

**Gestión de Recursos Humanos  
del sector H492 de  
transporte de la ciudad de  
Cuenca-Ecuador**



## **Gestión de Recursos Humanos del sector H492 de transporte de la ciudad de Cuenca-Ecuador**

---

**María Isabel Arteaga Ortiz**

iarteaga@uazuay.edu.ec

**María José González Calle**

mgonzalez@uazuay.edu.ec

**Juan Manuel Maldonado-Matute**

jmaldonado@uazuay.edu.ec

**Pedro Fernando Guerrero Maxi**

pedromaxi@uazuay.edu.ec

**Ana Carolina Armijos-Orellana**

aarmijos@uazuay.edu.ec

### **Resumen**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el nivel de existencia y desarrollo de los procesos de gestión de recursos humanos dentro del sector H492 de transporte de la ciudad de Cuenca-Ecuador. La metodología empleada fue de tipo cuantitativa ejecutada en tres etapas que fueron: la identificación de organizaciones para el estudio, revisión bibliográfica para la elaboración de la herramienta sobre procesos de recursos humanos, aplicación de encuestas y análisis de resultados. Los hallazgos revelaron que las empresas que forman parte de este grupo tienen poco desarrollo de sus procesos y subprocesos de recursos humanos, aunque hay indicios interesantes que podrían llegar a potencializar su desarrollo.

### **Palabras clave**

Talento humano, análisis de puestos, evaluación de desempeño, capacitación, salarios, seguridad e higiene en el trabajo



## Introducción

Los procesos de recursos humanos contribuyen a la generación de ventajas competitivas en las empresas, así como el mejoramiento de habilidades de los colaboradores (Delery & Roumpi, 2017). La gerencia necesita poner todos los esfuerzos para determinar que los resultados de la gestión del talento humano estén alineados a la consecución de los objetivos de la empresa y no simplemente a la realización de sus funciones. Así lo expresan también Fuentes y Cordón (2016), acotando que se convierte en una característica ante su competencia, siendo desarrolladores de habilidades para que su trabajo sea eficiente y promueva el éxito empresarial.

Consuelo Bravo et al. (2018) manifiestan que la administración del recurso humano es la clave para que los colaboradores realicen sus tareas, cumplan metas establecidas y alcancen planes estratégicos macros, logrando altos niveles de motivación y un clima apto de trabajo.

Sin embargo, la realidad parece ser otra. La Corporación Ecuatoriana de Servicios de Desarrollo Empresarial (2011) dice que las micro, pequeñas y medianas empresas son consideradas un instrumento valioso para mejorar los niveles de pobreza y desempleo y tienen la imperiosa necesidad de implementar políticas autosostenibles que favorezcan su desarrollo y permanencia en el mercado. Una de estas políticas, según Gómez Mejía et al. (2008), radica en la calidad de sus recursos humanos, quienes deben poseer las competencias, habilidades y desarrollo de acuerdo al puesto que ocupan, convirtiéndose en un objetivo estratégico primordial que en la actualidad marcan ventaja competitiva.

Cabarcas y Arrieta (2021) mencionan que en diferentes estudios realizados a pymes latinoamericanas se ha podido evidenciar que en este tipo de empresas existen inconvenientes en la administración de su talento humano. De igual forma, Jaramillo (2005) y Cubillos et al. (2020) expresan que las medianas empresas no cuentan con áreas de recursos humanos en donde se ejecutan todos los procesos, dando como consecuencia efectos negativos en niveles de productividad, satisfacción laboral y ausentismo.

Entonces, la gestión de recursos humanos no debe estar marcada por iniciativas propuestas por los encargados de su gestión, sino principalmente por los altos ejecutivos y jefes de línea (Fischer & Mittorp, 2002). Los roles que poseen los encargados de recursos humanos, por lo general, han sido reconocidos como potencialmente capaces de manejar funciones tanto tácticas como estratégicas (Ulrich, 1997). Según Berglund (2002), las funciones de recursos humanos todavía juegan un papel, en su gran mayoría, táctico, lo que hace que su estado y su influencia en las organizaciones sean bastante cuestionables. De igual manera, Truss et al. (2002) manifiestan que en muchas organizaciones los directivos tienen una visión del rol de los recursos humanos basada en la herencia de la administración tradicional, siendo necesario un cambio de la forma en que estos son percibidos si su misión es mantenerse en el mercado en el que laboran.

## Procesos de Recursos Humanos

Los procesos de recursos humanos han evolucionado en el tiempo: en sus inicios eran catalogados como “tradicionales”, donde su fundamento fue la administración del personal; y ya en la actualidad se los conoce como “emergentes”, en donde su rol más importante es la dirección de la gestión del talento humano (Calderón et al., 2010; Barrera-Martínez et al., 2017; Cabarcas, 2017). La definición, la implementación y seguimiento de los modelos y procesos de gestión de recursos humanos representan un reto para las pequeñas y para las grandes empresas; y si bien las segundas cuentan con sistemas mucho más estructurados y con mayor apoyo económico, las pequeñas deben realizar mayores esfuerzos para que sean útiles en sus operaciones diarias (Sáinz de Vicuña y Olabari, 2002).

Muchos autores proponen cuáles deben ser los procesos o subsistemas de talento humano que deben implementarse dentro de las organizaciones, sin embargo, todos confluyen en lo mismo, independientemente de su denominación. Así, Chiavenato (2011) lo divide en 5 grandes subsistemas que son: provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoría; dentro de ellos se incluyen subprocesos que brindan el soporte para su ejecución.

Para empezar, el reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso e incluye actividades específicas con el objetivo de identificar y atraer a empleados potenciales (Gómez-Mejía et al., 2008). El proceso de selección se abre en el momento en que una persona solicita empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes por sus habilidades y capacidades (Casado, 2003). Es importante que el proceso sea ejecutado por profesionales expertos que apliquen todos los pasos necesarios, desde una entrevista preliminar, pasando por pruebas de selección, entrevista profunda y al final del proceso, se analiza al candidato que posea un puntaje mayor y se procede a la contratación e inducción.

Posterior al proceso de selección, sigue la evaluación de desempeño que, según Montoya (2009), consiste en evaluar la calidad del desempeño mediante la obtención de resultados, siendo necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento. Por su parte, D'Angelo et al. (2020) expresan que los encargados del departamento de talento humano deben implementar el proceso de evaluación para que este provea de datos útiles en temas de necesidades y entrenamiento a sus colaboradores y así conseguir la retención de los mismos y una mejora de la organización.

En efecto, la capacitación y el desarrollo brindan a los empleados entrenamiento para oportunidades de crecimiento, competencia y fortalecer su conocimiento y habilidades personales. Al brindar oportunidades de aprendizaje, las organizaciones indican a los empleados que están invirtiendo en ellos y que se preocupan por sus contribuciones y desarrollo. La investigación sobre el compromiso de los empleados ha encontrado que las oportunidades de aprendizaje están relacionadas positivamente con el compromiso de los empleados (Crawford et al., 2010). Los programas de desarrollo profesional ofrecen a los empleados la oportunidad de planificar y administrar su carrera para que puedan mejorar sus posibilidades de avanzar en la organización. Las organizaciones que tienen programas de desarrollo profesional no solo brindan recursos para que los em-

pleados administren su carrera, sino que también ofrecen oportunidades de promoción y avance. Por lo tanto, los programas de desarrollo profesional se centran en ayudar a los empleados a crecer, desarrollarse y tener éxito en su carrera y demostrar que la organización se preocupa por los objetivos y el éxito profesional de sus empleados.

Ahora bien, todos los esfuerzos de los colaboradores vienen acompañados de una retribución económica por su trabajo, así Díaz Sáenz y Witherspoon (2000) expresan que la familia es el eje central en la vida de los trabajadores latinoamericanos, pero el trabajo y su remuneración les permiten proveer en lo posible una buena calidad de vida a sus familias más que la de ellos mismos. Adicional a esto, las recompensas y reconocimientos son varias y tienen connotaciones diferentes dependiendo del nivel jerárquico de los trabajadores, compensaciones financieras individuales, prestaciones adicionales, ceremonias que recompensan la antigüedad en el empleo y muchos de los beneficios del trabajo dependen de ella.

Continuando con los procesos, Elvira y Dávila (2005) dicen que lo que se conoce como relaciones laborales, dentro de las organizaciones, se derivan de los valores que respaldan las negociaciones y de los estilos de administración del conflicto. Para esto, el contacto personal es importante porque las empresas buscan la armonía y un buen clima laboral. La interacción social, la amistad, la cortesía y la diplomacia son condiciones importantes para unas relaciones laborales buenas y estables. Los empleados en situaciones de conflicto, generalmente tienden a identificarse con su grupo primario (in-group) en vez de con la organización en conjunto, debido a su preferencia por las redes basadas en la amistad y lo primero que hacen ante estas condiciones es organizarse en sindicatos que directamente confrontan a la empresa.

Para finalizar, los programas de salud y seguridad son importantes porque demuestran que la organización se preocupa tanto por los empleados que ha invertido en prácticas y programas diseñados para garantizar la salud y la seguridad de los empleados en el lugar de trabajo. Investigaciones han demostrado que los programas de salud y seguridad tienen un efecto positivo en el conocimiento y el desempeño de la seguridad (Burke et al., 2011). Por lo tanto, los programas de salud y seguridad son efectivos para proteger la salud y el bienestar de los empleados y son una indicación de que la organización se preocupa por la salud, la seguridad y el bienestar de sus empleados.

## Metodología

El estudio tuvo como objetivo evidenciar la existencia y nivel de desarrollo de los procesos de talento humano en empresas pertenecientes al sector H492, correspondiente a 'Otras actividades de transporte por vía terrestre', de acuerdo con el CIIU 4.0, en la ciudad de Cuenca-Ecuador. La metodología empleada en este estudio tuvo un enfoque cuantitativo ejecutado en tres etapas:

En la primera se construyó una base de datos de las organizaciones obligadas a llevar contabilidad del sector en estudio, a partir de la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y del Servicio de Rentas Internas (SRI). Luego se procedió a validar

la información de contacto, actividad y permanencia en el mercado de cada una de las empresas, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas presenciales.

En la segunda etapa, se realizó una revisión bibliográfica previa a la adaptación de la herramienta de los procesos de talento humano, permitiendo así incluir aspectos particulares del sector en estudio, mismos que fueron identificados tanto con el trabajo de campo llevado a cabo en la etapa anterior, así como con los aspectos teóricos recopilados en esta fase. Esta etapa permitió elaborar la herramienta que constó de 118 preguntas dirigidas al área de talento humano y fue aplicada a 31 empresas medianas. En cuanto a la validación de la herramienta, esta fue ajustada y aprobada a través de un pilotaje llevado a cabo entre los empresarios del sector.

En la tercera etapa, se analizaron los resultados de la encuesta por medio de un análisis estadístico descriptivo. El tipo de muestreo aplicado fue a conveniencia, es decir, con las que aceptaron participar en el estudio. El resto de organizaciones no fueron incluidas en este estudio por las razones que se detallan en la Tabla 1.

## **Tabla 1**

### *Razones de exclusión de empresas del estudio*

<b>Razones</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
Fuera del mercado	3
No se encuentra en Cuenca	4
No perteneciente al sector de estudio	6
Pequeñas empresas sin cadena de valor identificada con precisión	14
No dispuesta a participar en el estudio	72
Información de contacto inválida/no disponible	262

Con respecto al sector elegido, fue definido mediante un análisis realizado previamente por el Observatorio Empresarial, mismo que contempló varios aspectos estratégicos que fueron: el nivel de ventas, el número de trabajadores, la representatividad empresarial del sector, entre otros; todo esto enmarcado en la ciudad de Cuenca.

## Resultados

### Parte 1

#### Datos generales

Se presentan datos generales de las empresas como número de colaboradores, cómo está constituido el departamento de Recursos Humanos y cuántos procesos se aplican dentro de las empresas participantes, los cuales brindan una perspectiva real sobre la gestión del capital humano.



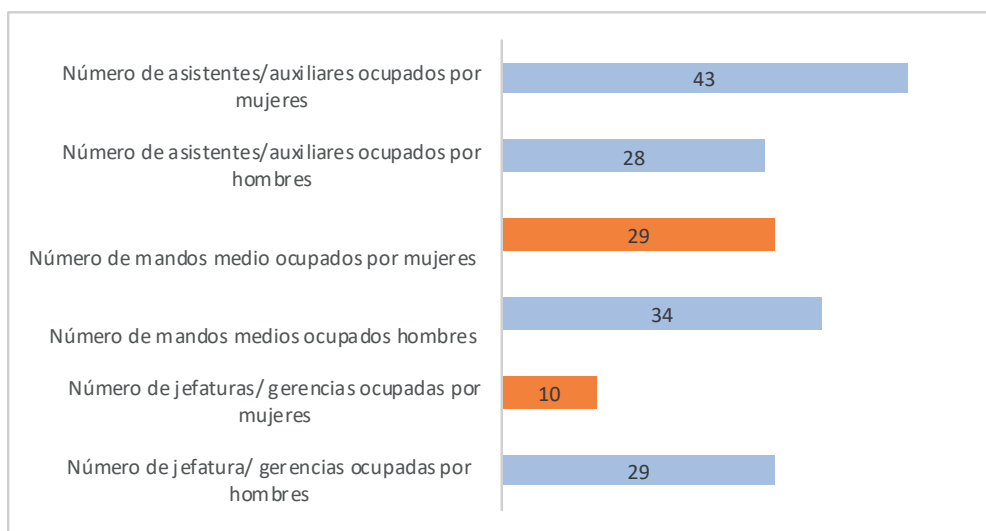
**Tabla 2**
*Realidad sobre el departamento de Recursos Humanos en empresas encuestadas*

# de empresa	Es una empresa familiar	Cantidad de empleados total	Existe un departamento o una persona encargada de Recursos Humanos	Número de personas que integran el Departamento de Recursos Humanos	Nivel de educación formal del encargado de realizar temas del recurso humano
1	No	150	No	0	No afín
2	No	123	Sí	1	Afín
3	No	94	Sí	3	No afín
4	No	82	No	0	No afín
5	No	74	No	0	No afín
6	No	56	No	0	No afín
7	No	56	No	0	No afín
8	No	43	Sí	1	Afín
9	No	42	Sí	3	Afín
10	No	34	No	0	No afín
11	No	32	No	0	No afín
12	No	20	Sí	0	Afín
13	No	19	Sí	5	Afín
14	no	19	Sí	4	No afín
15	No	14	Sí	1	Afín
16	No	13	No	0	No afín
17	No	12	No	0	No afín
18	Sí	10	No	0	No afín
19	No	10	No	0	No afín
20	Si	10	No	0	No afín
21	No	9	Sí	2	Afín
22	No	8	No	0	No afín
23	No	7	No	0	No afín
24	No	7	No	0	No
25	No	7	No	0	No afín
26	Sí	7	No	0	No afín
27	No	6	No	0	No afín
28	No	6	No	0	No afín
29	No	5	Sí	3	Afín
30	No	5	No	0	No afín
31	No	2	No	0	No afín

Como se puede observar en la Tabla 1, el 10% de las empresas son de tipo familiar, mientras que el 90% no lo son. Respecto al número de colaboradores, comparado con el número de personas que integran o realizan alguna actividad relacionada con la gestión de su personal es insuficiente, sobre todo en aquellos casos que superan los cincuenta o más colaboradores. Por último, en cuanto a la educación formal y su afinidad con las funciones del departamento, apenas el 25% de las empresas cuenta con un profesional del área y el 75% con otros títulos profesionales.

## Figura 1

*Empresas, posiciones y género*



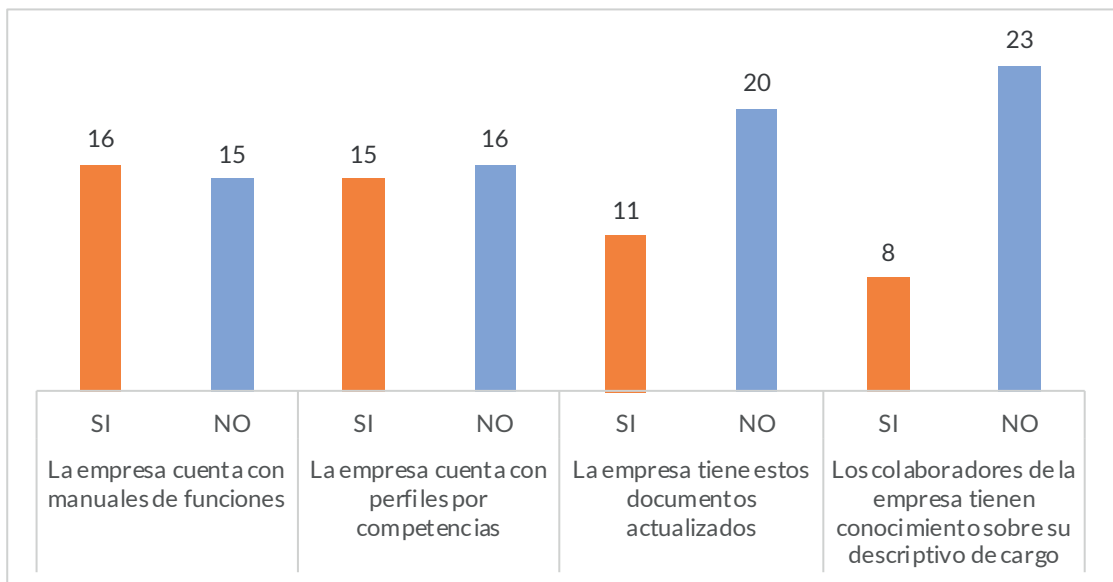
Como se puede observar en la Figura 1, de las 31 empresas analizadas, en su estructura funcional, existen 29 jefes/gerentes hombres frente a apenas 10 mujeres en estos mismos cargos. Respecto a mandos medios, existen 34 hombres y 29 mujeres, teniendo una brecha menor en este nivel. Por último, existen 28 hombres en cargos de asistentes/auxiliares y 43 mujeres en el mismo nivel; dando así una visión general existe una mayor predisposición al género masculino para mandos altos y medios y para cargos más operativos, al género femenino.

## Parte 2

### Procesos de recursos humanos

**Figura 2**

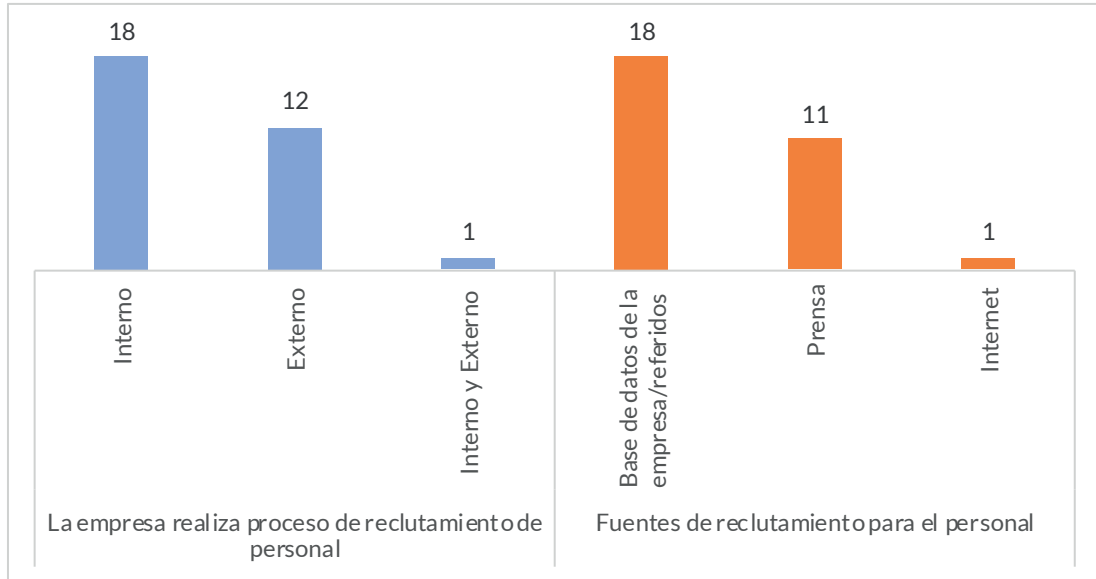
*Gestión de procesos de recursos humanos. Descriptivo de puestos.*



Como se puede ver en la Figura 2, de las 31 empresas analizadas, 16 de ellas poseen manuales de funciones y 15 perfiles por competencias; de estos dos tipos de documentos, apenas 11 empresas los tienen actualizados y solo 8 de ellas dan a conocer este documento a sus colaboradores.

**Figura 3**

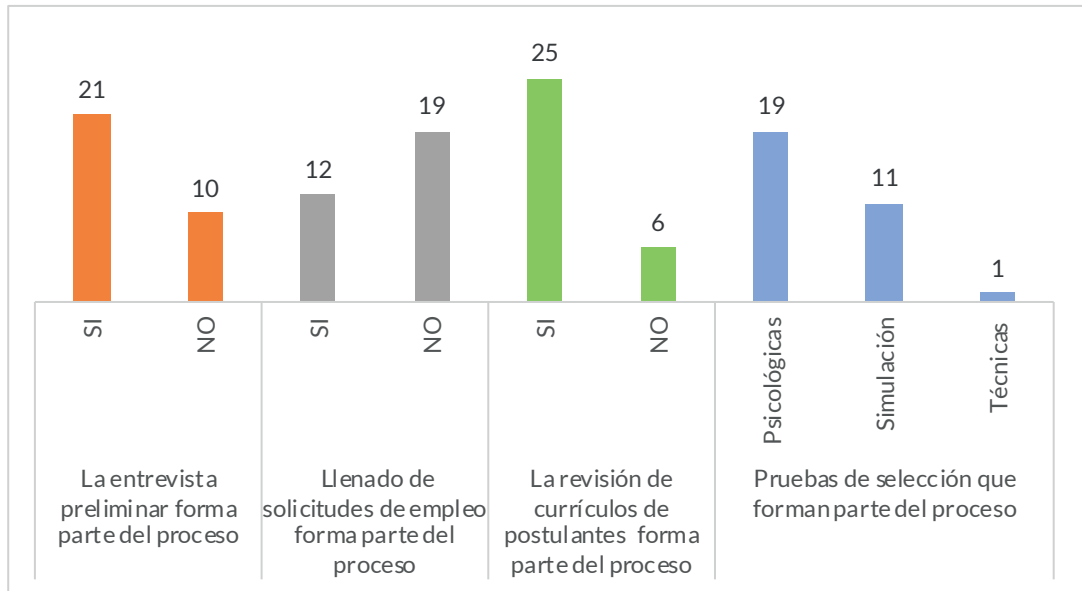
*Gestión de procesos de recursos humanos. Proceso de Selección, Reclutamiento de personal.*



Como se puede observar en la Figura 3, de las 31 empresas analizadas, 18 realizan reclutamiento interno, 12 empresas reclutamiento externo y apenas 1 realiza uno interno como externo. Respecto a las fuentes de reclutamiento utilizadas, se evidencia que dentro del reclutamiento interno 18 empresas usan una base de datos de la empresa y/o referidos de los mismos empleados; y del reclutamiento externo 11 empresas utilizan la prensa e internet.

**Figura 4**

*Gestión de procesos de recursos humanos. Proceso de selección de personal.*



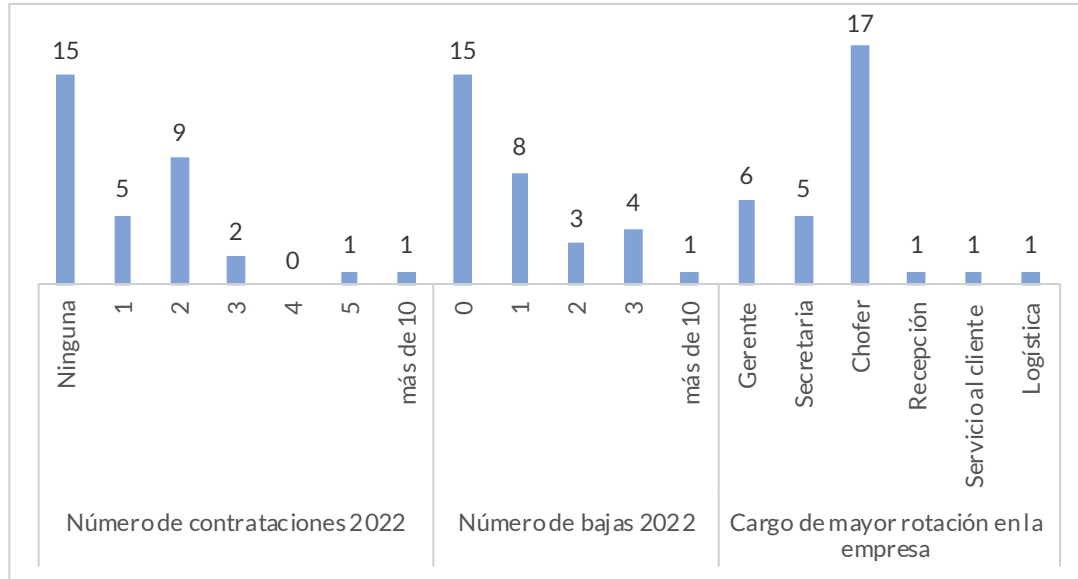
Como se puede observar en la Figura 4, de las 31 empresas se analizan puntos representativos del proceso de selección, aquellos que más fuente de información se tiene en cuenta al momento de aplicar a los candidatos a un puesto. Respecto a la entrevista preliminar, 21 empresas la realizan, mientras que 10 no lo hacen. La gran mayoría de empresas no solicitan el llenado del formato de solicitud de empleo, apenas 12 sí lo hacen; y para la revisión de los currículos de los postulantes, 25 empresas sí lo hacen, aunque todavía 6 no.

Dentro de la aplicación de pruebas de selección, 19 empresas solo aplican pruebas psicológicas, 11 pruebas de simulación y apenas 1 pruebas técnicas.



**Figura 5**

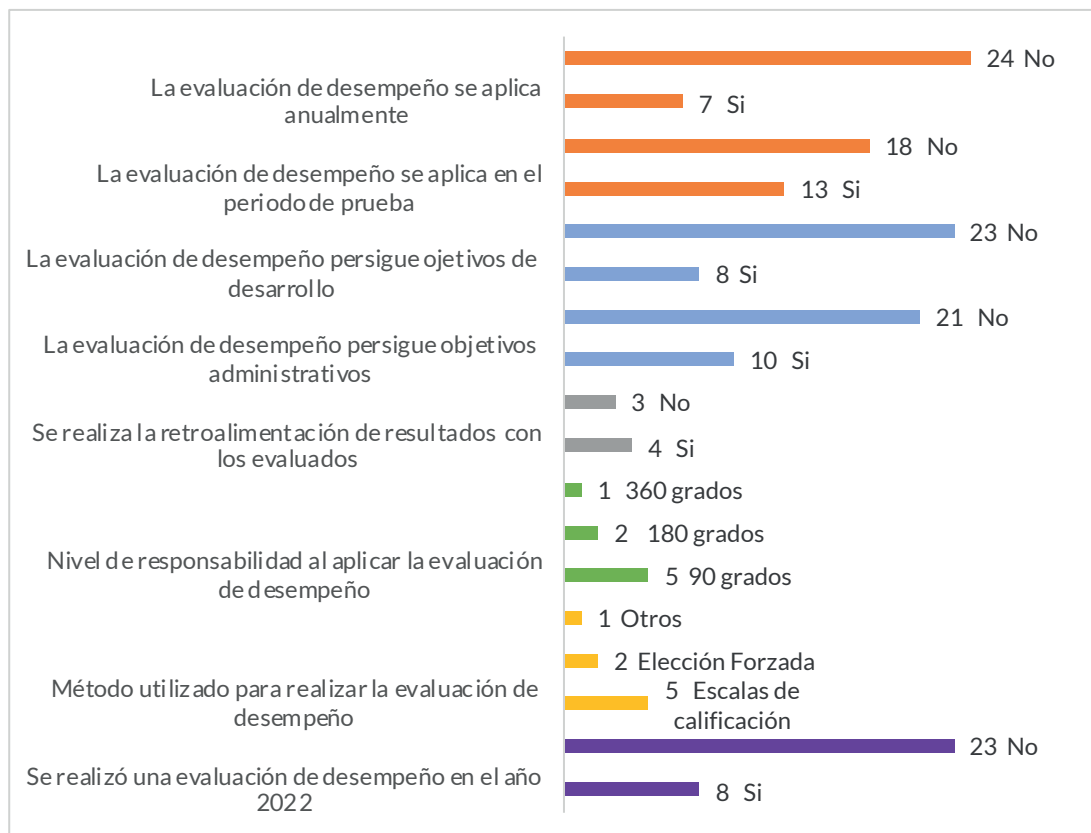
Gestión de procesos de recursos humanos. Rotación 2022.



Como se puede observar en la Figura 5, al analizar contrataciones del año 2022, la mayoría de empresas no ha contratado nuevo personal, a pesar de la reactivación económica luego de la pandemia. El número de desvinculaciones no representa el mayor valor, pero eso no significa que no hayan tenido; además el cargo que más rota en este grupo de empresas es el de chofer.

**Figura 6**

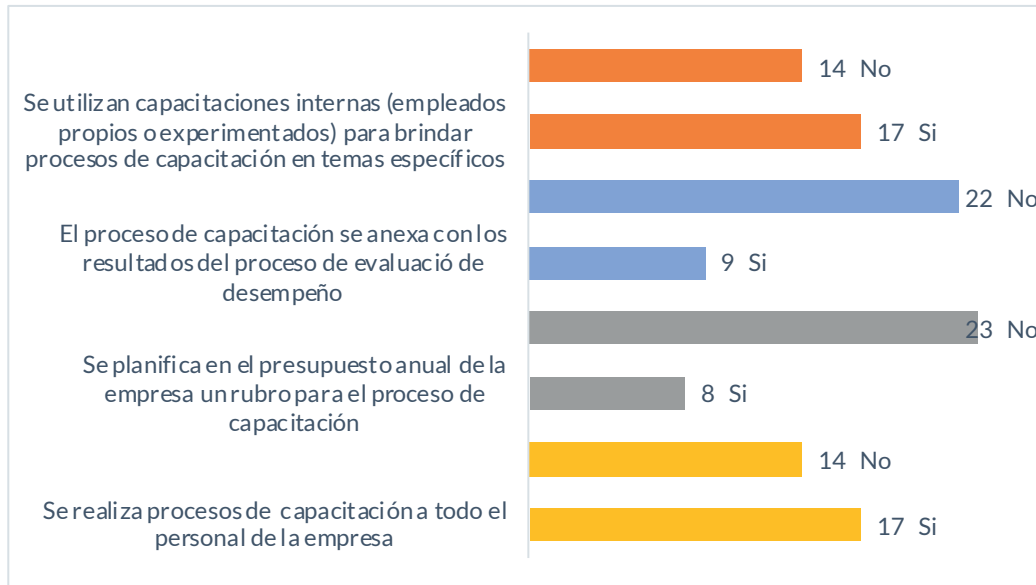
*Gestión de procesos de recursos humanos. Proceso de Evaluación de Desempeño.*



Como se puede observar en la Figura 6, se presentan los resultados de algunas variables del proceso de evaluación de desempeño, evidenciando que de las 31 empresas analizadas, 8 de ellas realizaron el proceso de medición del rendimiento a sus colaboradores en el año 2022. En cuanto a los métodos de evaluación utilizados, el que mayor aplicación tuvo fue el de escalas gráficas, seguido por elección forzada. Para la responsabilidad y/o nivel, 5 de ellas utilizaron 90 grados (jefe-autoevaluación), seguido en menor frecuencia el de 180 grados (jefe-colegas y autoevaluación) y apenas una con 360 grados (jefe-colega-colaborador-autoevaluación y cliente). Respecto a la retroalimentación de resultados al final del proceso, 4 de ellas sí lo realizaron, mientras que 3 no. Al analizar los objetivos que persigue la evaluación para los administrativos, apenas 10 empresas respondieron que sí, mientras que 21 no. Así mismo, para los de desarrollo, 8 de ellas respondieron que sí y 23 que no. Por último, en cuanto a la periodicidad de la evaluación de desempeño, 13 de las 31 respondieron que sí realizan este proceso para los períodos de prueba y apenas 7 la hacen anualmente.

**Figura 7**

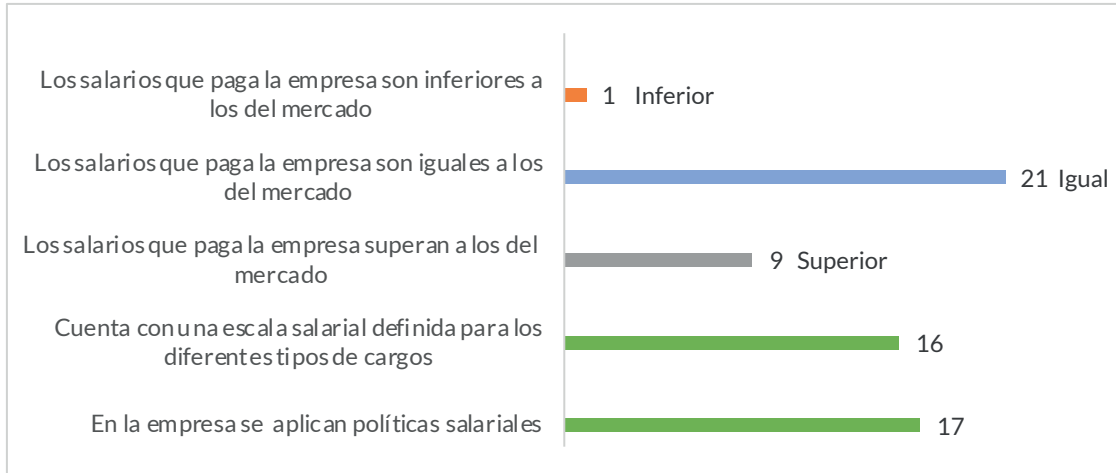
*Gestión de procesos de recursos humanos. Formación y enseñanza.*



Como se observa en la Figura 7 sobre el proceso de capacitación, de las 31 empresas indagadas, 17 sí realizan procesos de capacitación, aunque apenas 9 de las mismas anexan los resultados de la evaluación de desempeño como base para este proceso. Con respecto a si utilizan capacitaciones internas, 17 empresas contestaron que sí, frente a 14 que no. Por último, solamente 8 empresas planifican en su presupuesto anual el rubro para capacitación, mientras que 23 no lo hacen.

## Figura 8

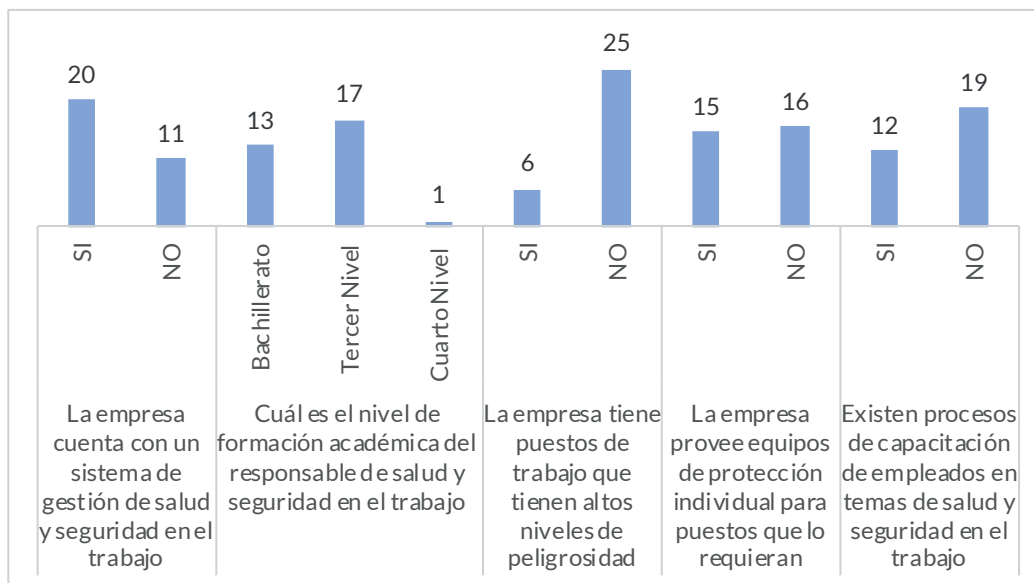
Gestión de procesos de recursos humanos. Políticas Salariales.



Como se puede observar en la Figura 8, de las 31 empresas analizadas, 17 de ellas aplican políticas salariales, de las cuales 16 tienen escalas definidas para los cargos. Respecto a la competitividad de sus salarios, apenas 9 superan a los salarios del mercado, 21 son iguales al resto de empresas del sector y 1 está por debajo. Es necesario destacar que todas las empresas cuentan con beneficios adicionales y remuneraciones variables (sueldo base + comisiones/bonos).

**Figura 9**

Gestión de procesos de recursos humanos. Seguridad y salud en el trabajo.



Como se puede observar en la Figura 8, de las 31 empresas analizadas, 20 cuentan con un sistema de salud y seguridad para sus trabajadores, de las cuales 17 cuentan con un profesional encargado del área, aunque la mayoría de los encuestados está de acuerdo en que tienen pocos cargos peligrosos, pero esto no les exime de que deben capacitar en estos temas, realizándose en apenas 12 empresas.

## Conclusiones

El sector del transporte es considerado uno de los más importantes por su impacto en el desarrollo económico del Ecuador, teniendo presencia de empresas con este modelo de negocio principalmente en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay, consideradas Mipymes y en menor cantidad, grandes.

Cuando las organizaciones inician sus operaciones, deben incluir objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para cumplir con lo propuesto, uno de los ejes más importantes es su talento humano, pues son los que ayudan con su fuerza laboral a cumplir todo lo propuesto con calidad y en el menor tiempo, ahí radica la importancia de su administración eficaz.



El sector del transporte tiene algunos aciertos en la administración de su capital humano, sin embargo, todavía tienen un largo camino por recorrer, convirtiéndose en una misión importante para sus líderes.

Dentro del proceso descriptivo de puestos, la mitad de las empresas poseen perfiles por competencias, aunque todavía en el otro cincuenta por ciento trabajan con manuales de funciones, sin embargo, estos documentos no se encuentran actualizados, siendo un punto negativo, pues se considera información no acorde con la actualidad de las actividades que se realiza dentro de la empresa.

Respecto al proceso de reclutamiento, realizan reclutamiento interno, considerado motivante para sus colaboradores, sin embargo, apenas una empresa realiza reclutamiento interno y externo. Ninguna empresa ejecuta todo el proceso sistemático de selección de personal, los procesos más aplicados son la entrevista preliminar, revisión de currículos y pruebas psicológicas. Un dato importante es que ninguna empresa realiza una entrevista profunda de selección.

Sobre el proceso de evaluación de desempeño, muy pocas empresas lo aplicaron en el año 2022, utilizando el método de escalas gráficas en niveles de responsabilidad de 90 grados. La mitad de las empresas evaluadas retroalimentaron los resultados con sus colaboradores y los resultados de esta medición, en muy poco porcentaje, son utilizados para la toma de decisiones y para procesos de capacitación.

Respecto al proceso de capacitación, aunque un buen porcentaje de empresas realizan capacitaciones, no tienen como base una evaluación de desempeño, es decir, no se conoce con exactitud qué deben capacitar, además, estas no forman parte de los presupuestos anuales, pudiendo convertirse en un gasto innecesario. Dentro de los salarios, la mitad de las empresas aplican y tienen escalas definidas, muy pocas superan los salarios del mercado y la gran mayoría están iguales respecto al resto de empresas que tienen el mismo giro de negocio.

Este sector analizado tiene mucho por trabajar, pero posee bases de proyección bastante buenas que invirtiendo en profesionales expertos en la administración de talento humano, podrá alcanzar la ejecución completa de los procesos.

## Referencias

- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544- 80. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Berglund, J. (2002). *De otillräckliga, en studie av personalspecialisternas kamp for erkännande och status, Stockholm*. [https://www.researchgate.net/publication/265058555\\_Berglund\\_J\\_2002\\_De\\_otillrackliga\\_-\\_En\\_studie\\_av\\_personalspecialisternas\\_kamp\\_for\\_erkannande\\_och\\_status\\_EFI\\_Stockholm\\_Dissertation](https://www.researchgate.net/publication/265058555_Berglund_J_2002_De_otillrackliga_-_En_studie_av_personalspecialisternas_kamp_for_erkannande_och_status_EFI_Stockholm_Dissertation)
- Burke, M., Salvador, R., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Smith, A. & Sonesh, S. (2011). The dread factor: How hazards and safety training influence learning and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 46-70. <https://doi.org/10.1037/a0021838>
- Cabarcas, M. (2017). *Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla: un modelo de gestión por competencias laborales*. Editorial del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. <http://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/4135>
- Cabarcas, M. y Arrieta, E. (2021). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia. *Pensamiento y gestión*, (51). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762021000200133&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000200133&lng=en&tlng=es)
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922010000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002&lng=en&tlng=es)
- Casado, J. (2003). *El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano*. Prentice Hall.
- Consuelo-Bravo, C., Sarmentero-Bon, I., Gómez-Figueroa, O. y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), 92-100. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100010)
- Corporación Ecuatoriana de Servicios de Desarrollo Empresarial. (2011). *Las mipymes son el futuro de la economía ecuatoriana*. <http://cesdecorp.org/emprendedores/mipymes-futuro-economia-ecuatoriana/>

- Crawford, E., LePine, J. & Rich, B. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cubillos, C., Montealegre, J. y Delgado, A. (2020). Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, (48). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762020000100223](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762020000100223)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- D'Angelo, C. Gazzaroli, D. y Gozzoli, C. (2020). Bienestar organizacional en las pymes italianas: el proceso de valorización de los recursos humanos. *Sostenibilidad*, 12(22), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su12229318>
- Delery, J. & Roumpi, D. (2017) Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762021000200133&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000200133&lng=en&tlng=es)
- Díaz-Saenz, H. & Witherspoon, P. D. (2000). Psychological contracts in Mexico: Historical, Familial, and Contemporary Influences on Work Relationships. En *Psychological contracts in employment. Cross-National Perspectives* (pp. 158-175). [https://books.google.com.ec/books?id=u-5HUsrPGdCIC&lpg=PA158&ots=0IEWjg9T5p&dq=Diaz-Saenz%2C%20H.%20R.%20y%20Witherspoon%2C%20P.%20D.%20\(2000\).%20&lr&hl=es&pg=PP5#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=u-5HUsrPGdCIC&lpg=PA158&ots=0IEWjg9T5p&dq=Diaz-Saenz%2C%20H.%20R.%20y%20Witherspoon%2C%20P.%20D.%20(2000).%20&lr&hl=es&pg=PP5#v=onepage&q&f=false)
- Elvira, M. y Dávila A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universal Business Review*, (5), 28-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300504>
- Fischer, H. & Mittorp, K. (2002). How HR measures support risk management: The Deutsche bank example. *Human Resource Management*, 41(4), 477–490. <https://doi.org/10.1002/hrm.10055>
- Fuentes, M. y Cordón, E. (2016). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide. <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=4253736>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación, S.A. [https://www.academia.edu/download/51797906/Libro\\_Gestion\\_de\\_Recursos\\_humanos\\_5ed.Balkin\\_1.PDF](https://www.academia.edu/download/51797906/Libro_Gestion_de_Recursos_humanos_5ed.Balkin_1.PDF)

- Jaramillo, O. (2005). La Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, (18), 103-137. <https://www.redalyc.org/comocitar.ooa?id=64601805>
- Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*, 11(1), 1-19. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082009000100002&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002&lng=es&tlng=pt)
- Sáinz de Vicuña, J. y Olabarri, J. (2002). *Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV 2001*. <https://www.spri.es/wNS/docs/publicaciones/herram01.pdf>
- Truss, C., Gratton, L. Hope-Hailey, V. Stiles, P. & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: Choice and constraint in change of HR functional roles. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00063.x>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. <https://books.google.com.ec/books?id=qTxz6I7tNSEC&lpg=PR7&ots=Nq4q1iz-sie&dq=Ulrich%2C%20D.%20Human%20Resource%20Champions%3A%20The%20Next%20Agenda%20for%20Adding%20Value%20and%20Delivering%20Results%3B%20Harvard%20Business%20School%20Press%3A%20Boston%2C%20MA%2C%20USA%2C%201997.&lr&hl=es&pg=PR7#v=onepage&q&f=false>