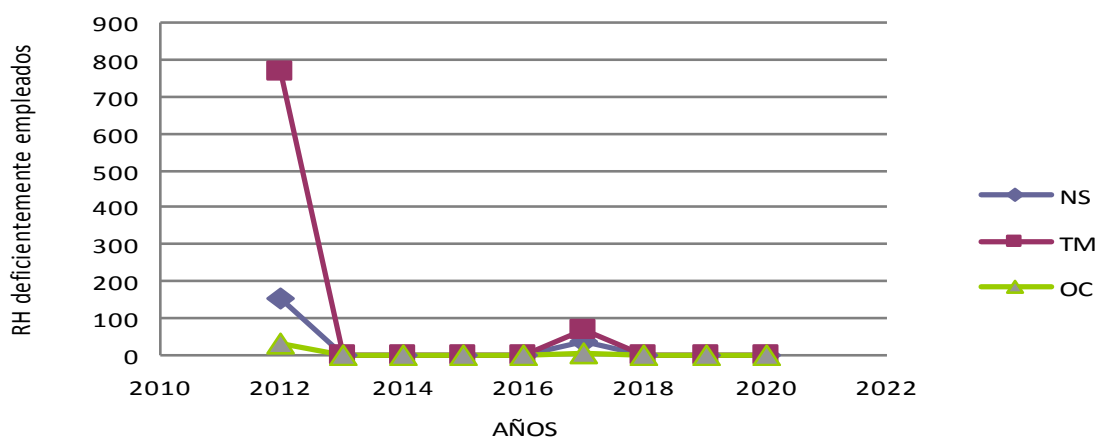
En la caracterización del territorio se pudo conocer a partir de la información brindada por el anuario estadístico de la Oficina Nacional de Estadísticas de la República de Cuba (2011), que el territorio turístico abarca una extensión territorial de 1 311 kilómetros cuadrados de superficie representando el 14,1 % del total Provincial, posee una población total de 102 281 habitantes de ellos 52 830 son hombres y 49 451 mujeres (observándose a partir de 1991 una disminución de 15 187 habitantes respecto al total poblacional de 2009), destacándose según los rangos de edades la mayor cantidad de población por encima de los 59 años de edad lo que muestra una población de elevado envejecimiento quedando solamente una población en edad laboral de 52 765 habitantes (de ellos 29 382 poseen calificaciones entre nivel superior, técnicos medio y obreros calificados) de los que 3 045 poseen calificación asociada a niveles de formación específicos inherentes al desempeño de funciones en el sector del turismo representando el 1,35 % del total poblacional y el 7,61 % de la población económica activa.

La mayor concentración de estas fuerzas se encuentra entre las edades de 36 a 50 años de edad, existiendo una adecuada proporción entre los rangos de edades evaluados que garantizan la continuidad laboral del territorio en el destino. La mayor parte de los TM son mujeres resultando contrario para los casos de NS y OC representando el sexo femenino de manera general el 45,45% de los RH formados del territorio, elemento que resalta el peso significativo de la mujer en el desarrollo del destino y a su vez se convierte en un indicador favorable de inclusión laboral en el territorio turístico. De manera general se destaca un saldo migratorio de -13.69 por cada 1000 habitantes y una tasa de desempleo territorial del 1.2 %.

El territorio posee elevadas reservas en recursos naturales, destacándose los minerales ferrosos, agua, un elevado volumen de tierras para la actividad agropecuaria y un nivel importante de recursos patrimoniales, naturales y de estructuras dedicadas al turismo, representando este último el 61 % de la actividad económica del territorio.

En el desarrollo de la fase 2 se logró la obtención de los requerimientos de RH tanto en cantidad como en calidad a nivel de destino turístico y se analizaron los procesos de GRH que desde el territorio aseguran la satisfacción de estos; destacándose que la disponibilidad de RH por niveles formativos según ilustra Figura 3 destaca al período 2012 como el que mayormente incide en el uso inadecuado de los RH, pronosticándose una mejora de estos resultados a partir del año 2013. La que se asocia a grupos de estrategias asumidas desde el nivel territorial para la reubicación laboral de los RH deficientemente empleados (de no cumplirse las estrategias territoriales la situación del año 2012 se acumula en el tiempo generando un subempleo y la consecuente no contribución al desarrollo del destino).

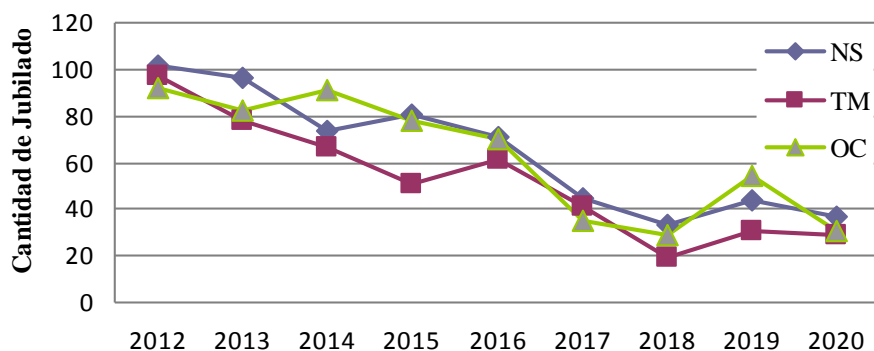
Figura 3: Disponibilidad de RH en el territorio



Fuente: Elaboración propia

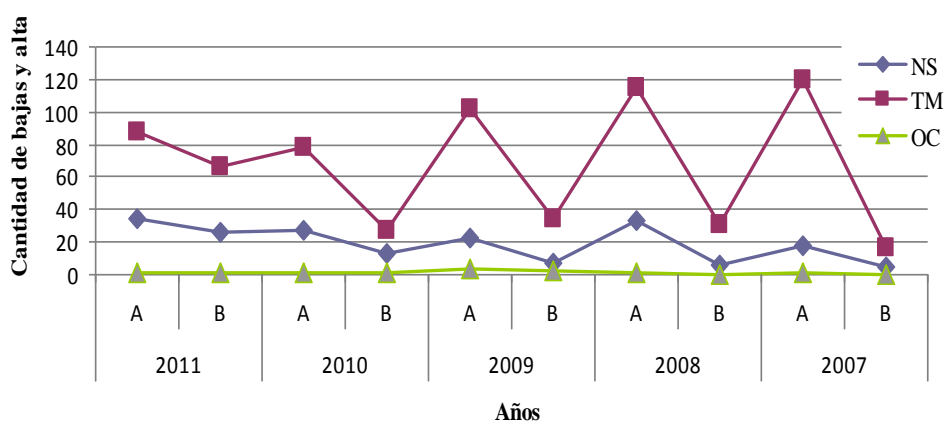
Las jubilaciones según muestra la Figura 4 presentan una tendencia decreciente de manera general, existiendo una marcada irregularidad al analizarse por niveles. De igual manera se comporta la fluctuación laboral tanto entre organizaciones turísticas del propio territorio como entre territorios turísticos según ilustran las Figuras 5 y 6 respectivamente.

Figura 4: Pronóstico de jubilaciones en el territorio del destino turístico seleccionado por niveles hasta el 2020



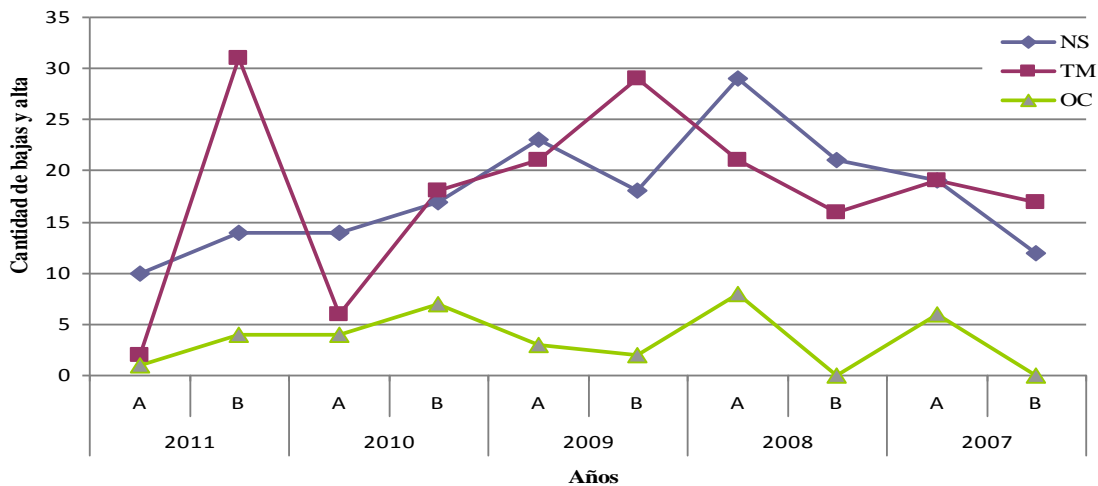
Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Comportamiento histórico de la fluctuación laboral entre organizaciones turísticas del territorio



Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Comportamiento histórico de la fluctuación laboral de los RH del destino turístico entre territorios turísticos



Fuente: Elaboración propia

A partir del diagnóstico de los factores de evolución evaluados, se obtuvieron los requerimientos de RH, obteniéndose de manera general según se ilustra en el Cuadro 1 los estados de la situación límite por niveles de formación de RH hasta el 2020.

Cuadro 1: Estados de la SL por niveles de formación hasta el 2020 para un territorio del destino turístico de Holguín

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Estado de la situación límite	Especialidades	RHN	RHN	RHN	RHN	RHN	RHN	RHN	RHN	RHN	RHN
Equilibrio	NS										
	TM										
	OC										
Excedencia	NS	99	27	7	0	17	6	0	4	0	3
	TM	679	378	103	46	31	11	2	0	0	0
	OC	499	109	31	12	0	0	0	0	0	7
Déficit	NS	251	137	93	71	84	27	78	47	51	49
	TM	399	401	61	120	76	61	104	51	78	67
	OC	269	174	211	76	111	92	97	94	97	94

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente para conocer las causas y tomar las soluciones para obtener el estado de equilibrio de las necesidades de RH en el destino se diagnosticaron los procesos de GRH en el territorio turístico destacando entre los principales resultados la existencia de un elevado desconocimiento de la situación del inventario de cargos y personal del territorio lo que limitaba el conocimiento del registro poblacional y los detalles demográficos asociados a la movilidad de los RH por especialidades.

El reclutamiento a partir de la evaluación del índice de candidatos por especialidades en déficits resultó aceptable en función de existir una relación favorable entre los candidatos presentados a las especialidades que en este estado se concentraron y la oferta de plazas en convocatorias a nivel de destino con excepción de las especialidades asociadas a los perfiles gastronómicos y de ciencias técnicas. Respecto a los indicadores evaluados asociados a la selección, el índice de recursos humanos válidos se comportó desfavorable incidiendo en lo fundamental el desconocimiento a nivel territorial de la disponibilidad tanto de RH deficientemente utilizados (a reorientar) y la disponibilidad de requerimientos de cargos (cargos no ocupados y (o) cargos ocupados con perfiles de ocupantes no afines).

Del total de RH reorientados solamente resultaron válidos para el caso del NS el 30,8%, para los TM el 4,07 % y para los OC el 33,01 %; destacándose la deficiente calidad de los instrumentos de selección aplicados manteniéndose los déficits en las especialidades a reorientar. Se observa este último indicador respecto a los egresos inducidos en el destino y los totales seleccionados para los planes de formación de los cursos regulares diurnos para los casos del NS y los tipos de cursos de la enseñanza técnico profesional (TM y OC) un nivel más favorable aunque no el requerido (próximo al 100%) existiendo de manera general un 67 % de egresos inducidos respecto a los planes de captación, incidiendo en este indicador entre otras variables la eficiencia de los procesos docentes, el reconocimiento social de las especialidades en ejecución entre otros. Asimismo se destaca en este 78 % de egresados inducidos un aceptable nivel de satisfacción de los empleadores respecto a los requerimientos demandados en cualidad, no resultando de igual manera respecto a las cantidades para los casos del NS, observándose una baja satisfacción por parte de los empleadores con las cualidades formadas en los niveles de TM y OC, así como en cantidades.

De manera general se destaca que no existe participación de las entidades demandantes de RH en el diseño y (o) enriquecimiento de las asignaturas que componen los ciclos docentes, limitándose la formación de las competencias que se requieren a nivel de destino y como consecuencia la satisfacción de los empleadores; respecto al impacto de la formación en la productividad del trabajo a nivel de destino se observó una contribución deteriorada de los RH formados empleados en cargos de baja y (o) elevada complejidad respecto a los perfiles de los ocupantes, destacándose una mayor descalificación para los niveles de formación de los TM. La sobrecalificación resultó más acentuada para este nivel, manifestándose de manera general una descalificación del 7,47 % y una sobrecalificación del 10,74 %, elementos que detrimentan el nivel de ocupación del inventario de

cargos del territorio turístico como consecuencia se limita el desempeño de funciones especializadas asociadas a niveles de formación de igual carácter.

En la evaluación del índice de ocupación de los planes de formación se comprobó como aceptable a excepción de las especialidades de perfil económico y ciencias técnicas, destacando en estos resultados elementos como: los planes de formación para el NS (planes de ingreso a la Educación Superior) presentan un carácter Provincial aunque el mismo se conforma a partir de las demandas municipales de requerimientos de RH, y su ejecución (exámenes de ingreso) tienen un carácter Provincial. Esto determina que no exista correspondencia entre lo que se demanda por el municipio (territorio turístico) y lo que ingresa al plan de ese municipio, observándose para el período evaluado un nivel de ocupación del plan respecto a las demandas del 37, 2 % resultando para el Municipio objeto de análisis un déficit en formación y para el resto de Municipios participantes del plan un posible exceso de formación al contar con más ocupantes en el plan de los requeridos. En los casos de TM y OC los planes resultan de la evaluación de la continuidad de estudios arribante al 9no grado limitándose la continuidad de estudios al preuniversitario observándose un superávit en formación a excepción de las especialidades de perfil económico al no contarse en el territorio con capacidades para la formación de estos requerimientos. Otro elemento lo constituye la no consideración para la elaboración del plan de ingreso (a cualquier nivel) de las emigraciones y (o) inmigraciones de los estudiantes en formación (manifestadas en los cambios de dirección de un municipio, bajas por criterios docentes entre otros), lo que limita la observación dinámica de los procesos de formación y por consiguiente al no contemplarse en los planes existan en el proceso RH en formación en estados de déficit y (o) excesos para la ejecución del plan de inducción laboral.

El reconocimiento social de los perfiles de formación de las especialidades en el territorio se evaluó de deficiente incidiendo en lo fundamental los perfiles asociados a las ciencias económicas y en menor medida a las técnicas para los casos de la enseñanza técnico profesional, destacándose en el 99 % de los casos encuestados insatisfacciones con el reconocimiento sectorial a los perfiles de cargos y como consecuencia a las especialidades de los ocupantes. En la mayoría de los casos se argumenta que las políticas salariales, como forma de retribución, no estaban desempeñando su papel de estimulador principal concentrándose alrededor del 70% de los RH encuestados en los grupos salariales IV, V y VI. Además se constató que las políticas salariales aplicadas a cargos de elevada complejidad no eran lo suficientemente estimulantes para que los RH de perfiles afines los ocuparan, también resultaron desfavorables las condiciones territoriales de transportación, contado únicamente con 4 rutas urbanas (estatales) y varias rutas rurales de propiedad particular que limitan los movimientos pendulares de los RH tanto para los arribos a los centros laborales como para otras gestiones cotidianas.

Otros elementos están asociados a las carencias de políticas territoriales orientadas al mejoramiento y (o) acondicionamiento de las condiciones estéticas del territorio, de ocio y en lo fundamental el deteriorado fondo habitacional que posee, elementos que inciden en la deficiente

evaluación del índice de incentivos a nivel territorial. El índice de controles aprobados sobre la seguridad y salud en el territorio se evaluó de deficiente existiendo un índice de gastos por enfermedades 6 152 dólares en el año y un índice de gastos por accidentes de trabajo ascendente a 1 630 dólares en el año.

Los índices de excesos y (o) déficits de RH formados residentes en el territorio asociados a perfiles de formación del turismo obtuvieron una evaluación de deficiente, relacionándose estos indicadores a los RH formados empleados y que por sus niveles de calificación no resultan idóneos para el desempeño de las funciones del cargo, además de aquellos RH formados radicados en el territorio no empleados, observándose a nivel territorial una situación de superávit al analizarse por niveles de formación, pudiéndose cubrir los déficits en el ciento por ciento de los casos. Sin embargo, al realizar los análisis por requerimientos de los cargos acorde a las especialidades, solamente existe correspondencia en el 47 % de los casos (este 47 % constituyen las especialidades que a partir de su campo de aplicación resultan idóneas para cubrir los déficits (estos déficits resultan para el año analizado las demandas de RH del destino)).

Al evaluar los indicadores referentes a la eficiencia de la GRH en el territorio turístico se obtuvo que el índice económico por exceso en formación resultó como deficiente al destacarse un sobregasto en formación (este dato es solamente referido a la formación de pregrado tanto para el NS, TM como OC) de 143 240 dólares en el año, incidiendo en lo fundamental los niveles de TM y OC y en menor medida los de NS. El índice de productividad territorial se evaluó como aceptable al observarse un saldo positivo en los balances de cuentas del territorio ascendente a 40 641 000 dólares, aunque las utilidades respecto a períodos precedentes se comportaron negativas (utilidades del 2009: 10 927 840 dólares); el índice de salario medio anual del destino (año 2009) se valoró como deficiente (salario medio anual de 203,04 dólares por trabajador) influido en lo fundamental por la disminución de las utilidades (el 89,2 % de las formas de pagos en el destino son por rendimiento), resultando de estos indicadores una correlación salario medio productividad desfavorable ascendente a 0.78, destacándose un impacto económico de la planeación por exceso de RH formados en el territorio de 56 544 dólares en el año.

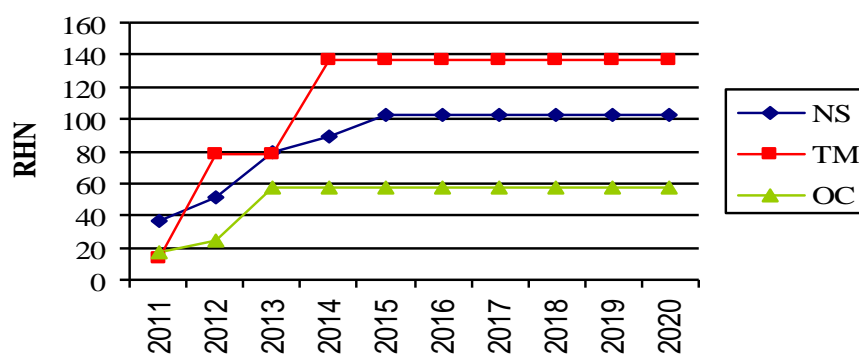
Los elementos resultantes del diagnóstico contribuyeron a planificar los procesos de GRH que en este nivel inciden en el tipo de estado manifestado según ilustra el ejemplo expuesto en el Cuadro 2 como parte de la fase 3 y la reducción de las brechas de excesos y (o) déficits de RH para obtener y sostener el estado de equilibrio según muestra la Figura 7, obteniéndose para el período 2013 el estado de equilibrio para el nivel de OC así mismo en el 2014 para los TM y en el 2015 para el NS.

Cuadro 2: Ejemplo para la temporización del proceso aplicación para el estado de exceso

Actividades	Tiempo Óptimo (TP)	Tiempo más probable (TMP)	Tiempo pesimista (TP)	Tiempo de duración medio (TDM)
Temporización del proceso aplicación para el estado de exceso				
Cuantificar especialidades en exceso y en déficits en el territorio y extraterritorial	1	1,5	2	1,5
Analizar idoneidad de perfiles	2	3	4	3
Concluir idoneidad de perfiles y cuantificar cantidad a aplicar en los déficits	2	3	4	3
Realización de entrevistas	1	2	2,5	1,8
Toma de decisiones	2	2,5	3	2,5
Conformación de las bolsas a aplicar	0,5	1	1,5	3
Análisis de los incentivos básicos y los requerimientos de seguridad y salud	1	1,5	2	1,5
Presupuesto de los incentivos y requerimientos de seguridad y salud	0,5	1	1,5	1
Ejecución de los presupuestos de incentivos y requerimientos de seguridad y salud	6	7	8	7
Aplicación de las bolsas de empleo	1	1,5	2	1,5
Duración total de la actividad (meses)	17	24	30,5	25.8

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Tendencia hasta el 2020 para obtener el estado de equilibrio por niveles de formación en el destino turístico del territorio turístico de Holguín



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Resultado acumulado de los indicadores de evaluación de la eficacia y eficiencia en la GRH en el territorio del destino turístico de Holguín

Concepto	Eficacia (2009, 2010, 2011, 2012)					
	Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
			D	A	S	AS
Procesos de GRH a nivel territorial						
Inventario de cargos y personal	Idoneidad del inventario de cargos a nivel territorial	ICT				
Reclutamiento	Índice de candidatos por especialidades en déficits	ICED				
Selección	Índice de recursos humanos reorientados	IRHR				
	Índice de recursos humanos válidos	IRHV				
Formación aplicación	Impacto de la planeación en la satisfacción de los empleadores a nivel territorial	IPSENT				
	Impacto de la formación en la productividad del trabajo a nivel territorial	S o D				
	Índice de ocupación de los planes de formación	IOPF				
Incentivos	Impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento social a nivel territorial de las especialidades	IPRSS				
	Impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento sectorial de las especialidades	IPRSC				
	Índice de incentivos	II				
Seguridad y salud	Índice de controles aprobados	ICA				
	Índice de gasto por enfermedad	IGE				
	Índice de gastos por accidentes de trabajo	IGA				
Planeación	Índice de exceso de recursos humanos	IERHT				
	Índice de déficits de recursos humanos	IDRHT				
	Índice de movilidad territorial	IMT				
Eficiencia (2009, 2010, 2011, 2012)						
Concepto	Indicador	Nivel de referencia				
Sistema de GRH territorial		D	A	S	AS	
Índice económico por exceso en formación	IEEF					
Índice de productividad territorial	IPT					
Índice de salario medio territorial	ISMT					
Correlación salario medio productividad territorial	SMPPT					
Impacto económico de la planeación por exceso de RH	IEPERH					

Legenda: D: Deficiente - A: Aceptable - S: Satisfactorio - AS: Altamente satisfactorio –

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro 3 muestra los resultados (resultados de la fase 4) acumulados de la aplicación del procedimiento en el territorio turístico seleccionado del destino en el territorio turístico de Holguín, destacándose mejoras en algunos indicadores tanto de procesos como del sistema de GRH. Determinándose la significación de los cambios ocurridos en los indicadores a partir de la prueba t de student abordando el criterio de estudios similares aportados por (Noda Hernández & Pérez Campdesuñer, 2005) mediante el uso del paquete estadístico SPSS versión 16.0; mostrando que en la gran mayoría de los indicadores se lograron progresos sustanciales, según muestra el Cuadro 4.

Cuadro 4: Resultados de la prueba de sensibilidad de los indicadores según la prueba t de Student mediante el uso del paquete estadístico SPSS versión 16.0

Indicadores	t	Error estándar	Indicadores	t	Error estándar
ICT	(-4,086***)	2,7462	IGA	-5,272**	,2496
ICED	(-5,471*)	2,2737	IERHT	-8,319***	,1806
IRHR	(-3,802*)	5,5708	IDRHT	9,394***	,1890
IRHV	-10,706***	1,9522	IMT	-7,965***	1,8098
IPSENT	(-4,607***)	3,2818	IEEF	(6,228*)	,1766
S o D	-6,673***	2,3677	IPT	-7,846***	2,5578
IOPF	(-4,446***)	3,3471	ISMT	-9,250**	2,0378
II	(-4,529***)	2,0224	SMPPT	-5,812**	2,9593
ICA	-5,906***	2,0616	IEPERH	-8,171***	3,2799
IGE	-9,699*	1,7321			

Nota: Los valores de t que se muestran entre paréntesis se calculan por la prueba t Student para no homogeneidad de varianza

Leyenda: *: significativo; **: muy significativo; ***: muy altamente significativo - Fuente: Elaboración propia

CONSIDERACIONES FINALES

- El desarrollo territorial se concentra como una definición espacial a diferentes escalas que abarca desde el nivel micro hasta el macro, orientado a aprovechar las potencialidades endógenas y las oportunidades exógenas para el mejoramiento del bienestar humano a partir de la consolidación económica, destacándose como factor decisivo en lo endógeno al RH como elemento insustituible para el logro del desarrollo y a su vez el fin de este proceso.
- La teoría sobre GRH ha mostrado un creciente desarrollo sobre distintos niveles empresariales lo que determina que sus principales aportes se concentren en el nivel micro, destacándose limitaciones en las consultas teóricas realizadas para abordar la temática desde el nivel territorial.
- La PRH contemporánea asume la introducción de la gestión por competencias, el análisis prospectivo y el control permanente y estratégico de la propia planeación. Elementos que se han

logrado materializar por medio de instrumentos metodológicos en los niveles empresariales, observándose carencias para su implantación al nivel territorial y en consecuencia la brecha de conocimiento abordada.

- Se destaca la existencia de una sobrecalificación de los RH (esto indica que existan cargos ocupados que requieren un nivel de calificación inferior al perfil del que lo ocupa) esta situación está fundamentalmente determinada por cuestiones referentes a la elevada remuneración de estos cargos de poca complejidad, las condiciones de trabajo y otros elementos que parten del bajo reconocimiento sectorial que se otorga a determinados cargos y (o) profesiones (lo cual incluye el debilitamiento de políticas que resulten atractivas para ocupar estos cargos), así como el bajo reconocimiento social que tienen determinados cargos y (o) perfiles de graduados que dificultan su disponibilidad en cantidad. Se podría agregar además como causa de este fenómeno las favorables condiciones para el acceso a programas de formación tanto del nivel superior como técnico profesional y de superación postgraduada existentes en el país, que si bien desde el orden social favorecen la igualdad para el acceso (los programas de formación en Cuba son gratuitos), desde la óptica territorial y de país en general se acentúan gastos innecesarios en niveles de formación no requeridos y como consecuencia insatisfacciones que trascienden hacia lo social a partir de las limitaciones de expectativas al emplearse en cargos no compatibles con los perfiles de formación y como consecuencia de esta sobrecalificación el desempeño no deseado de las funciones asignadas. La contribución del RH se limita en el desarrollo del destino y un segundo fenómeno asociado a la existencia de una descalificación de los RH (este está asociado a la ocupación de cargos que demandan un nivel elevado de requisitos y sus ocupantes poseen un nivel mínimo de competencias). Este elemento, si bien genera en el desempeño de funciones cuellos de botella, ocasiona además el detrimento de los indicadores de productividad, la insatisfacción de clientes tanto internos como externos y por cuanto en su sumatoria se atenta al cumplimiento de la visión de desarrollo desde la perspectiva territorial del destino turístico.
- Existen reservas de candidatos válidos (RH con las competencias que demanda el destino en el territorio turístico) en el territorio turístico para brindar respuestas a los requerimientos de RH demandados por el destino objeto de análisis, así mismo existen ocupantes en cargos no afines según sus perfiles de graduados (ya sean de pregrado o postgrado), elementos que deben observarse para la optimización de las plantillas en las entidades integrantes del destino turístico y para la conformación de las plantillas móviles para la contratación ocasional de la temporada alta. Elementos que contribuirán a reducir los déficits existentes y las garantías de contratación de las necesidades de competencias, además de minimizar los excesos de competencias no requeridas; todo ello como contribución al desarrollo del destino turístico y como resultado a la potenciación del desarrollo territorial.
- La aplicación acumulada del procedimiento en el destino turístico del territorio de Holguín ha contribuido de manera específica a:

- ✓ Lograr la congruencia entre los intereses de desarrollo prospectivos del territorio turístico y la PRH del territorio en general y del destino turístico en particular hasta el período 2020.
- ✓ Asegurar mediante el carácter sistémico del procedimiento la ejecución de los procesos de GRH que desde el territorio turístico deben ejecutarse para garantizar el equilibrio tanto cuantitativo como cualitativo de los RH demandados por el destino turístico, orientados hacia la correcta identificación del inventario de cargos y personal del territorio, la adecuación en el diseño y uso de las políticas de incentivos y seguridad y salud como base para fomentar el reconocimiento sectorial y social de las especialidades y la selección y formación como parte de los procesos que inciden en la satisfacción de los empleadores.
- ✓ Realizar los ajustes que contribuyen a la adecuada utilización de las cualidades de formación de los RH existentes en el territorio turístico, disminuyéndose los niveles de descalificación y sobrecualificación existentes, además de adecuar los procesos de formación a las necesidades del territorio turístico incidiéndose en una disminución importante de gastos por este concepto.

De manera general se contribuye a realizar en el territorio turístico la PRH de forma sistemática, con una orientación hacia la mejora, basada en lo prospectivo y sistémico donde cada ciclo garantiza la capacidad de respuestas a las nuevas necesidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Guevara, M.** (2008) "Estudios sobre desarrollo local innovación social y género". Editorial Academia, La Habana
- Armstrong Stassen, M.** (2009) "The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization". *The International Journal of Human Resource Management* 20(8): 1753-1759
- Becerra, L & Toledo, M.** (2010) "El ordenamiento territorial del turismo a partir de un enfoque prospectivo". *Turismo y Desarrollo Local* 3(8): 16-29
- Boffill Vega, S.** (2009) "Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación en Cuba". *Ingeniería Industrial* 30(2): 2-5
- Bonardo, D.** (2009) "Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local". *Revista Pilquen* XI(1): 2-7
- Cribeiro Díaz, Y.** (2011) "Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba". Principales determinantes. Tesis en opción al grado científico de doctora en ciencias económicas. Universidad de la Habana, La Habana
- Cuesta Santos, A.** (1999) "Tecnología de gestión de recursos humanos". Editorial Academia, La Habana
- Cuesta Santos, A.** (2001) "Gestión por competencias". Editorial Academia, La Habana

- Cuesta Santos, A.** (2010) "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Editorial Academia/Editorial Félix Varela, La Habana
- De Miguel Guzmán, M.** (2001) "Tecnología para la planeación estratégica de los recursos humanos en entidades turística". *Ingeniería Industrial* 22(2):17-19
- Gaete Quezada, R.** (2009) "Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna". *Documentos aportes administración pública y gestión estatal* (13): 39-71
- García Espalter, R. & García Espalter, J.** (2005) "Aplicación de un enfoque prospectivo para la proyección de la fuerza de trabajo calificada en el perfil de las ciencias económicas y empresariales". Inédito. Disponible en: [http:// eumed.net](http://eumed.net) fecha de acceso 19 de abril de 2011
- Harper & Lynch** (1992) "Manuales de recursos humanos (1 al 12)". Gaceta de Negocios, Madrid
- Jung Ha, K. & Mi Sook, O.** (2011) "Human resource development in Korean Tourism Industry—An analysis". *South Asian Journal of Tourism and Heritage*. 4(1): 27-33
- Law, K.; Wong, C. & Wang, K.** (2004) "An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China". *International Journal of Human Resource Management* 75(4-5): 635-648
- Lenox, M. & King, A.** (2004) "Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision". *Strategic Management Journal* 25(4): 331-345
- Madhu, N.** (2011) "Migrant labour and leisure: an analysis". *South Asian journal of Tourism and Heritage* 4(1): 57-62
- Marrero Fornaris, C.** (2002) "Propuesta para la gestión de la formación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras". *Ingeniería Industrial* 23(2): 14-16
- Marsán Castellanos, J.** (1987) "La organización del trabajo". Tomo I. Editorial ISPJAE, La Habana
- Maynard, H.** (1996) "Manual de ingeniería y Organización industrial". Editorial ENPES, La Habana
- Morales Cartaya, A.** (2009) "Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana". Editora política, La Habana
- Niebel, B.** (1997) "Métodos, Tiempos y Movimientos". Editorial Alfaomega, México
- Noda Hernández, M. & Pérez Campdesuñer, R.** (2005) "Dimensiones esenciales de la satisfacción de clientes en hoteles". *Aedemo* (88):31-36
- Oficina Nacional de Estadísticas de la República de Cuba** (2011) "Anuarios Estadísticos Municipales en Cuba". Edición ONE, La Habana
- Paromita, G.** (2009) "A critique of the unorganized workers' social security act". *Economic and Political weekly* XLIV(11): 26-34
- Pocovi, G.** (2009) "Gestión y desarrollo de recursos humanos: Clave para la transformación y la modernización de la administración pública. El caso de la Provincia de Santa Fe". *Documentos aportes administración pública y gestión estatal* (12): 101-104
- Quintana, R.** (2005) "Efectos y futuro del turismo en la economía cubana". Editorial Tradinco, Montevideo

Resolución 105 del Ministerio de Economía y planificación en Cuba (MEP) (2008) “Gaceta Oficial de la República de Cuba. Normas y procedimientos para la gestión del postgrado”. Editora Política, La Habana, pp 7-41

Resolución 132 del Ministerio de Educación Superior en Cuba (MES) (2006) “Gaceta Oficial de la República de Cuba. Normas y procedimientos para la gestión del postgrado”. Editora Política, La Habana, pp 3-17

Rodríguez Fariñas, R. (1990) “Planificación territorial en la economía socialista”. Editorial CENIC, La Habana

Sánchez Rodríguez, A. (2005) “Como gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias laborales”. Ingeniería Industrial 26(2): 4-10

Sikula, G. J. (1994) “Administración de Recursos Humanos en empresas”. Editorial Limusa, México

Torres Cala, Y. (2011) “Proyección de la demanda de fuerza de trabajo calificada al año 2020, para el Municipio de Mantua, Provincia Pinar del Río”. Observatorio de la Economía Latinoamericana 5(157): 2-14

Recibido el 08 e agosto de 2012

Reenviado el 15 de septiembre de 2012

Aceptado el 25 de septiembre de 2012

Arbitrado anónimamente