



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Maestría en gestión Turística

Planeación del Capital Humano en la revista Retos Turísticos

Trabajo de diploma en opción al título de Máster en Gestión Turística

Autor: Ing. Patrick David Tang Fournerie

Tutores: Dr. C. Yanlis Rodríguez Veiguela

M. Sc. Azucena González Verde

Matanzas, 2025

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Planeación del Capital Humano en la revista Retos Turísticos, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Máster en Gestión Turística, por el autor Patrick David Tang Fournerie, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Firma

Pensamiento

"Si he visto más lejos, es porque estoy parado sobre hombros de gigantes."

Isaac Newton

"El activo más valioso de una institución es su gente, porque es el único que puede apreciarse con el tiempo."

William Hewlett

Dedicatoria

A mi familia, raíz de mi ser y fuente de mi fortaleza.

A mis amigos, faros de lucidez en la tormenta.

Y a todos los académicos anónimos cuyo trabajo en la trinchera del conocimiento hace posible que otros avancemos.

Agradecimientos

El presente trabajo es el resultado no solo de un esfuerzo individual, sino del invaluable apoyo de una red de personas a quienes deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, dedico unas palabras de profundo agradecimiento a mis tutores de tesis, cuya paciencia y aguda crítica académica fueron el faro que guio este proyecto en sus momentos de mayor complejidad.

No puedo dejar de mencionar a los profesores del programa de maestría, quienes sembraron en mí las semillas del pensamiento crítico y metodológico. A las revistas científicas y autores cuyas investigaciones sentaron las bases sobre las que pude construir mi propio análisis.

A mis amigos y compañeros de viaje académico, gracias por las largas jornadas de estudio, la complicidad y la motivación mutua. Este recorrido no habría sido el mismo sin ustedes.

Y, sobre todo, a mi familia. Por ser mi fortaleza, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por su amor incondicional. A ellos les dedico, en alma y corazón, cada página de esta tesis.

Resumen

La planeación estratégica de los recursos humanos es fundamental en el entorno empresarial. Impacta en la organización de las revistas científicas al garantizar una gestión eficiente del talento y recursos, lo que mejora la calidad de las publicaciones y facilita la colaboración entre investigadores y editores. Es por ello que la investigación tiene como objetivo: planificar las necesidades de Capital Humano para el período estratégico próximo en la revista Retos Turísticos a partir del diagnóstico estratégico de la misma. Para su desarrollo se emplearon métodos teóricos como el análisis síntesis, el inductivo deductivo e histórico lógico. Como métodos empíricos la entrevista, la observación directa, el análisis documental, la tormenta de ideas, la matriz DAFO, el diseño de la misión, visión, objeto social y valores a partir de la participación del equipo de trabajo, el cálculo pesos aditivos ponderados y el cálculo de indicadores de actividad editorial. Como principales resultados se obtiene que la revista se encuentra en el cuadrante ofensivo, por lo que debe aprovechar sus oportunidades y fortalezas, se diseñó la planeación estratégica para el próximo período estratégico, conformando misión, visión, objeto social y valores. Se propone una plantilla de 7 empleados para la revista, así como los indicadores para el cumplimiento de esta planeación, los que fueron calculados y analizados con respecto a su valor de referencia. Finalmente se proponen estrategias de mejora y acciones de seguimiento y se evalúa el impacto de la implementación de las estrategias al paso del primer semestre.

Palabras claves: Capital Humano, planeación estratégica, revistas científicas.

Abstract

The strategic planning of human resources is fundamental in the business environment. It impacts the organization of scientific journals by ensuring efficient management of talent and resources, which improves the quality of publications and facilitates collaboration between researchers and editors. Therefore, the research aims to: plan the Human Capital needs for the upcoming strategic period in the journal Retos Turísticos based on its strategic diagnosis. For its development, theoretical methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive, and historical-logical were used. Empirical methods included interviews, direct observation, document analysis, brainstorming, the SWOT matrix, the design of the mission, vision, social purpose, and values based on the participation of the work team, the calculation of weighted additive scores, and the calculation of editorial activity indicators. The main results show that the journal is in the offensive quadrant, so it should leverage its opportunities and strengths. The strategic planning for the next strategic period was designed, including the mission, vision, social purpose, and values. A staff of 7 employees is proposed for the journal, along with indicators for the fulfillment of this planning, which were calculated and analyzed against their reference values. Finally, improvement strategies and follow-up actions are proposed, and the impact of implementing the strategies is evaluated after the first semester.

Keywords: Human Capital, strategic planning, scientific journals.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. El diagnóstico estratégico con enfoque para la planeación estratégica del Capital Humano en revistas científicas	9
1.1. Elementos generales acerca del Capital Humano y la planeación	9
1.1.1. Elementos básicos del Capital Humano. Conceptualización	10
1.1.2. Elementos básicos de la planificación. Conceptualización	11
1.2. Planeación del Capital Humano	15
1.3. Planeación estratégica del Capital Humano	17
1.4. Generalidades, actualidad y pertinencia de la gestión editorial	24
1.4.1. Planeación estratégica del Capital Humano en las revistas científicas.....	28
Capítulo 2. Procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en revistas científicas	31
2.1. Antecedentes metodológicos de la planificación estratégica de Capital Humano	31
2.2. Propuesta del procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en la revista Retos Turísticos	34
Capítulo 3. Planificación del Capital Humano en la revista Retos turísticos	48
3.1 Aplicación del procedimiento para la planificación del Capital Humano en la revista Retos Turísticos	48
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	70
Anexos	

Introducción

La forma en que las empresas se gestionan ha experimentado una notable evolución a lo largo de los años, impulsada por la necesidad de adaptarse a un entorno de mercado en constante cambio. En épocas pasadas, cuando la oferta era menor que la demanda, las empresas no sentían la urgencia de modificar sus prácticas de gestión. Sin embargo, con el tiempo, las condiciones del mercado comenzaron a transformarse.

Las revoluciones industriales jugaron un papel crucial en este cambio. La primera revolución industrial, que comenzó a finales del siglo XVIII, introdujo la mecanización y la producción en masa, lo que no solo aumentó la capacidad de producción, sino que también intensificó la competencia entre las empresas. Este aumento en la competencia obligó a las organizaciones a optimizar sus procesos y a buscar nuevas formas de gestión para sobrevivir y prosperar en un mercado más saturado.

A medida que las industrias crecían y se diversificaban, las empresas comenzaron a adoptar enfoques más sofisticados en la gestión. La evolución de la gestión empresarial ha estado marcada por el surgimiento de diversas teorías y prácticas que han buscado mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional. Desde el taylorismo, que enfatizaba la eficiencia operativa, hasta enfoques más contemporáneos que consideran el bienestar de los empleados y la sostenibilidad, la gestión ha tenido que adaptarse a las nuevas realidades del mercado (Del Rio Urenda, 2021).

Se hacen necesarios modelos dinámicos y modernos que manifiesten la necesidad del cambio y cómo aplicar este de manera que contribuya al logro de los objetivos trazados mediante la práctica de estrategias. Es vital para las empresas u organismos encontrar mecanismos que hagan de forma efectiva, eficiente y con calidad su labor. Ya es posible observar y controlar las variables que afectan directamente a las empresas y la influencia del entorno sobre estas (Rodríguez Navarro, 2023).

En un ambiente de constante cambio, donde la única vía para sobrevivir era la de gestionar mejor sus negocios, se tenía que ser cada día más competitivos. A partir de esta necesidad, con el paso del tiempo, la dirección ha cambiado de manera radical debido a la acumulación de conocimientos sobre la planificación, organización, gestión, control y los diferentes enfoques de la dirección (Farfán Jiménez, 2021).

En este sentido, resalta la importancia de una conveniente gestión por procesos en nuestras empresas. Identificar y gestionar de manera oportuna todas las técnicas, es imprescindible en la búsqueda de que la relación entre ellas se materialice de manera que ayude al logro de todos los objetivos, tanto globales como particulares de la organización.

Las instituciones de educación superior suelen contar con revistas científicas propias, lo que las integra al amplio universo de publicaciones académicas existentes a nivel mundial, dominado en gran medida por editoriales especializadas de gran prestigio. No obstante, la valoración de las universidades se sustenta en buena parte en la producción científica de sus docentes e investigadores, expresada en la cantidad y calidad de los artículos que logran publicar de manera sistemática.

Desde la perspectiva ética, se reconoce que una revista universitaria no debe funcionar exclusivamente como vehículo de difusión de la investigación generada en la misma institución. Salvo casos excepcionales, las publicaciones de mayor impacto se caracterizan por acoger trabajos de diversas procedencias. A ello se suman las políticas de financiamiento público, que en muchos contextos desincentivan o incluso limitan que un académico publique en la revista de su propia universidad. Como consecuencia, las labores editoriales que desempeñan los profesores suelen quedar invisibilizadas en los sistemas de evaluación y promoción académica, a pesar de la responsabilidad y el esfuerzo que implican.

En el ámbito del Ministerio de Educación Superior (MES), las revistas científicas constituyen un pilar esencial para la difusión y consolidación de la investigación. Sin embargo, en los últimos años se han señalado preocupaciones sobre la calidad y sostenibilidad de muchas de estas publicaciones, especialmente las internas de las universidades. Dichas dificultades responden a factores tanto objetivos como subjetivos, que aún requieren un análisis más profundo y propuestas de solución.

Actualmente, el posicionamiento de las revistas científicas continúa siendo un asunto estratégico dentro del mundo académico. El crecimiento exponencial de publicaciones y la diversificación de áreas de investigación han convertido la visibilidad y el impacto en elementos clave para garantizar la relevancia de los resultados científicos. Una revista bien posicionada logra mayor reconocimiento como fuente confiable, lo que atrae a investigadores a publicar en ella y a lectores a consultar y citar sus artículos. Además, este posicionamiento

favorece la inclusión en bases de datos y catálogos académicos, ampliando su alcance y legitimidad dentro de la comunidad científica (Lopezosa y Vállez, 2023).

El propósito original de una revista científica es el de publicar predominantemente reportes originales de investigación, nuevas teorías o revisiones en profundidad que permitan al lector tener el panorama actualizado de conocimiento en alguna materia (Anglada y Abadal, 2018). Si el objeto de una institución universitaria es también la de creación de nuevo conocimiento, con base en investigación, entonces hay una coincidencia misional (Gerding, 2020).

En ese sentido, al ser la investigación un objetivo misional de la universidad entonces sería lógico que funde o sostenga revistas científicas, respaldadas académicamente en sus facultades o departamentos. El involucramiento de los académicos de una institución, en calidad de autores, editores o revisores, genera y fortalece lazos de cooperación que pueden redundar en una mayor y mejor producción investigativa local (Fuentes Robles, 2021).

Sin embargo, en la actualidad, la decisión de crear o mantener un título de revista científica, por supuesto con pretensiones de calidad editorial y visibilidad internacional, debe incluir razones adicionales al propósito del conocimiento en sí. Una revista científica en el siglo XXI es posible gracias a varios equipos especializados de personas, comenzando por el comité editorial, encabezado por el editor (Pacheco Moya y Yandún Burbano, 2012).

En este sentido, el capital humano son el pilar fundamental de cualquier empresa, ya que son quienes se encargan de brindar un servicio de calidad y personalizado. En primer lugar, es importante destacar que cada vez se demanda de mayor cantidad de profesionales preparados y capacitados para satisfacer las necesidades y expectativas de las organizaciones. Por lo tanto, la gestión adecuada de los recursos humanos se convierte en un factor determinante para el éxito de cualquier empresa (Lojano Chapa *et al.*, 2023).

La gestión de los recursos humanos va mucho más allá de la simple contratación de personal. Incluye procesos esenciales como la capacitación, el desarrollo profesional, la motivación y el ejercicio del liderazgo dentro de la organización. Por ello, resulta imprescindible que las empresas implementen políticas y prácticas que impulsen el crecimiento y la satisfacción de sus trabajadores, ya que esto se refleja directamente en la calidad del servicio que ofrecen.

Contar con un equipo comprometido y preparado es un factor decisivo para enfrentar las exigencias y retos del entorno empresarial. La formación continua y la actualización de

competencias se convierten en herramientas estratégicas que permiten a los empleados adaptarse a los cambios, diferenciar a la organización frente a la competencia y responder de manera efectiva a las necesidades de los clientes (Rodríguez Rodríguez y Salinas Chávez, 2021).

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la gestión de los recursos humanos también debe contemplar aspectos como la diversidad cultural, la inclusión social y la responsabilidad social empresarial. Es fundamental promover la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad (Parrales Reyes *et al.*, 2022).

En este contexto, la planificación estratégica del capital humano juega un papel fundamental para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Se refiere a la formulación de políticas y estrategias para gestionar de manera efectiva el talento humano en las organizaciones (Espinoza Lastra y Quiroz Andy, 2023). Esto implica identificar las necesidades de Capital Humano, desarrollar programas de reclutamiento y selección, implementar programas de capacitación y desarrollo, así como diseñar sistemas de compensación y beneficios que motiven y retengan a los empleados clave.

Uno de los principales beneficios de la planificación estratégica del capital humano es que permite a las empresas contar con el talento adecuado en el momento adecuado. Además, contribuye a mejorar la productividad y la eficiencia de las empresas (Mori Human *et al.*, 2022).

Al contar con empleados capacitados y motivados, las organizaciones pueden ofrecer un servicio de mayor calidad, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los clientes y, en última instancia, en un mayor retorno de inversión.

Otro aspecto importante es su impacto en la retención del talento. Retener a los empleados clave es fundamental para garantizar la continuidad y el éxito de las empresas (González, 2011).

Es posible establecer entonces que la parte fundamental de cada una de las empresas, para cumplir su cometido, es el Capital Humano, es por ello que se consolidan como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad, dándole valor por sus conocimientos, considerados hoy, por muchos autores, como la esencia de la dirección o gestión empresarial (Bernal González *et al.*, 2020).

El Sistema de Gestión del Capital Humano define los principios más generales, para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. Acorde con la misión establecida y la visión vaticinada, tomando en cuenta las características y especificidades y sobre todo el agresivo entorno (Cuesta Santos, 2010).

La planificación del capital humano forma parte esencial de la estrategia organizacional, al estar vinculada directamente con la dirección estratégica que la institución asume. En la actualidad, la Gestión del Capital Humano (GCH) ocupa un lugar central dentro de este proceso, pues su papel resulta determinante en la proyección y ejecución de la planeación estratégica. Sin embargo, no se trata de una responsabilidad exclusiva de esta área, ya que su correcta ubicación debe contemplarse en relación con la planificación de los demás procesos organizativos como producción, finanzas o ventas. De este modo, la GCH se reconoce en su carácter integrador y sistémico, articulando las distintas dimensiones de la gestión empresarial para garantizar coherencia y efectividad en el logro de los objetivos institucionales. (Cuesta Santos, 2010).

La importancia de la planificación estratégica del Capital Humano en las organizaciones es un aspecto fundamental para lograr el éxito y la sostenibilidad en el mercado actual. A través de una gestión efectiva de los recursos humanos, las empresas pueden alcanzar sus objetivos estratégicos y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio (González, 2011).

Ello implica la identificación y el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para el logro de las metas organizacionales. Esto incluye la evaluación de las capacidades actuales de la fuerza laboral, la identificación de brechas de competencias y la implementación de acciones para cerrar esas brechas. Al alinear las capacidades de los empleados con las necesidades de la organización, se garantiza que todos los recursos humanos estén enfocados en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Van Morlegan Perez y Ayala, 2021).

Una de las principales ventajas de la planificación estratégica del Capital Humano es la mejora en el desempeño y la productividad de los empleados. Al contar con un personal capacitado y motivado, las organizaciones pueden optimizar sus procesos y aumentar su eficiencia operativa. Además, al invertir en el desarrollo profesional de los empleados, se

fomenta su compromiso y lealtad hacia la empresa, lo que contribuye a reducir la rotación de personal y a fortalecer la cultura organizacional (Pedraza Melo, 2020).

Otro beneficio importante de la planificación estratégica del Capital Humano es la capacidad de anticiparse a los cambios del mercado y de adaptarse rápidamente a nuevas tendencias y tecnologías. Al tener una fuerza laboral preparada y flexible, las organizaciones pueden responder de manera eficaz a los desafíos y oportunidades que se presentan en el entorno empresarial. Esto les permite mantenerse competitivas y mantener su posición en el mercado a largo plazo (Pedraza Melo, 2020).

Además, la planificación estratégica del Capital Humano también contribuye a la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Al desarrollar y retener el talento clave dentro de la organización, se crea un activo intangible valioso que diferencia a la empresa de sus competidores. La capacidad de atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales en su sector puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en un mercado cada vez más globalizado y competitivo (Rodríguez *et al.*, 2017).

Al no implementar adecuadamente esta estrategia en la organización, se enfrentan una serie de problemas que pueden afectar negativamente su reputación y rentabilidad. La alta rotación de personal, la falta de planificación en la contratación, capacitación y retención del personal puede llevar a una constante entrada y salida de empleados, lo que afecta la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Los huéspedes pueden notar la falta de consistencia en el trato y la falta de conocimiento por parte del personal, lo que impacta en su experiencia y pueden llevar a una mala reputación para el hotel.

Otro problema común es la falta de compromiso por parte de los empleados. Al no contar con un plan de desarrollo profesional y motivación adecuado, los empleados pueden sentirse desanimados y desinteresados en su trabajo, lo que se traduce en una menor calidad en el servicio prestado.

Una revista científica que no gestiona adecuadamente su capital humano puede verse afectada negativamente en términos de impacto, citación y calidad, lo que podría perjudicar su imagen en la comunidad científica. Sin datos claros y una mentalidad estratégica, las decisiones sobre a qué áreas de investigación enfocarse y cómo mejorar los procesos pueden ser ineficaces o improvisadas.

Los procesos pueden volverse caóticos, lo que llevaría a retrasos en la publicación y a una disminución en la calidad de los artículos. Además, la falta de estrategias claras puede resultar en la incapacidad de atraer a revisores y editores de alta calidad, afectando la reputación de la revista.

En este escenario se encuentra la revista Retos Turísticos, de la Universidad de Matanzas, cuyo funcionamiento ha sido enfocado hacia la gestión por procesos, con lo que se busca alinear las necesidades de Capital Humano con la forma de gestión de reciente implantación. Actualmente, no se cuenta con una planeación de Capital Humano, situación que ha provocado desconocimiento en la cantidad y calidad del personal necesario para la evaluación, corrección y maquetado de los artículos.

Además, resulta complejo para la revista adaptarse a los nuevos escenarios devenidos en materia de gestión editorial como lo son los adelantos en la informática y la inteligencia artificial, al no contar con personal capacitado para el uso de la misma. Todo esto, provoca un desajuste en las expectativas y dificulta la evaluación de la revista en bases de datos de marcada relevancia y prestigio internacional, obstruyendo su desarrollo y evolución.

Es por ello que se define como **problema científico** de la investigación: ¿cómo contribuir a la mejora de la planificación estratégica del Capital Humano en la revista Retos Turísticos de la Universidad de Matanzas? Para dar solución a este problema se define como **objetivo general**: planificar las necesidades de Capital Humano para el período estratégico próximo en la revista Retos Turísticos a partir del diagnóstico estratégico de la misma. Para dar cumplimiento a este objetivo, se definen como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los elementos teóricos necesarios para la comprensión de los constructos: Capital Humano, planificación estratégica y planificación estratégica del Capital Humano a partir del análisis de las bases de datos de referencia nacional e internacional.
2. Proponer un procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en revistas científicas a partir del análisis de los componentes metodológicos que sustenten los pasos del mismo.
3. Validar el procedimiento propuesto a partir de su aplicación al objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación se emplean métodos teóricos como el análisis síntesis, el inductivo deductivo y el histórico lógico, así como métodos empíricos y herramientas de

investigación como: análisis documental, observación directa, inventario de personal, análisis de la matriz DAFO y diseño de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Esta investigación se estructura de la manera siguiente:

Capítulo 1: se desarrolla el marco teórico referencial, que no es más que la recopilación de información actualizada de los temas a desarrollar.

Capítulo 2: en el mismo se le hace una caracterización de la revista Retos Turísticos y se presenta la metodología propuesta para la planificación de Capital Humano.

Capítulo 3: se aplica la metodología y se realiza una propuesta de mejoras.

Fueron consultadas 74 referencias bibliográficas, 50 de ellas de los últimos 5 años (67.6 %), 8 en idioma extranjero (10.8 %), 48 artículos científicos (64.9 %), 17 tesis y 6 libros.

Capítulo 1. Planeación estratégica del Capital Humano en revistas científicas

Este capítulo aborda todo el contexto teórico que sustenta la investigación; basado en el estudio de la literatura científica (nacional e internacional) sobre el tema en los últimos tiempos. A través del hilo conductor, que se muestra en la **figura 1.1**, se aprecia la secuencia lógica de los elementos bibliográficos analizados.

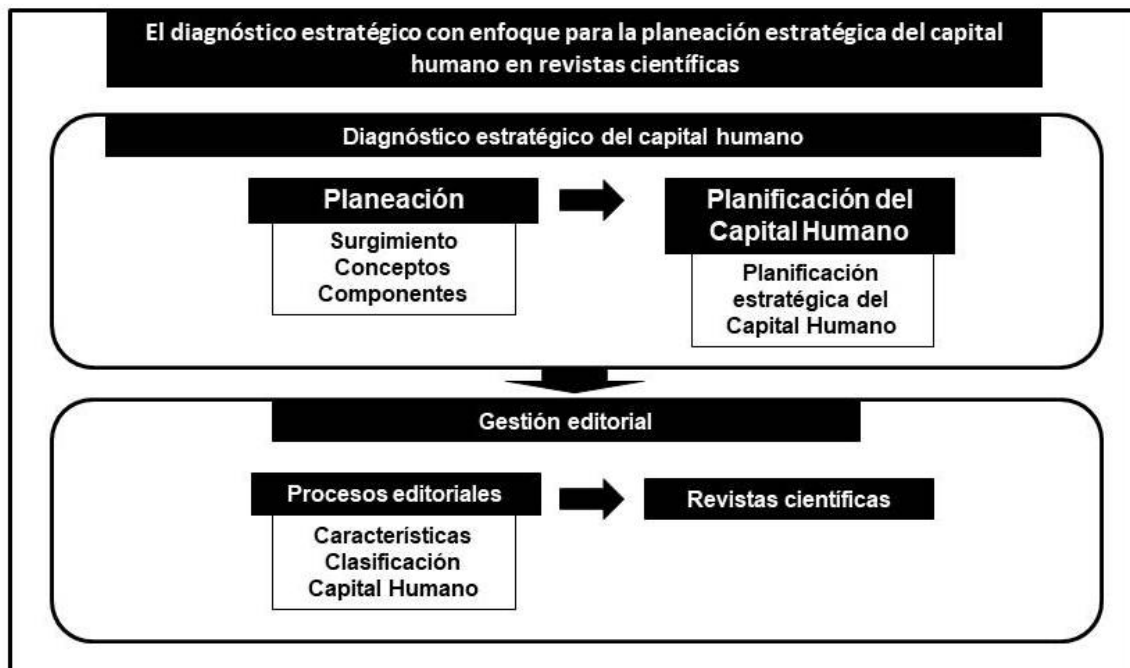


Figura 1.1. Hilo conductor de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Elementos generales acerca del Capital Humano y la planeación

La planeación estratégica constituye un proceso fundamental en la gestión organizacional, cuyo propósito es establecer objetivos claros y definir las acciones para alcanzarlos. Este proceso se sustenta en elementos clave como el análisis del entorno, la formulación de metas específicas y la asignación eficiente de recursos. Dentro de este marco, el Capital Humano se erige como un componente crítico, al representar el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que los colaboradores aportan a la organización. La identificación y el desarrollo efectivos de este capital no solo optimizan el rendimiento organizacional, sino que también fomentan un clima laboral propicio para la innovación y la adaptabilidad frente a los desafíos del mercado. Por lo tanto, una planeación verdaderamente estratégica debe

integrar el desarrollo del Capital Humano como un elemento indispensable para garantizar el éxito sostenible.

1.1.1. Elementos básicos del Capital Humano. Conceptualización

El concepto de capital humano ha adquirido relevancia creciente en el contexto de las transformaciones sociales, políticas y económicas contemporáneas. Según Cuesta Santos et al. (2018), este interés surge del reconocimiento generalizado de que el capital humano constituye un factor generador de valor y riqueza para las organizaciones, atrayendo la atención tanto de economistas como de especialistas en educación.

Desde una perspectiva conceptual, el capital humano se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos inherentes a los individuos que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico (Bernal González *et al.*, 2020). Estos autores identifican componentes fundamentales como el talento, la inteligencia, la capacitación y los conocimientos, elementos que colectivamente representan la base del desarrollo social, económico y tecnológico de las naciones.

Al respecto, Ramírez Torres (2022), comenta que el capital humano integra las competencias intelectuales y las destrezas que las personas poseen y que generan valor a las organizaciones a través de la capacidad de innovación y creación de nuevos productos o servicios. Así mismo, Negrín y Ortún (2024), señalan que el capital humano es una colección de recursos que las personas poseen de manera individual y colectiva y que representan riqueza para el logro de objetivos, entre los que destaca la experiencia, juicio, sabiduría, talentos, habilidades y conocimientos.

Dicho en otras palabras, el término de capital humano hace referencia al conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades adquiridas por las personas en el transcurso de su formación académica, laboral y personal, mismas que aportan valor a las organizaciones y, en consecuencia, riqueza nacional por su incidencia en el desarrollo económico del país.

La relevancia económica del capital humano se manifiesta claramente en su relación con la productividad. Díaz Díaz y Toscano Moctezuma (2022), demuestran empíricamente que existe una correlación positiva entre la inversión en capital humano y los niveles de productividad laboral. Este fenómeno se explica mediante la acumulación de nuevas habilidades a través de la capacitación laboral, la profundización de conocimientos

académicos y la aplicación de experiencias previas, estableciendo así una relación directamente proporcional entre dicha inversión y el desempeño organizacional.

En esencia, el capital humano representa el acervo de conocimientos, experiencias y habilidades que las personas desarrollan a lo largo de su trayectoria formativa, laboral y personal, constituyendo un activo estratégico que aporta valor tanto a las organizaciones como a la economía nacional mediante su incidencia en el desarrollo económico.

Para efectos de evaluación, es importante destacar que el capital humano admite diversas categorizaciones según la definición operacional que adopten los investigadores, reflejando así la multidimensionalidad del constructo.

1.1.2. Fundamentos conceptuales de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica representa una de esas áreas de la administración, que legitima los aportes de tales extrapolaciones, cuando implementa en su terminología conceptos como: diseño de estrategias, acciones tácticas, dirección, control, análisis del ambiente y amenazas (Paniego, 2023). La planificación estratégica orienta a la administración de la educación al propósito del qué hacer, es decir, al desarrollo de estrategias que dan dirección y potencian a la organización educativa a implantar un conjunto de procedimientos o tácticas con las que atienden y controlan los obstáculos y las situaciones adversas de incertidumbre y complejidad al aprovechar las oportunidades de su entorno para lograr sus objetivos (Arroyo Valenciano, 2023). En relación con estos conceptos, es importante señalar que la palabra estrategia proviene del griego "strategia", que se traduce como el arte de comandar ejércitos. Por otro lado, táctica deriva del griego "taktikos", que significa organizar y utilizar elementos en el campo de batalla para alcanzar un objetivo específico.

Es un proceso sistemático que implica la definición de objetivos y la formulación de estrategias y acciones para alcanzar esos objetivos de manera eficiente y efectiva (Negrín y Ortún, 2024). Es un proceso fundamental en la gestión y toma de decisiones, ya que proporciona un marco estructurado para anticipar y abordar los desafíos futuros (Chiavenato, 1999).

Utilizado por las organizaciones para establecer metas y objetivos a largo plazo, identificar las acciones necesarias para alcanzarlos, asignar recursos y evaluar los resultados. La planificación estratégica es fundamental para la dirección y el éxito a largo plazo de una organización (Cabrera y Yuliana, 2021).

La planificación es el centro o la función inicial de la organización para el alcance de sus metas, es la idea general que concluye la autora según la bibliografía consultada, además de consolidar la afirmación que está presente en cada uno de los elementos de las empresas, como es el caso del factor humano (Demir *et al.*, 2023), que en los servicios deben orientarse directamente las estrategias a los clientes no solo con características propias de los servicios sino con las características físicas de la organización, siendo este análisis de vital importancia en esta investigación.

Todo lo mencionado ha llevado a la evolución de la dirección estratégica hacia modelos que buscan mejorar la eficacia organizacional a través de la integración de procesos y sistemas (Becerril Becerril y Uribe Quijada, 2025). Durante la planificación, se definen la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas, proyectos, programas y estrategias necesarias para alcanzarlos. Esto incluye la toma de decisiones sobre diferentes rutas a seguir, por lo que es fundamental conectar la dirección con la planificación estratégica para maximizar su utilidad en cualquier tipo de organización (Medina Bermúdez, 2021). En relación con la planificación estratégica, el cuadro 1.2 presenta las aportaciones de varios autores al respecto.

Tabla 1.2. Definiciones del concepto de planificación estratégica

Autor	Concepto
Cruz Pérez <i>et al.</i> (2021)	La planificación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones establecen y ponen en marcha metas para alcanzar sus objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno.
Arteaga Choez (2021)	Una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno, es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.
Valencia Maquera (2022)	Está claro que la planificación se ha modernizado, los desafíos que deben enfrentar los gobiernos en esta materia son variados y de diferente envergadura, y entre ellos se incluyen: la incorporación de innovaciones conceptuales, el replanteamiento de las funciones

	básicas de la planificación, la orientación y coordinación de actores en la fase de implementación del plan; el seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones, políticas y programas; el establecimiento de la CEPAL alianzas público-privadas; la construcción de una visión estratégica de largo plazo, y el desarrollo de políticas de convergencia regional desde los ámbitos tanto de lo nacional como de lo subnacional.
Salao Morocho (2023)	La planificación estratégica permite proyectarse hacia el futuro, identificar las debilidades y fortalezas, visualizar las oportunidades y amenazas, enfocarse en la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo a seguir, generando ventajas competitivas y un mejor posicionamiento dentro de los mercados
Sandoval Pozo (2024)	La planificación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones definir su dirección y establecer las acciones necesarias para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Implica analizar el entorno interno y externo, establecer una visión y misión claras, y definir metas específicas.

Fuente: elaboración propia en aproximación a (Abreus Villalobo, 2022)

Los objetivos de la planificación varían según el contexto y los objetivos específicos de la persona, organización o entidad que está llevando a cabo el proceso de planificación (Fuentes Cabrales y González Bahar, 2024). Sin embargo, hay algunos objetivos comunes que suelen estar presentes en la mayoría de los procesos de planificación:

- **Establecimiento de Dirección:** Uno de los principales objetivos de la planificación es proporcionar una dirección clara y definir los objetivos y metas que se quieren alcanzar. Esto ayuda a orientar las acciones y decisiones hacia resultados específicos.
- **Optimización de Recursos:** La planificación busca utilizar de manera eficiente los recursos disponibles, ya sean financieros, humanos, tecnológicos o materiales. Al asignar recursos de manera estratégica, se maximiza la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Minimización de Riesgos:** Otro objetivo importante de la planificación es identificar y mitigar los riesgos potenciales que pueden surgir durante la implementación de las

acciones planificadas. Esto implica anticipar posibles obstáculos y desarrollar estrategias para superarlos.

- **Coordinación y Colaboración:** La planificación busca promover la coordinación y la colaboración entre los diferentes actores involucrados en el proceso. Al involucrar a todas las partes interesadas y fomentar la comunicación y la colaboración, se mejora la efectividad y la aceptación de los planes.
- **Adaptación al Cambio:** Los planes de planificación deben ser flexibles y capaces de adaptarse a cambios en el entorno o en las circunstancias. Uno de los objetivos de la planificación es crear planes que sean lo suficientemente adaptables como para ajustarse a nuevas condiciones o situaciones imprevistas.
- **Mejora Continua:** La planificación no es un evento único, sino un proceso continuo de revisión y mejora. El objetivo es aprender de las experiencias pasadas, evaluar los resultados y ajustar los planes y estrategias en función de los cambios en el entorno y las necesidades.

La planeación estratégica y el capital humano están estrechamente interrelacionados, ya que la primera establece los objetivos que la organización desea alcanzar mientras que el segundo se refiere a las habilidades y talentos de su personal. Una planificación efectiva identifica las competencias necesarias y permite diseñar programas de desarrollo y capacitación adecuados, alineando así el desarrollo del talento con las metas organizacionales (Lackie y Murphy, 2020).

Además, la asignación de recursos humanos debe estar integrada en la planificación, asegurando que la organización cuente con el personal idóneo en el momento adecuado. Finalmente, la evaluación continua del rendimiento del capital humano es esencial para ajustar tanto los objetivos como las estrategias, garantizando que la organización se adapte a un entorno en constante cambio. En este sentido, invertir en el capital humano es crucial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Según Macías Arteaga y Mero Vélez (2022) la planificación estratégica es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización. Permite definir una dirección clara, estableciendo objetivos medibles y alcanzables que guían la toma de decisiones y la asignación de recursos. Al anticipar desafíos y oportunidades en el entorno, facilita la adaptación y la innovación, optimizando la eficiencia operativa y mejorando la competitividad

(AsteteLópez *et al.*, 2022). Además, fomenta la alineación de todos los departamentos y empleados hacia una visión común, promoviendo una cultura de responsabilidad y compromiso con los resultados. La planificación estratégica proporciona un marco sólido para el crecimiento sostenible y la consecución de la misión organizacional (Rachmad, 2021).

1.2. Fundamentos teóricos de la Planeación del Capital Humano

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar. No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016).

Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

Hoy en día las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa. El objetivo central de este documento es presentar a manera de reflexión y bajo una metodología de revisión documental, algunos apuntes relevantes que giran en torno al valor que representa el recurso humano en la organización y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico.

Como objetivos específicos se busca determinar el último, del direccionamiento estratégico con respecto a una consideración novedosa de los recursos humanos, establecer la forma en que los recursos humanos deben ser formados y capacitados para aprovechar su potencial en pro de la organización, sustentar el rol de los recursos humanos en la consolidación de sistema de gestión de calidad en la organización y en el desarrollo de la capacidad de ésta para adaptarse a las exigencias del entorno, por último argumentar la necesidad de un capital

humano capaz y comprometido que participe, trabaje en equipo y sea evaluado para garantizar el éxito organizacional.

La planificación del Capital Humano es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización (Bohórquez *et al.*, 2020), ya que garantiza que la fuerza laboral esté alineada con las necesidades y objetivos empresariales, promoviendo un ambiente de trabajo productivo, adaptativo y orientado al logro de resultados (Solis Tipian *et al.*, 2022).

La planificación del Capital Humano como disciplina surge como una respuesta a la necesidad de las organizaciones de gestionar de manera estratégica para alcanzar sus objetivos empresariales. Aunque no hay una fecha específica de origen, su desarrollo está estrechamente ligado al crecimiento y la complejidad de las organizaciones modernas (Cuesta Santos *et al.*, 2023).

El surgimiento de la planificación del Capital Humano puede situarse en el contexto de la evolución y la gestión estratégica del Capital Humano (SHRM, por sus siglas en inglés), dos campos que se han desarrollado considerablemente en las últimas décadas.

La planificación del Capital Humano ha evolucionado como una respuesta a las demandas cambiantes de las organizaciones modernas en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo (Medina Macías *et al.*, 2022). Su surgimiento refleja la necesidad de gestionar estratégicamente el recurso humano para impulsar el éxito organizacional a largo plazo.

Es un proceso estratégico que implica la identificación de las necesidades de talento de una organización y la implementación de medidas para satisfacer esas necesidades, incluyendo reclutamiento, desarrollo y retención de empleados.

Los objetivos en el contexto de la planificación del Capital Humano son metas específicas que una organización se propone alcanzar en relación con la gestión estratégica de su talento humano. Estos objetivos están diseñados para mejorar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad de la organización en el mercado laboral (Ávila Jiménez, 2022).

Se hace imprescindible destacar que existen consecuencias derivadas de no realizar una correcta planificación de los recursos humanos (ver figura 1.2), se pueden extender a plantillas sobredimensionadas, lo cual constituye un grave problema, o infradimensionadas, evento éste de dificultad sólo en el caso de determinadas categorías profesionales (Cabanilla

Guerra *et al.*, 2022). También aumenta la probabilidad de que permanezcan vacantes puestos de trabajo claves durante más tiempo del deseado; es corriente la falta de coordinación en el proceso de contratación, lo cual da lugar a situaciones lamentables como, por ejemplo, el caso de recurrir a dos empleados para cubrir el mismo puesto.

Otros efectos no deseados son escasez o ausencia de información sobre los efectivos (potenciales, desempeño, expectativas, cualificación, entre otros); dificultad para la elaboración de planes de carrera debido a una desequilibrada composición de los grupos de efectivos según sus edades, menosprecio hacia la gestión de la sucesión, desafectación no programada, bien por necesidades económicas o por decisiones individuales motivadas por la frustración, además de la disminución de los beneficios.

La planeación del capital humano y la planeación estratégica del capital humano están interrelacionadas, ya que la primera se centra en las necesidades actuales y operativas de los recursos humanos, mientras que la segunda alinea esas necesidades con los objetivos a largo plazo de la organización. Esto implica identificar las competencias necesarias para el futuro y ajustar los procesos de reclutamiento y desarrollo en consecuencia.

La planeación estratégica proporciona una dirección general que guía la gestión del talento, mientras que la planeación del capital humano permite a la organización ser ágil frente a cambios inmediatos. Así, ambas son esenciales para asegurar que el capital humano esté alineado y contribuya al éxito organizacional.

1.3. Planeación estratégica del Capital Humano

La planeación estratégica del capital humano constituye un sistema integral de políticas y medidas orientadas a estructurar el talento humano para el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales. Según, Ávila Jiménez (2022), esta gestión representa un conjunto de actividades deliberadas que inciden directamente en los comportamientos, actitudes y competencias del personal dentro del esquema organizacional. La dirección debe concentrar sus esfuerzos en articular sinérgicamente las capacidades individuales con las metas corporativas, incorporando valor agregado tanto en los procesos como en las personas para mantener consonancia con las corrientes contemporáneas que posicionan al capital humano como factor estratégico para el desarrollo y competitividad organizacional.

Un aspecto a resaltar es que todo director corporativo no sólo debe asegurar que todos los procesos y procedimientos dentro de la organización se lleven a cabo bajo parámetros de

eficacia y eficiencia, sino que debe construir y llevar a cabo acciones, estrategias y políticas que estén basadas en modelos sencillos y claros que deben ser compartidos con todos los miembros de la organización. Es por ello que se hace necesario que se incorpore al factor humano en la cadena de valor como un elemento clave de los procesos misionales y estratégicos corporativos, lo cual se verá evidenciado por el aporte y singular presencia en la prestación del servicio y en producción con calidad.

Es preciso entonces que la dirección de la empresa tenga en cuenta algunos elementos que son fundamentales para poder hablar de un correcto direccionamiento en función de mejorar la planeación del capital humano. Estos elementos se explican en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Elementos para el direccionamiento en función de la mejora de la planeación del Capital Humano.

Valor de los recursos	El aumento de la gestión representa valor cuando hay aumento en las estrategias y se establecen acciones para la reducción de los costos, logrando así un valor diferenciador en el quehacer en los servicios y la producción.
Lo humano como elemento único	Por las habilidades, conocimientos y capacidades del personal de la organización, este se constituye en una ventaja competitiva frente a las demás corporaciones, lo que hace que sea un recurso único y difícil de imitar.
Un recurso difícil de imitar	Cada colaborador desarrolla sus propias habilidades y adquiere competencias que le hacen único y difícil de imitar, convirtiéndose así en una persona altamente competitiva y en un valor agregado para la organización por contar con personal comprometido y con el deseo de ofrecer a la corporación alternativas de competitividad.
Organización de los recursos	El desarrollo de las tareas realizadas por los colaboradores es una actividad necesaria para generar métodos de trabajo eficaces en la empresa, de tal manera que pueda evidenciarse en los servicios percibidos por los clientes.
Eficacia en la gestión	Las actividades que debe desarrollar cada colaborador debe ser lo suficientemente claras y eficaces, en tal sentido que no se desperdicie

de los recursos	valor en dichas actividades, generando así resultados óptimos para la organización y los colaboradores.
Fortalecimiento y desarrollo de los recursos	La organización debe contar con el mejor recurso humano para ser cada vez mejores y ello se logrará fortaleciendo, madurando y potencializando las habilidades de sus colaboradores.

Fuente: Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016).

Al respecto, Rodríguez *et al.* (2017), establecen que la planificación del capital humano es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal en cumplimiento de objetivos como:

- El aseguramiento de que la organización tenga a disposición el personal correcto con las habilidades adecuadas para ocupar los lugares oportunos en los momentos precisos.
- Garantizar que la compañía pueda adaptarse a los cambios del entorno según el contexto en el que se encuentre inmersa.
- Darle sentido y coherencia tanto a los sistemas como a las actividades de todo el personal que trabaja en la empresa.
- Unificación de las perspectivas de los directivos que se encuentran tanto en el nivel intermedio como en el staff de la corporación.

De esta manera es como las compañías pueden intentar anticiparse a sus futuras necesidades de personal, asegurando la cantidad de colaboradores necesarios en el lugar adecuado teniendo en cuenta la descripción de los cargos, para así cumplir con el perfil dado mediante la ejecución de las actividades correctas de planificación del Capital Humano en la empresa pueden analizarse a partir de dos aspectos esenciales: la planificación agregada y la planificación de la carrera profesional.

La participación del Capital Humano en el desarrollo de los procesos estratégicos es fundamental para el establecimiento de los objetivos y estrategias a alcanzar. Es importante recordar que para el desarrollo de un proceso estratégico, necesariamente éste debe iniciar con la definición clara de la misión de la organización, esto es su razón de ser.

Es importante tener presente que la misión debe ser conocida y comprendida por cada uno de los colaboradores, ello con el propósito que cada acción o actividad desarrollada por el personal esté orientada al cumplimiento de los objetivos y la misión propuestos por la

compañía. De igual modo, es preciso resaltar que gracias a la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos, puede asegurarse una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar.

Debe destacarse que no sólo el área de gestión humana es quien contribuye al logro de las estrategias corporativas, es preciso entonces que haya una participación activa en la formulación de dichas estrategias de toda la compañía, puesto que el valor de la gente es conocido e identificado por aquellos que lo administran y lo gestionan de forma constante. Algunos elementos, expuestos por, Cuesta Santos (2010), que han de permitir establecer un ejercicio real y lleno de valor en todas las acciones a desarrollarse en la compañía:

- Formular unos objetivos claros a un determinado plazo.
- Los objetivos definidos deben estar relacionados con la razón de ser de la organización.
- La visión y el análisis de diversos aspectos exteriores deben influir de manera constante en la corporación.
- Debe existir creatividad en la propuesta y el desarrollo de acciones que aseguren su logro.
- Deben proponerse acciones que conlleven a la toma de decisiones que hagan frente a las diferentes incertidumbres del entorno de la compañía.
- Un buen control permitirá detectar las desviaciones producidas respecto a los objetivos planteados, ello con el propósito de evaluar y eliminar aquellas desviaciones de manera progresiva.
- El personal administrativo que formule las estrategias debe tener un amplio conocimiento de cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la compañía.

Podría decirse entonces que, ante tal concepción moderna de la empresa, ésta se verá en la necesidad de satisfacer aspectos tan relevantes como:

- Necesidad de hacer inversión de esfuerzos en el apoyo a proveedores para que éstos se desarrollen, mejoren sus procesos y procedimientos, reduzcan sus costos y tengan una integración organizacional.
- Necesidad de invitar a los clientes, proveedores y colaboradores a tener una participación activa por medio de su opinión, aportando ideas y sugerencias para la optimización de los recursos.

- Necesidad de hacer una dirección de esfuerzos con miras a la sensibilización y a formar los empleados, para que con sus actitudes y comportamientos se integren en el objetivo común de la organización: el mejoramiento continuo y la calidad, la supervivencia y el desarrollo conjunto del individuo y la empresa.

El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya u necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve.

Debe tenerse presente que una mala selección de personal, falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización.

El proceso de planificación estratégica es continuo y orientado a largo plazo. En un primer momento, se trata de definir la misión o razón de ser que justifica la presencia de la organización en el mundo de los negocios, y de analizar el ambiente externo e interno de la misma (Bohórquez *et al.*, 2020).

La confluencia de estos tres ítems posibilitará el desarrollo de la planificación estratégica, la cual dará lugar a la determinación de objetivos estratégicos y líneas principales de actuación orientadas a su consecución, o plan estratégico. De este plan se derivarán, mediante un proceso en cascada, los objetivos estratégicos y líneas de actuación principales para cada función, entre ellas, recursos humanos (Chiavenato, 2007).

Lógicamente, para ejecutar los planes estratégicos, éstos han de ser desmenuzados en actividades más concretas y objetivos mensurables a más corto plazo, o metas. Y es que no se puede ignorar las influencias que la elección de la estrategia produce en la planificación de recursos humanos (Rodríguez Sánchez, 2020).

La Planificación del Capital Humano, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión del Capital Humano y del conjunto de la organización. En términos generales consiste en prever las necesidades del Capital Humano de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades (Morales Collazo, 2014).

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización (Van Morlegan Perez y Ayala, 2021). Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

La planificación del Capital Humano es importante porque influye sobre prácticamente todas las demás actividades de recursos humanos. Entre ellas se tiene:

- **Análisis del puesto de trabajo.** Para determinar los perfiles de las personas necesarias se precisa tanto de las descripciones como de las especificaciones de los puestos de trabajo existentes en la empresa o de nueva creación.
- **Reclutamiento y selección.** Ayuda a determinar las necesidades de personal de una organización. El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, lo que a su vez influye en las necesidades de selección y colocación. Por tanto, debe verse como una fuente de alimentación fundamental para la función de dotación de personal de la organización.
- **Formación y perfeccionamiento.** Ayuda a prever la escasez de la fuerza laboral y esto facilita a la organización a diseñar planes de formación de sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias pertinentes.
- **Retribución.** Debe abarcar también los planes de retribuciones al personal en forma directa e indirecta, de manera que los empleados queden satisfechos con su retribución. Esto supone que los niveles salariales deben ser competitivos y con equidad retributiva interna. Las retribuciones indirectas son en muchos casos de aplicación obligatoria y legal. Una consideración que hacen muchos empleados es que consideran a las retribuciones indirectas no como gratificaciones, sino como condiciones (derechos) del empleo, siendo parte de la responsabilidad social de la empresa.
- **Gestión de la carrera profesional.** Ayuda a que los programas de gestión de la carrera profesional colaboren en la organización a retener a los empleados valiosos y mantenga actualizados sus conocimientos. La organización puede hacer planes basándose 17 días en su trabajo. Por esta razón surge otro inconveniente en las empresas, que consiste en dar a los empleados la oportunidad de mantenerse en formación continua, que permita la actualización de sus capacidades.

- Alineación con los objetivos organizacionales. Asegura que las estrategias de recursos estén alineadas con los objetivos y la visión de la organización. Esto garantiza que la fuerza laboral esté trabajando hacia el logro de metas comunes.
- Optimización de recursos. Permite a la organización asignar su Capital Humano de manera eficiente y efectiva, identificando las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y utilizando los recursos de manera óptima.
- Mejora del rendimiento y la productividad. Al alinear las estrategias de Capital Humano con los objetivos organizacionales, se puede mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados, maximizando así el potencial humano y el valor agregado a la organización.
- Adaptación al cambio. Permite a la organización adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno empresarial, tecnológico y social, garantizando así su supervivencia y éxito a largo plazo.
- Desarrollo de talento. Facilita el desarrollo y la retención del talento clave dentro de la organización, lo que ayuda a promover un ambiente de trabajo positivo y fomenta el crecimiento profesional y personal de los empleados.
- Reducción de riesgos. Al anticipar las necesidades futuras de talento y planificar en consecuencia, la organización puede mitigar los riesgos asociados con la escasez de habilidades y competencias críticas en el futuro.
- Competitividad. Una fuerza laboral bien planificada y alineada con los objetivos estratégicos puede brindar a la organización una ventaja competitiva en el mercado, permitiéndole adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes y superar a la competencia.

La planificación del Capital Humano es un requerimiento para hacer frente a los múltiples cambios a que está sometidas las empresas (González, 2011). Existen muchos retos que exigen a los responsables del Capital Humano a elaborar planes estratégicos y operativos que estén vinculados a los planes generales de la organización.

Si bien es cierto que la planificación estratégica del Capital Humano es una tarea difícil, se puede facilitar el trabajo de planificación, con el uso de tecnología informática. Esto hace prever que se debe contar con un sistema de información del Capital Humano, que aumente la eficiencia de los procesos de toma de decisiones referentes a la planificación.

Este tipo de planificación es esencial para garantizar que una organización tenga el talento y las habilidades necesarias para alcanzar sus objetivos a largo plazo, mantener su competitividad en el mercado y responder efectivamente a los desafíos y oportunidades emergentes (West y Sacramento, 2023).

La planeación estratégica del capital humano es fundamental para la gestión editorial, ya que permite identificar y desarrollar las competencias necesarias en el equipo editorial para cumplir con los objetivos de publicación de una revista o editorial. Al alinear la formación y el desarrollo del personal con las metas estratégicas, se asegura que el talento humano esté preparado para enfrentar los desafíos del mercado y las demandas del público.

Además, esta planificación ayuda a optimizar la asignación de recursos, garantizando que se cuente con revisores, editores y personal de apoyo que posean las habilidades requeridas para mantener altos estándares de calidad. En conjunto, una adecuada planeación del capital humano dentro de la gestión editorial contribuye a la innovación, eficiencia y reputación de la publicación, lo que resulta en un impacto positivo en la comunidad académica y científica.

1.4. Generalidades, actualidad y pertinencia de la gestión editorial

La producción de conocimiento científico es una actividad fundamental para el desarrollo de los países, y la difusión del conocimiento mediante revistas especializadas es una característica central de la universidad del siglo XXI. Cada vez que un científico finaliza una investigación, tiene que divulgar sus resultados y conclusiones para el resto de la comunidad científica; sólo así la ciencia funciona: como un complejo sistema social con sus propios canales de comunicación, ritos, valores, normas, reglas y principios éticos escritos y no escritos.

Vista la ciencia como institución social, Merton planteó que la comunicabilidad y la publicidad del conocimiento científico eran valores relevantes y su práctica permitía la existencia de sociedades y comunidades científicas, pues comunicar observaciones no explicadas posibilitaba la generación de nuevo conocimiento, debido a que se planteaban nuevos problemas al colectivo científico.

En el esquema general de comunicación de la ciencia, la revista científica representa el registro público que organiza y sistematiza los conocimientos acumulados y es un canal indirecto y formal del mensaje científico (Lopezosa y Vállez, 2023), pues se inserta en medio de un proceso comunicacional que se inicia con la información creada por autores

(científicos), perfeccionada y formalizada por editores y revisores, ampliamente difundida por las instituciones de información y recibida por usuarios, ya sea para integrarla y aplicarla a su actividad práctica o para generar nuevos conocimientos.

Una revista científica es una publicación periódica en la que se recoge el progreso de la ciencia, incluyendo avances sobre las nuevas investigaciones (Lopezosa *et al.*, 2023). A pesar de que existen organismos de carácter privado que editan determinado número de revistas científicas (Fuentes Robles, 2021), en Latinoamérica, la gran mayoría de ellas son públicas, editadas por instituciones de investigación, o más comúnmente, por universidades nacionales.

Junto a la función social de difundir la ciencia, las revistas cumplen otros importantes roles: son el medio más rápido para conocer los últimos avances sobre un campo específico del conocimiento, constituyen el mecanismo propicio para evaluar la actividad científica (Codina *et al.*, 2020), permiten controlar y certificar la calidad de los resultados de investigación (es decir, su exactitud y novedad) y si se garantiza su accesibilidad, se transforman en un archivo público del conocimiento.

Todo este proceso de edición fue perfeccionándose con los años, se crearon estructuras precisas para organizar los artículos, se normalizaron las publicaciones y se entregó todo el proceso de edición, publicación y distribución a agentes externos, las editoriales científicas, entidades que rápidamente dominaron el campo de la divulgación del conocimiento, convirtiéndose en “guardianes” de la ciencia (Lopezosa *et al.*, 2022).

Actualmente existe una diversidad de alternativas para difundir el quehacer científico: en revistas indexadas impresas, libros con comité editorial, revistas no indexadas impresas, revistas electrónicas (indexadas y no indexadas), en actas de congresos, seminarios, entre otros. Ante tal diversidad, los investigadores se encuentran en la disyuntiva de cuál de estos medios es el más apropiado o de calidad para publicar su investigación. Esto trajo consigo la creación de indicadores bibliométricos de calidad, que buscan medir la excelencia de las revistas para la toma de decisiones de las instituciones, respecto de cuál de ellas suscribirse o en cuáles los académicos deben preferentemente publicar.

Junto a lo anterior se adiciona el aumento de investigadores y, por ende, de la cantidad de artículos que se generan cada año, en este sentido el trabajo de revisión de pares, en muchos casos no se realiza correctamente, verbi gratia: no hay rigurosidad en determinar si

las estadísticas, figuras y el texto son claros, o si los argumentos tienen sentido lógico, si la metodología es la apropiada, si los contenidos se ajustan a las pautas respectivas, entre otros elementos. Por lo tanto, al parecer, se hace necesario establecer lineamientos claros sobre las buenas prácticas de publicación, las normas éticas que deben primar y cómo enfrentar los conflictos de intereses (Fuentes Robles, 2021).

En todo caso, se han creado diversas revistas científicas ya sean genéricas o de especialidad, lo que ha llevado a digitalizar mucha información, por lo que existen actualmente bases de datos que almacenan las revistas y los artículos que estas contienen, todo lo cual hace más diáfano el escrutinio que pueden recibir de la comunidad de lectores.

Otro aspecto importante a destacar es el aporte que hacen las investigaciones científicas y la divulgación de estas en revistas de especialidad al desarrollo de las respectivas sociedades, y es aquí donde los países subdesarrollados o en vías de desarrollo tienen una gran tarea, ya que la gran mayoría de estos tienen una baja inversión en investigación y desarrollo, y está comprobado que la producción científica está relacionada con el Producto Interno Bruto (PIB) per capital, la inversión en Innovación y Desarrollo a nivel universitario y la tasa de matrícula en Educación Superior.

Adicionalmente es relevante reconocer que mientras los investigadores de los países desarrollados publican en conocidas revistas de amplia circulación, los de países de pocos recursos no logran publicar más allá de sus propias fronteras. Todo ello trae consigo la denominada invisibilidad del quehacer científico de los países en vías de desarrollo y ha originado grandes debates al respecto. Si bien, la solución del problema no solo depende de las directivas de las revistas científicas, sería de mucha ayuda su apoyo y contribución para que estos investigadores de los llamados países en desarrollo logren sacar a la luz su obra.

Por otro lado, la inmediatez de la información debe sentar las bases de una publicación académica, ya que la velocidad de generación de conocimiento en los últimos años se ha incrementado exponencialmente, se requiere que los comités editoriales de las revistas se ajusten a esta realidad y aceleren sus procesos de revisión y publicación de los artículos presentados por los investigadores, de tal forma de no llegar al punto en que lo que se publique ya se encuentre obsoleto.

Así mismo, no se puede dejar de subrayar que el objetivo de la comunidad científica es la creación y difusión de nuevos conocimientos, y no el indicador en sí mismo; por ello, algunos

indicadores en los últimos años han sido cuestionados por su baja contribución, ya que muchos de ellos presentan graves problemas de representatividad del aporte de la revista y del artículo a la divulgación del conocimiento de punta que espera la sociedad.

Las universidades por su propia naturaleza son organizaciones de altos niveles de producción de conocimiento científico; y por lo mismo, es incuestionablemente relevante que esta labor de investigación se conozca fuera de la institución que la origina y la mejor manera de alcanzar tal propósito es la publicación en revistas científicas indizadas (Lopezosa *et al.*, 2023).

Es así, como estudiar ciertos aspectos relacionados con la forma y fondo de las revistas resulta muy necesario, debido a que estas investigaciones se transforman en especies de monitoreo de las prácticas que están llevando a cabo estos dispositivos difusores del nuevo conocimiento que generan las universidades o los respectivos programas, centros o institutos de investigación. Es innegable que mientras mejor sea el conocimiento que se publica, mejor será la docencia que se entrega a los ciudadanos y mejores probabilidades de progreso y desarrollo tendrán los respectivos países.

La edición científica se rige por un conjunto de normas y estándares internacionales que buscan garantizar la calidad, la transparencia y la ética en la publicación de investigaciones. Entre los principales organismos y estándares se encuentran la Organización Internacional de Normalización (ISO), el Comité de Ética en Publicaciones (COPE) y el Directorio de Revistas de Acceso Abierto (DOAJ). Estos estándares son fundamentales para mantener la integridad y la credibilidad de las publicaciones científicas.

La ISO ha desarrollado estándares que abarcan desde la presentación de artículos hasta la gestión de datos y la interoperabilidad de sistemas. Según un análisis reciente, la norma ISO 690:2010 establece directrices para la citación y referencia bibliográfica, promoviendo la uniformidad y la claridad en la documentación científica (Delgado López-Cózar, 1997). Por ejemplo, la norma ISO 4:1984 regula la abreviación de los títulos y de las palabras contenidas en los títulos de publicaciones, facilitando su identificación en bases de datos internacionales. En otro ejemplo más reciente se puede citar la norma ISO 690:2010 la cual establece directrices para la citación y referencia bibliográfica, promoviendo la uniformidad y la claridad en la documentación científica. Estas normativas no solo mejoran la calidad editorial, sino que también optimizan la indexación y recuperación de información en entornos digitales.

El Comité de Ética en Publicaciones (COPE) es una organización que proporciona directrices para abordar cuestiones éticas en la publicación científica, como el plagio, la manipulación de datos y los conflictos de interés. Las directrices de COPE han sido adoptadas por numerosas revistas para garantizar la transparencia y la responsabilidad en el proceso editorial (Ventura y de Oliveira, 2022). Estas normas incluyen la obligación de retractar artículos con errores graves y la promoción de prácticas de revisión por pares justas y equitativas.

El Directorio de Revistas de Acceso Abierto (DOAJ) es una plataforma que certifica revistas que cumplen con criterios de calidad y acceso abierto. Según Manco (2021), el DOAJ desempeña un papel fundamental en la democratización del conocimiento al garantizar que las publicaciones sean accesibles sin restricciones económicas. Las revistas incluidas en el DOAJ deben cumplir con estándares como la transparencia en las políticas editoriales, la licencia abierta y la disponibilidad de metadatos estructurados, lo que facilita su integración en sistemas de búsqueda académica.

1.4.1. Planeación estratégica del Capital Humano en las revistas científicas

La planeación del capital humano se ha convertido en un elemento crucial para el desarrollo y la sostenibilidad de las instituciones académicas y de investigación en la actualidad. Este concepto, que se refiere a la estrategia mediante la cual las organizaciones identifiquen, desarrollen y retengan el talento humano necesario para alcanzar sus objetivos, adquiere una dimensión particular en el contexto de las revistas científicas (Armijos Mayon *et al.*, 2019).

Las revistas científicas no solo son vehículos de difusión del conocimiento, sino que también juegan un papel esencial en la formación y el desarrollo del capital humano en la comunidad académica (Gerding, 2020). La gestión adecuada del capital humano es fundamental para la excelencia académica en las revistas científicas.

Los editores, revisores y autores son los pilares que sostienen el proceso de publicación, garantizando la calidad y la integridad del contenido. Por lo tanto, una planificación efectiva del capital humano implica no solo la selección y reclutamiento de profesionales calificados, sino también la capacitación continua y el desarrollo de competencias específicas que permitan a los involucrados adaptarse a un entorno en constante evolución (Negrín y Ortún, 2024).

En este sentido, la planeación del capital humano permite a las revistas científicas mantener estándares de calidad elevados. Al invertir en la formación de editores y revisores, las

revistas pueden asegurar que el proceso de revisión por pares sea riguroso, lo que a su vez impacta positivamente en la reputación y la relevancia de la publicación en el ámbito académico. Además, un capital humano bien preparado es capaz de implementar estrategias innovadoras que respondan a los desafíos contemporáneos, como la digitalización y la accesibilidad del conocimiento.

A pesar de su importancia, la planeación del capital humano en las revistas científicas enfrenta diversos desafíos. Uno de los principales retos es la alta rotación de personal. En muchas instituciones, la falta de incentivos y la presión por publicar pueden llevar a los investigadores a buscar oportunidades en otros lugares, lo que puede resultar en una pérdida de conocimiento acumulado y experiencia. La falta de un plan de desarrollo profesional claro puede contribuir a esta rotación, dejando a las revistas vulnerables a la inestabilidad en su equipo editorial.

Otro desafío radica en la diversidad del capital humano. La ciencia es un campo que se beneficia enormemente de la inclusión de diferentes perspectivas y enfoques. Sin embargo, las revistas científicas a menudo tienen dificultades para atraer a revisores y autores pertenecientes a grupos subrepresentados. Esto no solo limita la variedad de investigaciones publicadas, sino que también puede perpetuar sesgos en el conocimiento científico, lo que a largo plazo afecta la relevancia y la equidad en el acceso a la información (Díaz Díaz y Toscano Moctezuma, 2022).

Además, el rápido avance de la tecnología presenta un dilema para las revistas científicas. La gestión del capital humano debe incluir la formación en competencias digitales, que son esenciales para el manejo de plataformas de publicación en línea, software de gestión de referencias y herramientas de análisis de datos. Las revistas que no logran equipar a su equipo con estas habilidades corren el riesgo de quedar rezagadas en un entorno donde la eficiencia y la accesibilidad son primordiales.

Para abordar estos desafíos, las revistas científicas deben adoptar prácticas efectivas de planeación del capital humano. En primer lugar, es fundamental implementar programas de capacitación continua. Estos programas deben centrarse en el desarrollo de habilidades tanto técnicas como interpersonales. La formación en revisión por pares, redacción académica y gestión de proyectos puede proporcionar a los editores y revisores las herramientas necesarias para aumentar la calidad de la publicación. Además, fomentar habilidades

blandas como la comunicación y el trabajo en equipo es vital para crear un ambiente colaborativo que beneficie a todos los involucrados.

Asimismo, es crucial establecer políticas que promuevan la retención del talento. Esto puede incluir la creación de incentivos para editores y revisores, como reconocimiento público, oportunidades de publicación, y la posibilidad de obtener créditos académicos por su labor en la revista. Al reconocer y recompensar el esfuerzo de aquellos que contribuyen al proceso editorial, las revistas pueden disminuir la rotación y mantener un equipo cohesionado y experimentado.

La promoción de la diversidad debe ser una prioridad en la planeación del capital humano. Esto implica implementar estrategias para atraer a un espectro más amplio de revisores y autores, lo cual puede incluir la creación de redes de colaboración con instituciones educativas que trabajen con grupos subrepresentados. Además, se pueden gestionar campañas de divulgación que visibilicen la importancia de la diversidad en la investigación científica, así como el valor que diferentes perspectivas aportan al conocimiento colectivo.

Es necesario adoptar un enfoque proactivo en el uso de tecnología. La inversión en herramientas digitales que faciliten la gestión de manuscritos, la selección de revisores, y la comunicación interna puede optimizar los procesos y liberar tiempo para que el personal se enfoque en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos. La capacitación en el uso eficiente de estas herramientas será fundamental para que el capital humano se adapte a la era digital sin perder de vista la calidad.

Capítulo 2. Procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en revistas científicas

En este capítulo se expone un análisis de los aspectos fundamentales para el diseño de un procedimiento para la planeación del capital humano en revistas científicas y se dan a conocer las diferentes técnicas, herramientas y métodos a utilizar en la investigación. La figura 2.1 muestra el orden lógico seguido en la investigación.

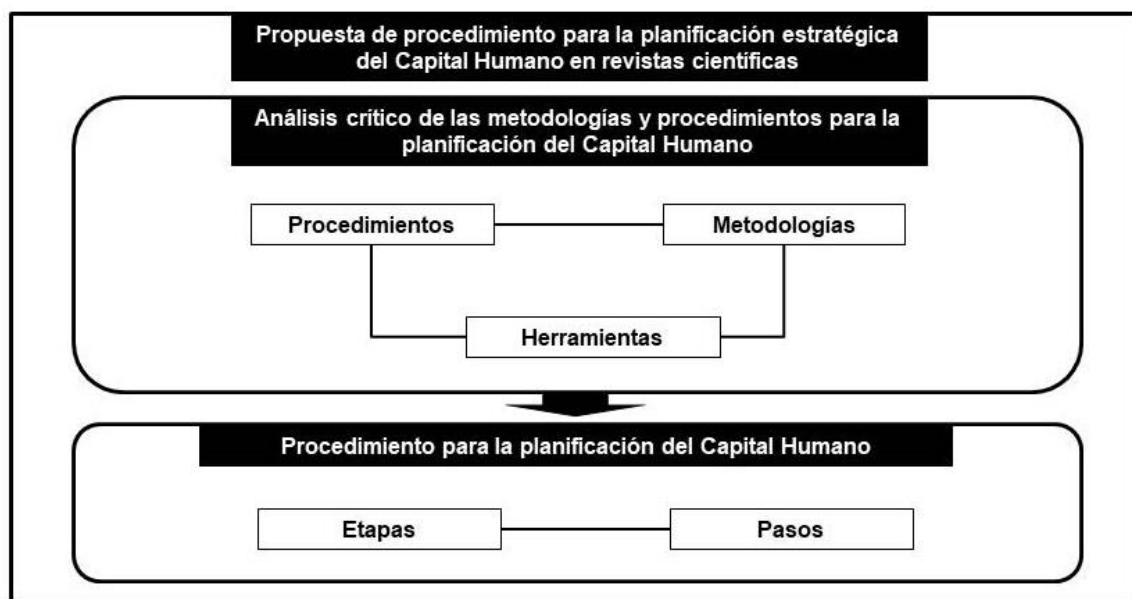


Figura 2.1. Hilo conductor del Capítulo 2 de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

2.1. Antecedentes metodológicos de la planificación estratégica de Capital Humano

Este paso es fundamental para comprender la estructura y el enfoque que se utilizará para abordar el estudio. Permite evaluar la integralidad y coherencia de la metodología utilizada para abordar el problema de investigación propuesto y establecer las características de la investigación que se desea realizar.

En la tabla 2.1 se muestra el resumen de los procedimientos consultados. En la misma se declaran las fortalezas y debilidades de los procedimientos, así como algunos autores que han empleados los mismos y las etapas empleadas en la investigación.

Tabla 2.1. Análisis de otros componentes metodológicos.

Procedimientos	Fuente	Etapas	Fortalezas y Debilidades
Planeación Estratégica para la Oficina de Trámites de Santa Marta	Garciaren a Mestre (2016)	1. Declaración de la Misión. 2. Declaración de la Visión. 3. Declaración de los Valores. 4. Diagnóstico estratégico. 5. Definición de las Áreas de Resultado Claves. 6. Definición de los objetivos estratégicos. 7. Definición de los criterios de medida. 8. Diseño del Plan de acción.	Fortalezas: enfoque centrado en la planeación estratégica organizacional. Debilidades: la planeación no está enfocada al Capital Humano, aunque considera la incidencia del mismo.
Modelo de planificación estratégica de recursos humanos de David Ulrich	Velásquez Gómez (2019)	1. Identificación de las necesidades futuras de la organización. 2. Análisis de las competencias actuales y futuras del personal. 3. Diseño de estrategias de reclutamiento y selección. 4. Desarrollo de programas de formación y desarrollo. 5. Evaluación del desempeño y retroalimentación constante.	Fortalezas: Este modelo se centra en la alineación de los recursos humanos con los objetivos organizacionales, lo que permite una mayor efectividad y eficiencia en la gestión. Debilidades: Puede ser difícil anticipar las necesidades futuras de la organización y puede resultar costoso implementar programas de formación y desarrollo.
Procedimiento para la Planeación estratégica del Capital Humano en Cooperativas no Agropecuarias	Zenea Montejo <i>et al.</i> (2019)	1. Análisis del contexto. 2. Análisis Organizacional. 3. Matriz DAFO. 4. Formulación del Plan Estratégico. 5. Misión y Visión. 6. Objetivos institucionales, funcionales y operativos.	Fortalezas: ofrece una metodología clara y detallada para el diagnóstico estratégico, lo que facilita su aplicación. Se destaca la importancia de capacitar a los cooperativistas en la metodología, lo que puede mejorar la gestión del capital humano y fomentar un ambiente colaborativo y proactivo dentro de la cooperativa. Incluye tanto el análisis interno como externo, permitiendo identificar fortalezas y debilidades en la gestión del capital humano, así como oportunidades y amenazas en el entorno laboral. Debilidades: la metodología requiere acceso a información externa y documentos específicos, lo que

			puede ser un obstáculo si no se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el análisis completo. La implementación de nuevas metodologías puede enfrentar resistencia por parte de algunos miembros, especialmente si están acostumbrados a prácticas tradicionales o carecen de confianza en el proceso propuesto.
Modelo de planificación estratégica de recursos humanos de Michael Armstrong	Lama Hernández (2023)	1. Análisis del entorno y de la estrategia organizacional. 2. Definición de los objetivos y estrategias de recursos humanos. 3. Identificación de las competencias clave y de las brechas de talento. 4. Diseño e implementación de acciones para atraer, desarrollar y retener talento. 5. Seguimiento y evaluación de la efectividad de las estrategias.	Fortalezas: Este modelo se centra en la integración de las estrategias de recursos humanos con la estrategia organizacional, lo que garantiza una mayor coherencia y alineación. Debilidades: Puede resultar complejo implementar las acciones previstas y puede requerir un proceso continuo de evaluación y ajuste.
Procedimiento para la Planeación Estratégica del Capital Humano en complejo hotelero Louvre-Velazco	Rodríguez Acosta (2024)	1. Conformación del equipo de trabajo. 2. Caracterización del objeto de estudio. 3. Análisis del inventario de Capital Humano. 4. Análisis del clima laboral. 5. Previsión de bajas. 6. Determinación de la plantilla a corto plazo. 7. Diagnóstico estratégico. 8. Estrategias para la mejora. 9. Acciones de seguimiento.	Fortalezas: permite un cálculo de la plantilla necesaria. Se basa en un diagnóstico estratégico que incluye herramientas como la matriz DAFO, lo que facilita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se adapta a las particularidades del sector turístico cubano. Debilidades: depende en gran medida de la calidad y disponibilidad de datos precisos sobre el personal y el mercado turístico. La capacitación del personal puede ser alta. Aunque se menciona la importancia de la formación continua, el procedimiento puede no abordar adecuadamente todas las necesidades específicas de capacitación del personal.

Fuente: elaboración propia.

Estos procedimientos reflejan la importancia de alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales. Las etapas comunes presentes en los modelos de planificación estratégica de recursos humanos de los autores mencionados:

1. Análisis: todos los modelos comienzan con un análisis de la situación presente, ya sea enfocado en las necesidades futuras de la organización, la situación actual, el entorno o la cultura organizacional.
2. Definición de objetivos y estrategias: posteriormente, se establecen objetivos estratégicos y se diseñan estrategias de recursos humanos alineadas con dichos objetivos.
3. Identificación de competencias: se realiza un análisis de las competencias actuales y futuras necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.
4. Diseño e implementación de acciones: se diseñan e implementan acciones específicas para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener el talento necesario.
5. Evaluación y ajuste: todos los modelos incluyen la evaluación continua de los resultados, con el fin de ajustar las estrategias según sea necesario.

2.2. Propuesta del procedimiento para la planificación estratégica del Capital Humano en la revista Retos Turísticos

Luego de analizar las metodologías que estudian la planificación estratégica, se propone emplear el procedimiento propuesto por Garciarena Mestre (2016) y Rodríguez Acosta (2024), al cual se le realizan algunas modificaciones, quedando conformado por tres etapas y diez pasos en total. La figura 2.1 muestra la relación entre los pasos del procedimiento propuesto.

La primera etapa tiene como objetivo la familiarización con el objeto de estudio a fin de organizar el proceso de investigación. En la segunda etapa se obtiene un diseño de la situación estratégica deseada para el objeto de estudio. Finalmente se proponen las acciones de mejora y seguimiento.

Las modificaciones realizadas fueron:

- Se eliminan los pasos relacionados con evaluación de la satisfacción del cliente interno y el clima laboral, la previsión de bajas y la plantilla a corto plazo. Las razones que justifican esta decisión están sentadas en la inexistencia de estudios previos y la baja ocupación de la plantilla, así como la implantación de una gestión por procesos, lo que requiere de una planificación del Capital Humano necesario para llevar a cabo esta nueva filosofía de trabajo.

- Se agrega el diseño de los elementos: misión, visión y objetivos estratégicos, ya que los existentes son demasiado antiguos y es necesario atemperar su redacción a los cambios suscitados en el entorno.
- Se propone el inventario de Capital Humano a partir del organigrama de la revista, basado en el modelo de inventario de Morales Collazo (2014).

Descripción del procedimiento para la planificación del Capital Humano en la revista Retos Turísticos

Etapa 1. Preparación del estudio.

Esta etapa tiene como objetivo sentar las bases para el desarrollo de la investigación en cuanto a preparación del personal y validación del grupo de expertos.

Paso 1. Conformación y capacitación del equipo de trabajo.

Con el objetivo de formar un equipo de trabajo apto se emplea el método de selección de expertos. Este grupo debe poseer ciertas características claves para poder emitir los criterios.

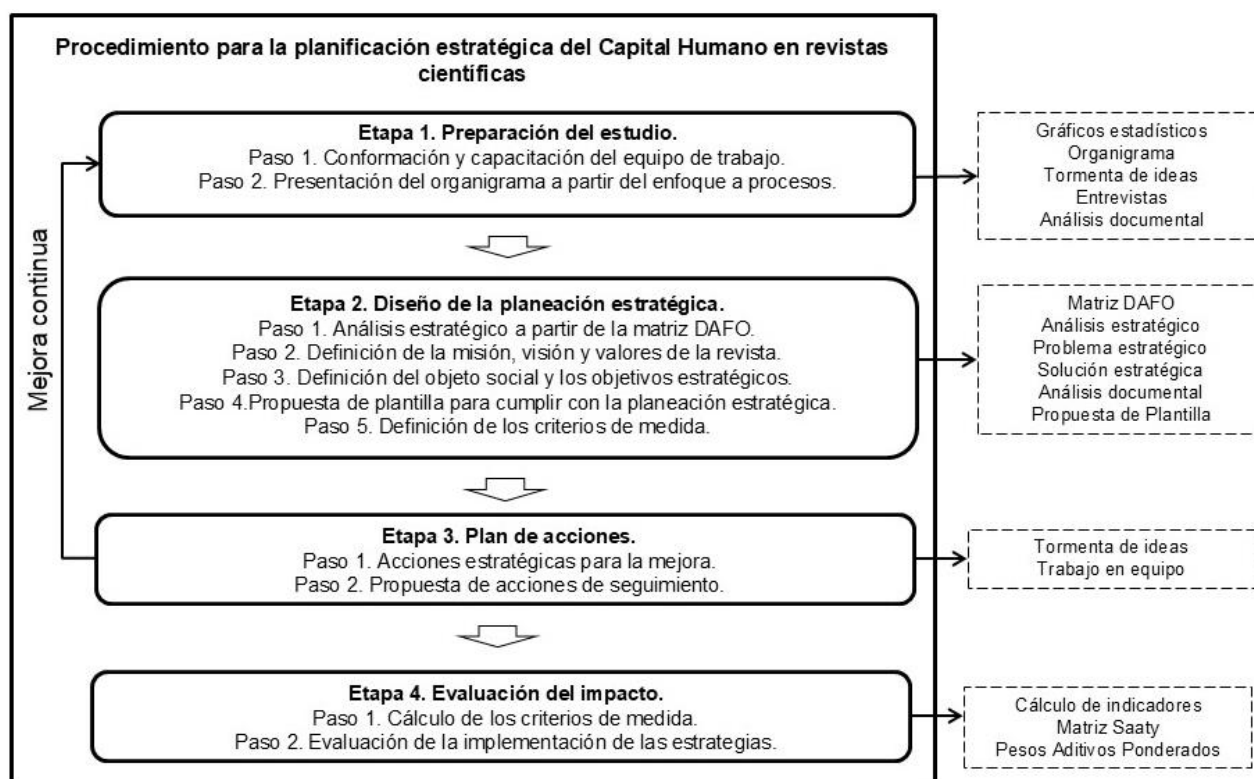


Figura 2.1. Procedimiento para la planificación del Capital Humano en la revista Retos Turísticos.

Fuente: elaboración propia.

Los criterios empleados para apoyar la conformación del panel de especialistas:

1. Conocimientos y experiencias relevantes: deben estar familiarizados con conceptos, teorías y prácticas relacionadas con el tema, lo que les permitirá aportar perspectivas informadas y fundamentadas.
2. Imparcialidad y objetividad: deben ser imparciales y capaces de emitir criterios de manera objetiva y basada en hechos.
3. Capacidad para trabajar en equipo: deben ser capaces de colaborar y trabajar de manera conjunta. La comunicación efectiva y la disposición para considerar diversas perspectivas son aspectos fundamentales para un funcionamiento armonioso y productivo del equipo.
4. Pensamiento crítico: deben tener habilidades de pensamiento crítico desarrolladas, ser capaces de analizar de manera rigurosa los elementos relevantes, evaluar diferentes opciones y tomar decisiones fundamentadas.

La capacitación del equipo de trabajo estuvo definida en dos momentos fundamentales:

1. Sistematización al equipo de trabajo sobre el sistema de funcionamiento y condiciones de la revista.
2. Presentación de la adopción del enfoque a procesos, elementos básicos del trabajo editorial y principios de calidad y ética editorial.

Paso 2. Presentación del enfoque a procesos.

En este paso se realiza un estudio de las tesis realizadas previamente en el objeto de estudio, a partir de la investigación de Romero Blanco (2024) referida a la implementación de la gestión por procesos en una publicación científica. Se declaran los procesos a adoptar en la revista, así como una breve descripción de los mismos y los responsables.

Se presenta el mapa de procesos de la revista, donde se clasifican cada uno de los procesos según su objetivo e importancia para la revista, con énfasis en los procesos claves. De igual forma se muestran los indicadores a cumplir como criterio de medida de cada proceso.

Etapas 2. Diseño de la planeación estratégica.

En esta etapa se proponen los elementos de la planeación estratégica definidos en el procedimiento, con énfasis en la propuesta de organigrama y plantilla a adoptar en la revista.

Paso 1. Análisis estratégico a partir de la matriz DAFO.

El análisis de la matriz DAFO es un proceso de evaluación en el cual se consideran los factores internos y externos que intervienen en una empresa (Santamaría Urbieta y Alcalde Peñalver, 2021). Observa la manera detallada de cada debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad de la organización para tomar las decisiones que definirán la estrategia de

negocio. Proporciona un marco de referencia de cada componente de la empresa y del sector en el que participa, para comprender la posición actual en la que se encuentra. Es importante aclarar que un análisis DAFO (también llamado FODA) describe el estado general de una empresa durante un período determinado, debido a que las condiciones propias y ajenas del mercado cambian frecuentemente. Una Matriz DAFO parte de cuatro elementos:

Debilidades (D): apunta a los factores internos que hacen vulnerable a una empresa, ya sea una mala organización, ciertas tareas ejecutadas de forma ineficiente o procesos que simplemente no realizan. Es todo aquello que le resta competitividad.

Amenazas (A): se refiere a los aspectos externos, es decir, al entorno negativo en el que una compañía se encuentra, el cual no se puede controlar: los competidores, la situación económica, fiscal, política y legislativa.

Fortalezas (F): representa todas las funciones correctas y buen uso de recursos que una empresa hace internamente. Incluye las capacidades y habilidades del personal, su infraestructura, tecnología y organización.

Oportunidades (O): son las situaciones exteriores que favorecen a la empresa aunque no estén bajo su control. Representan una ventaja tecnológica, social, cultural tendencia del mercado que ofrece la posibilidad de posicionar su crecimiento.

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta una empresa es determinar el rumbo que debe seguir para alcanzar y superar sus objetivos de negocio, y evitar a toda costa la pérdida de ganancias o incluso su cierre definitivo. La herramienta DAFO sirve para identificar cómo se encuentra una organización y permite tomar decisiones efectivas y emprender estrategias apropiadas.

Estrategia para el cuadrante DA

Está enfocada en las debilidades y amenazas de la matriz DAFO, por lo que la empresa o negocio entra en un modo de supervivencia o retirada. Utiliza tácticas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del exterior. Algunos ejemplos de acciones que se toman con esta estrategia son discontinuar los productos que menos adquieran los clientes o hacer una venta de remate.

Estrategia para el cuadrante FO

Parte de las fortalezas y oportunidades para la toma de decisiones. También se conoce como estrategia ofensiva o de crecimiento porque aprovecha las ventajas internas y externas de una organización para un modelo de negocio más rentable. Ampliar la línea de productos,

mejorar el servicio al cliente, crear alianzas comerciales y abrirse a nuevos mercados son tácticas propias de este modelo.

Estrategia para el cuadrante DO

Se basa en las debilidades y las oportunidades del análisis DAFO de una empresa. Sirve para crear un plan de reorientación o refuerzo para cambiar su trayecto. Su objetivo es superar las debilidades internas al aprovechar sus oportunidades externas. Por ejemplo capacitación de personal, disminución de costos de producción y mejorar la organización.

Estrategia para el cuadrante FA

Crea un plan a partir de las fortalezas de una empresa para aminorar las pérdidas que las amenazas pueden provocarle. Se le conoce como estrategia defensiva y usa sus fuerzas internas para combatir los peligros del exterior. Algunas acciones convenientes son promover con mayor fuerza los productos estrella, lanzar campañas de marketing o mejorar los costos y procesos de producción.

Cómo hacer un análisis DAFO:

1. Haz una investigación general de la empresa.
2. Reconoce cuáles son sus debilidades.
3. Define cuáles son sus amenazas.
4. Señala cuáles son sus fortalezas.
5. Determina cuáles son sus oportunidades.
6. Analiza los resultados y selecciona una estrategia.

Paso 2. Definición de la Misión, Visión y Valores de la revista.

Análisis de la Misión

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es después de analizar el concepto y papel de la misma, pedir a los miembros del Consejo de Dirección ampliado que en tiras de papel o mediante la Tormenta de ideas (abierta por ronda o libre), que cada uno exprese su criterio acerca de ¿cuál es la misión de la organización? (Rodríguez Prado, 2019).

Posteriormente, se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión. Una vez asegurado un enfoque abarcador en la definición del ámbito o negocio y alcanzado el

consenso acerca del contenido, se puede encargar a uno o varios equipos que elaboren sus propuestas para la discusión y aprobación inicial.

Por último, se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada inicialmente con los niveles más importante que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado. Un proceso similar debe ejecutarse ante la necesidad de un cambio o reformulación de la misión y la elaboración y/o actualización de la visión, haciendo hincapié de los elementos que más adelante se exponen con relación a dicho concepto. La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?

¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?

¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

¿Qué valores nos mueven?

¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Por supuesto, no siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas pueden tomarse en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión.

Con relación a la duración de la misión en el tiempo y la amplitud de su enunciado hay variados criterios; unos consideran que como el cambio es permanente y brusco, la misión debe reelaborarse sistemáticamente y recomiendan incluso no editarlas en bellos y costosos formatos, otros entienden que deben tener una larga duración, para que el colectivo laboral la interiorice y luche por ella sin estar sometido a cambios constantes.

Con respecto a la extensión, hay quien considera que deben ser cortas e impactantes, de manera que se identifique y recuerde, otros en cambio, entienden que debe ser amplia y permitirle a los que deben darle vida, conocer qué es realmente lo que necesita y quiere de ellos la organización.

Dadas las posiciones contrapuestas en estos dos últimos aspectos, tanto de los autores extranjeros como de los cubanos, lo recomendable es como en todo: observar el equilibrio,

no cambiarla tanto que no se conozca cuál es la vigente y no hacerla tan larga que no sea posible recordar su contenido fundamental.

En resumen, una buena misión debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de querer abarcarlo todo.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- Ser original, única.
- Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan, respeten y hagan suya.

Análisis de la Visión

La visión constituye un paso de gran importancia en el proceso de planificación estratégica; por cuanto este establece un estado deseado, el que, sin duda, establece el marco de referencia para eliminar las barreras u obstáculos mediante estrategias bien definidas y fundamentadas que hacen posible saldar el puente que limita pasar del estado actual al estado visionario, La visión, aunque en futuro se proyecta en presente (Dueñas Ramos, 2019).

Características de la Visión:

- Debe ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora, aunque no imposible.
- Es una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

Según, Blanco Rosales *et al.* (2007), una visión bien formulada debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.

- Fomentar el compromiso con el futuro.
- Ser motivadora y retadora para el colectivo.
- Ser punto de partida en la determinación de los objetivos estratégicos.
- Tiene que garantizar que se cumpla la misión o razón de ser.

Valores

Un importante componente de los Diseños Estratégicos de las Organizaciones lo constituyen los Valores Compartidos, pero en la determinación de los mismos se presentan dificultades que deben tomarse en consideración para evitar su repetición (Blanco Rosales *et al.*, 2007):

1. No se parte del diagnóstico de la cultura y precisión de los valores reales. Ello afecta la objetividad de lo que se plantea al respecto.
2. Se emplea la opción de expresarlos a través de un acróstico. En la práctica implica forzar a ultranza algunos planteamientos.
3. No se conceptualizan, lo que es necesario para dejar claro qué se interpreta como tal.
4. Valores con conceptualizaciones muy generales y que no expresan su significado de manera concreta.
5. No se precisan cuáles de los valores planteados ya son realmente compartidos y cuáles aún no pasan a ser un deseo o necesidad, lo que demanda la línea de acción a seguir a esos efectos.
6. No se precisan las conductas a través de las cuáles se hacen efectivos, lo que no posibilita el referente necesario para su ulterior evaluación.
7. Sólo se reflejan valores ético-morales y se obvia la consideración de valores organizacionales.
8. Se expresan a través de un párrafo y se incluyen elementos que no son valores en sí mismos.

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores son:

- No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
- Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- Deben ser definidos en primera persona del plural.
- Deben poder potenciarse mediante acciones de capacitación.
- Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.
- Deben tener la posibilidad de auditarse periódicamente.

- Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

Paso 3. Definición del objeto social y los objetivos estratégicos

Objeto social

El objeto social de una organización se refiere a la descripción de las actividades y fines específicos que esta llevará a cabo. En otras palabras, es la razón de ser de la empresa, lo que define su propósito y los servicios o productos que ofrecerá. El objeto social debe estar claramente establecido en los documentos constitutivos de la organización. El objeto social es importante por varias razones:

1. Límite de Actuación: establece los límites dentro de los cuales la organización puede operar. Las actividades realizadas fuera de este objeto pueden ser consideradas ilegales o no vinculantes.
2. Transparencia: informa a los socios, clientes, proveedores y autoridades sobre lo que la empresa hace y los servicios que ofrece.
3. Responsabilidad: en caso de conflictos legales, el objeto social puede ser evaluado para determinar la responsabilidad de la organización en determinadas situaciones.

El objeto social puede ser amplio o específico, dependiendo del enfoque que desee dar la organización a sus operaciones. Es común que, a medida que una organización crece y se diversifica, su objeto social también se modifique, reflejando nuevos objetivos y actividades.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de la estrategia que traza la organización para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Es la gran transformación que planea realizar en el periodo para el cual se elabora la planeación.

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

1. Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión y valores centrales), políticas, normas y reglamentos generales de la organización. Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.

2. Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización. Estos deben reflejar la orientación principal que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas.
3. Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero estimulantes al mismo tiempo tanto para el jefe como para los subordinados. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.
4. Fijar los objetivos por escrito. Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.
5. Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número. Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional.
6. Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico. Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.
7. Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización. La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.
8. Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo. Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pierden vigencia e incluso caducan si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

Paso 4. Propuesta de plantilla para cumplir con la planeación estratégica.

Este paso parte de la implementación de la gestión por procesos y tiene como objetivo definir las cantidades necesarias de personal en cada proceso, a partir del organigrama propuesto para la revista. Es importante destacar que una misma persona puede participar en uno o varios procesos a la vez. La presentación de la plantilla se hará según muestra la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Propuesta de plantilla en función del organigrama de la revista.

Ubicación en el organigrama	Proceso asociado	Función dentro del proceso	Cantidad de recurso humano

Fuente: elaboración propia.

Paso 5. Definición de los criterios de medida.

El establecimiento de indicadores es fundamental, ya que permite medir el desempeño y la eficacia en función de los objetivos y metas establecidos. A continuación, se detallan los pasos para establecer indicadores efectivos:

1. Definición de objetivos: antes de establecer indicadores, es importante definir claramente los objetivos y metas que se desean alcanzar con el proceso en cuestión. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo determinado.
2. Identificación de variables críticas: identificar las variables críticas que impactan directamente en el logro de los objetivos del proceso. Estas variables pueden ser tiempos de ciclo, costos, calidad, satisfacción del cliente, entre otros.
3. Selección de indicadores: a partir de las variables críticas identificadas, seleccionar los indicadores que permitirán medir el desempeño del proceso de manera objetiva y cuantitativa. Los indicadores deben ser relevantes, fáciles de medir, comprensibles y alineados con los objetivos del proceso.
4. Definición de métricas: para cada indicador seleccionado, es necesario definir las métricas o unidades de medida que se utilizarán para evaluar su desempeño. Por ejemplo, si el indicador es el tiempo de ciclo, la métrica podría ser el número de días que tarda el proceso en completarse.

Etapas 3. Mejora.

Paso 1. Acciones estratégicas para la mejora.

Durante este paso se planifican las acciones específicas que se deben llevar a cabo para solventar los problemas analizados. Estas acciones son los pasos concretos y prácticos que

se deben realizar para implementar la estrategia y lograr los resultados deseados. Algunos aspectos importantes a considerar en la definición de acciones estratégicas son:

1. Claridad y especificidad: deben ser claras, específicas y detalladas para que el equipo pueda comprender fácilmente qué se espera de ellos y cómo contribuir al logro de los objetivos estratégicos.
2. Coherencia con la estrategia: estar alineadas con los objetivos y la visión de la organización. Deben contribuir directamente a la consecución de los resultados esperados en el plan estratégico.
3. Asignación de responsabilidades y recursos: asignar responsabilidades claras a los miembros del equipo y garantizar que cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas de manera efectiva.
4. Establecimiento de plazos y seguimiento: establecer plazos y fechas límite para la implementación de las acciones estratégicas, así como establecer mecanismos de seguimiento y monitoreo para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.
5. Evaluación y mejora continua: es importante evaluar regularmente su efectividad y realizar ajustes si es necesario. La mejora continua es clave para garantizar que las acciones estratégicas sigan siendo relevantes y eficaces en el logro de los objetivos.

Paso 2. Propuesta de acciones de seguimiento.

Las acciones de seguimiento son medidas que se toman para monitorear el progreso, impacto y efectividad de un proyecto, programa o actividad, y son fundamentales por varias razones:

- Evaluación del progreso: permiten verificar si se están cumpliendo los objetivos y metas planteados en un plan o proyecto. A través del seguimiento, se pueden identificar desviaciones y realizar ajustes necesarios en tiempo real.
- Toma de decisiones: proporcionan información valiosa que ayuda a los responsables a tomar decisiones informadas sobre el futuro de un proyecto, como extender, modificar o incluso cancelar iniciativas basadas en su efectividad.
- Optimización de recursos: ayudan a identificar inefficiencias y áreas de mejora, lo que puede contribuir a una mejor utilización de recursos financieros, humanos y materiales.
- Responsabilidad: establecen un sentido de responsabilidad entre los miembros del equipo y las partes interesadas al monitorear el rendimiento y los resultados, lo que fomenta una cultura de cumplimiento y responsabilidad.

- **Transparencia:** son útiles para mantener informados sobre el estado y desarrollo del proyecto, lo que puede aumentar la confianza y el apoyo de estas partes interesadas.
- **Ajuste de estrategias:** a través del seguimiento, se pueden identificar rápidamente problemas o barreras que puedan impedir el éxito del proyecto y ajustar las estrategias y las tácticas en consecuencia.
- **Documentación y aprendizaje:** permiten recopilar datos y lecciones aprendidas que pueden ser útiles para futuros proyectos, ayudando a mejorar los procesos y resultados en el futuro.

La implantación de acciones de seguimiento es fundamental para garantizar el éxito de un proyecto, ya que permite controlar el progreso y verificar si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Estas acciones facilitan la identificación temprana de problemas o desviaciones, lo que permite corregir el rumbo antes de que se conviertan en obstáculos significativos.

Además, proporcionan datos críticos que respaldan la toma de decisiones informadas, lo que es esencial para ajustar estrategias y tácticas en tiempo real. También fortalecen la rendición de cuentas y crean un ambiente de responsabilidad entre los miembros del equipo.

Fomentan la mejora continua al generar aprendizajes que pueden aplicarse en futuros proyectos, optimizando así la gestión y los resultados. En conjunto, estas funciones hacen que el seguimiento sea una herramienta indispensable en la planificación y ejecución eficiente de cualquier iniciativa.

Etapas 4. Evaluación del impacto.

Paso 1. Cálculo de criterios de medida.

Este paso debe centrarse en la medición objetiva de la actividad editorial de la revista. Para ello es necesario identificar y calcular correctamente los elementos necesarios para el cálculo de los indicadores definidos previamente en la etapa 2, un conjunto de indicadores que permitan evaluar el desempeño en términos de producción, calidad y alcance. Entre los más relevantes se encuentran: número de artículos publicados por período, diversidad de autores y procedencia institucional, tasa de aceptación y rechazo, tiempos promedio de revisión y publicación, nivel de indexación en bases de datos, frecuencia de citación y visibilidad en medios académicos.

El cálculo de estos indicadores debe realizarse de manera sistemática, utilizando registros internos de la revista y fuentes externas de indexación y citación. Una vez obtenidos, se recomienda compararlos con estándares nacionales e internacionales, lo que permitirá

identificar fortalezas y debilidades en la gestión editorial. Este paso constituye la base cuantitativa sobre la cual se sustentará la evaluación posterior de las estrategias, garantizando que las decisiones se apoyen en evidencia verificable y trazable.

Paso 2. Evaluación de la implementación de la estrategia.

En este paso se deben valorar cómo las estrategias propuestas se han puesto en práctica y qué resultados han generado. Para ello se deben identificar criterios que permitan evaluar el cumplimiento de la estrategia, asignando niveles de cumplimiento a cada estrategia en función de la evidencia recopilada y los pesos correspondientes a los criterios. La evaluación debe considerar tanto los logros alcanzados como las brechas existentes.

Este paso permite vincular los indicadores de actividad editorial con la efectividad de las estrategias, ofreciendo una visión integral del desempeño de la revista. A partir de los resultados, se podrán establecer recomendaciones concretas para mejorar la gestión editorial, priorizar acciones de impacto y garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Capítulo 3. Planificación del Capital Humano en la revista Retos turísticos

En este capítulo se desarrolla el procedimiento propuesto para la planificación del Capital Humano en la revista Retos Turísticos. Se desarrollan las técnicas propuestas y se proponen acciones de mejora a partir de los resultados de la investigación.

3.1 Aplicación del procedimiento para la planificación del Capital Humano en la revista Retos Turísticos

Etapa 1. Preparación del estudio.

Paso 1. Conformación y capacitación del equipo de trabajo.

Primeramente, se desarrolló la selección y conformación del equipo de trabajo. El equipo de trabajo se conformó por siete miembros los cuales tienen los conocimientos y experiencia en los procesos editoriales. Se realizó una capacitación al personal involucrado (ver tabla 3.1) en la investigación, preparándose los integrantes del grupo en las técnicas que se van a aplicar, de forma tal que dominen su contenido para desarrollar y aplicar el estudio.

Se les explicó de manera detallada el motivo de la investigación que no es más que la necesidad que tiene la entidad de efectuar la planeación estratégica con vistas a la implementación de la gestión por procesos en la Retos Turísticos.

Tabla 3.1. Equipo de trabajo.

Edian Dueñas Reyes	Jefe del Comité Editor
Yanlis Rodríguez Veiguela	Directora del Comité Científico
Roberto C. Pons García	Árbitro
Arllete B. Barroso Quesada	Correctora de estilo
Lauren Serpa Cañete	Diseñadora
Ana Laura Matos Guerrero	Correctora de estilo
Jason Guerra Gutiérrez	Autor de la investigación

Fuente: elaboración propia.

En dicho encuentro se realizó una tormenta de ideas no estructurada, cuyos resultados se muestran en la tabla 3.2. Durante la misma se establecen los acuerdos que guiaron la investigación.

Tabla 3.2. Resultados de la tormenta de ideas.

Fecha	Octubre del 2024	Lugar	Revista Retos Turísticos
Facilitador	Jason Guerra Gutiérrez		

Objetivos	Analizar las etapas y pasos del procedimiento propuesto con el equipo de trabajo. Definir las técnicas a emplear durante la investigación.	
Participantes	Acuerdos	
Edian Dueñas Reyes Roberto C. Pons García Lauren Serpa Cañete Ana Laura Matos Guerrero Jason Guerra Gutiérrez	- Se crearon los subgrupos de trabajo, donde se definieron los responsables de cada actividad para el registro y análisis de la información. - Se diseñaron los planes de trabajo, donde se definen las fechas de desarrollo de cada etapa y las reuniones necesarias para la aplicación de las herramientas. - Se definieron las fechas de retroalimentación con el objetivo de ajustar el desarrollo de la investigación a los resultados parciales.	

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Presentación del organigrama a partir del enfoque a procesos.

Retos Turísticos, es la revista cubana de investigaciones turísticas, gestionada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Matanzas y adscripta al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). En la tabla 3.3 se muestran los datos editoriales de la revista, así como el año de obtención.

Tabla 3.3. Datos editoriales de la revista Retos turísticos.

Versión	RNPS	Año de obtención	ISSN	Año de obtención
Impresa	0411	2000	1681-9713	2000
Digital	2367	2001	2224-7947	2001
Código CITMA		0296306		
Bases de datos actuales	- Academic Search Complete - Fuente Académica - Latindex-Directorio - MIAR		- Bibliografía Latinoamericana (BIBLAT) - Clase (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades)	

Fuente: sitio web de la revista: <https://retosturisticos.umcc.cu>.

Es una revista gratuita y de acceso abierto financiada por la Universidad de Matanzas. A partir del año 2019, la revista presentó problemas en su funcionamiento a razón de movimientos en los comités editoriales y grupos de trabajo, lo que impidió un flujo continuo y

su posterior ascenso a bases de datos de mayor prestigio como parte de su crecimiento. Más adelante se traslada el *hosting* hacia la Universidad de Matanzas y proveer a la revista de una nueva imagen, de forma que reactivara su nombre en las redes sociales y bases de datos en las que se encuentra alojada.

Desde este año, la revista logró publicaciones anuales de 10 artículos, con baja presencia en línea. Durante el año 2023, se logra un adelanto en la organización y gestión editorial de la revista, a partir de su interactividad en la plataforma web donde se encuentra actualmente.

Con 25 años de labor, Retos Turísticos, revitaliza su actividad con una presencia estable en la web, a partir de su nueva imagen y organización. Como parte de la estrategia de visibilidad, se logra incrementar a 14 el número de artículos publicados en 2023 (ver figura 3.1) y para su futuro posicionamiento se recupera la cuenta de correo asociada a la institución, se crea un perfil en Researchgate para comunicar el trabajo de la revista y sus resultados en materia de investigaciones turísticas y se trabaja en el aumento de la visibilidad tanto de la revista como de autores.

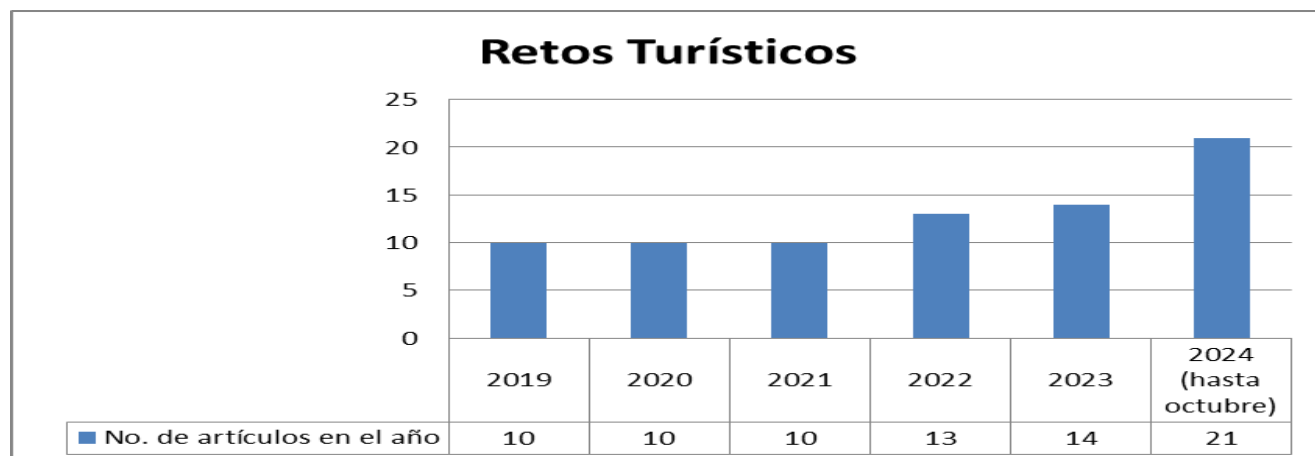


Figura 3.1. Cantidad de publicaciones por año (en los últimos cinco años) de la revista Retos Turísticos.

Fuente: sitio de la revista <https://retosturisticos.umcc.cu>.

A partir de la investigación desarrollada por, Romero Blanco (2024), quedan definidos los procesos de la revista, a partir de la propuesta del mapa de procesos que se muestra en la figura 3.2. A partir de este mapa, la presente investigación propone un organigrama basado en los principios editoriales declarados. La organización del trabajo editorial (ver figura 3.3) se basa en dos comités: uno editorial y otro científico, los que son liderados por separados, pero realizan un trabajo mancomunado por mejorar la calidad del resultado científico de Retos Turísticos.

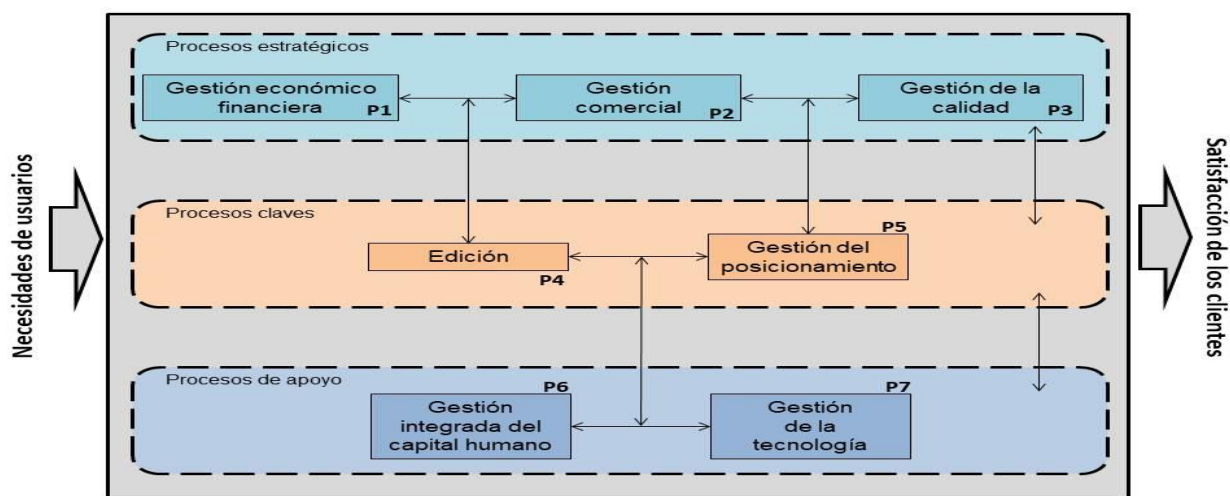


Figura 3.2. Mapa de procesos de la revista Retos Turísticos.

Fuente: elaboración propia.

El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha.

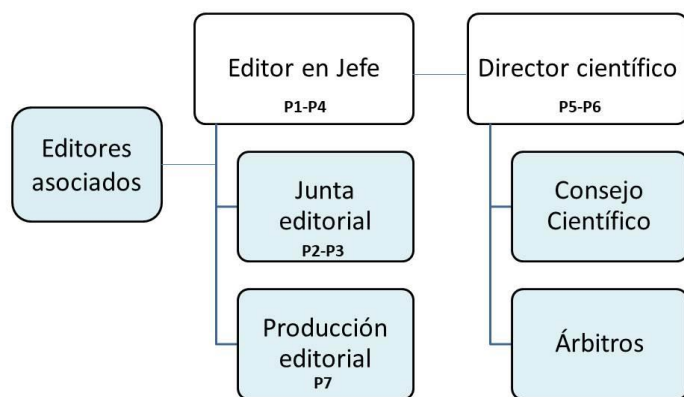


Figura 3.3. Distribución de responsabilidades de la revista Retos Turísticos.

Fuente: elaboración propia a partir de documentos consultados.

Junto al organigrama se presentan los procesos asociados a cada una de las responsabilidades. Las funciones de cada uno de los miembros, se describe a continuación:

- Editor en Jefe: Es la máxima autoridad dentro del cuerpo editorial de la revista científica. Se encarga de supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con la publicación de la revista, incluso en la selección de contenidos, la toma de decisiones

editoriales, la gestión de conflictos y la representación de la revista en eventos y conferencias.

- **Director Científico:** Es el responsable de la calidad científica de la revista. Se encarga de garantizar que los contenidos publicados cumplan con los estándares de rigor científico y originalidad. También puede participar en la selección de artículos, en la definición de políticas editoriales y en la evaluación de la relevancia de los temas abordados en la revista.
- **Editores asociados:** Son responsables de la gestión editorial de secciones específicas de la revista. Se encargan de coordinar la revisión de los artículos, de tomar decisiones editoriales sobre su publicación y de colaborar con el Editor en Jefe en la definición de políticas editoriales.
- **Junta editorial:** Es un grupo de expertos en diferentes áreas del conocimiento que asesoran al Editor en Jefe y al Director Científico en la toma de decisiones editoriales. Pueden participar en la selección de contenidos, en la revisión de políticas editoriales y en la evaluación de la calidad de los artículos publicados.
- **Producción editorial:** Es el equipo encargado de la maquetación, diseño y producción de la revista. Se encargan de asegurar que la revista tenga un formato atractivo y profesional, así como de coordinar la impresión y distribución de la misma.
- **Consejo científico:** Es un grupo de expertos en diferentes áreas del conocimiento que asesoran a la revista en la definición de políticas editoriales, en la selección de contenidos y en la evaluación de la calidad científica de los artículos. Pueden participar en la revisión de manuscritos y en la toma de decisiones editoriales.
- **Árbitros:** Son expertos en el tema de los artículos enviados a la revista que realizan una revisión por pares de los mismos. Su función es evaluar la calidad, originalidad y relevancia de los artículos, así como sugerir mejoras o correcciones antes de su publicación. Los árbitros son fundamentales para garantizar la calidad científica de la revista.

Etapas 2. Diseño de la planeación estratégica

Paso 1. Análisis estratégico a partir de la matriz DAFO

Fortalezas

F1. La revista cuenta con un total apoyo por parte de la Universidad donde siempre tendrá una cantera de autores, lectores, editores y árbitros afines a su especialidad, con necesidades de intercambiar experiencias y socializar sus investigaciones.

F2. La revista cuenta con un colectivo profesional, capacitado, con mucha experiencia y deseos de conseguir el éxito.

F3. La revista está indexada en base de datos internacionales.

F4. Es reconocida por la calidad de sus publicaciones, a partir del adecuado cumplimiento del proceso editorial para la aprobación de los artículos.

F5. La revista tiene un modelo de acceso abierto, lo que permite que los artículos sean accesibles a un público más amplio y fomenta la difusión del conocimiento en el ámbito turístico.

F6. Un proceso de revisión por pares bien estructurado, que garantiza que los artículos publicados cumplan con altos estándares académicos y científicos, aumentando la credibilidad de la revista.

F7. Abarca una amplia variedad de temas dentro del campo de las investigaciones turísticas, lo que la convierte en un recurso valioso para investigadores y profesionales de distintas áreas.

F8. Ofrece espacios dedicados a investigadores en etapas tempranas de su carrera, fomenta nuevos talentos y diversifica las perspectivas presentadas en la revista.

Oportunidades

O1. Acciones de capacitación y socialización de las investigaciones científicas.

O2. La política de superación trazada por el Ministerio de Educación Superior y la Comisión Nacional de Grados Científicos para la obtención de títulos académicos.

O3. La gran mayoría de las revistas electrónicas científicas competidoras reales y potenciales no utilizan todas las potencialidades que brinda el medio Web, son simples repositorios de artículos.

O4. El auge de la telefonía celular en Cuba puede estimular el empleo de teléfonos inteligentes que permitan navegar y acceder a la revista.

O5. El desarrollo del sector del turismo como una exigencia para el desencadenamiento de las fuerzas productivas. Esto provoca incrementos en el número de trabajadores directos en el sector, estudiantes y profesionales que investigan los temas de turismo.

O6. La apertura de la Maestría en Gestión Turística y el Doctorado en Ciencias Económicas, además del sistema de posgrado de la Universidad de Matanzas, elementos que motivan a investigar y leer revistas de corte científico en temas de turismo.

Debilidades

D1. No cuenta con un colchón editorial suficiente.

D2. Atrasos en el envío de expedientes para la inclusión en bases de datos superiores a las actuales.

D3. No poseen un Sistema de Información de Mercadotecnia.

D4. Las personas que trabajan en la revista no son motivadas en función de los resultados de esta.

D5. La estrategia de promoción se basa fundamentalmente en la inclusión de la revista en bases de datos reconocidas y en las herramientas de la mercadotecnia tradicional.

D6. No se realiza una Gestión por Procesos, no está implementado un Sistema de Gestión de la Calidad.

D7. La revista no ha identificado de forma correcta los diferentes segmentos de mercado.

Amenazas

A1. Falta de financiamiento. La falta de recursos puede limitar la capacidad de la revista para mantenerse operativa y publicar investigaciones de alta calidad, así como su inclusión en bases de datos de calidad superior.

A2. La revista científica puede enfrentar la competencia de revistas internacionales más establecidas y con mayores recursos, lo que puede afectar su visibilidad y relevancia en la comunidad científica.

A3. Auge de repositorios institucionales. Los investigadores pueden depositar y compartir sus trabajos de forma gratuita en los repositorios. Estos repositorios pueden ser una alternativa a las revistas científicas tradicionales para la difusión de la investigación. Sin embargo, en su mayoría son carentes de software de detección de plagio y con amplio bagaje de contenidos duplicado.

A4. Difusión y empleo de redes sociales académicas. Estas redes permiten a los investigadores compartir y promocionar sus trabajos de forma rápida y directa con otros colegas. Estas redes sociales académicas pueden reducir la dependencia de las revistas científicas como intermediarios en la comunicación científica.

A5. Los cambios en las políticas ministeriales o institucionales relacionadas con el financiamiento de la investigación pueden afectar el apoyo a las revistas académicas, limitando sus recursos y, por ende, su capacidad para operar y crecer.

A6. Si los investigadores perciben que publicar en la revista no aporta el mismo prestigio o reconocimiento que en revistas internacionales, pueden optar por no someter sus trabajos, lo que disminuiría la calidad y cantidad de publicaciones en la revista.

Una vez definidos los elementos de la matriz, se realiza el análisis de la misma a partir de las votaciones otorgadas por los expertos. Los resultados de estas votaciones y los totales de cada cuadrante se muestran en el anexo 1. A partir de este análisis, se obtiene la tabla 3.4 donde se determina la estrategia a seguir luego del análisis de la matriz DAFO.

Tabla 3.4. Análisis de los tipos de estrategia.

Tipo de Estrategia	Cantidad	%
Total	590	100
Estrategia ofensiva (Fortalezas-Oportunidades)	159	26.95
Estrategia defensiva (Fortalezas-Amenazas)	150	25.42
Estrategia adaptativa (Debilidades-Oportunidades)	151	25.59
Estrategia supervivencia (Debilidades-Amenazas)	130	22.03

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.4 de reporte a partir de la aplicación de la Matriz DAFO se encuentra en la **zona de estrategia ofensiva**, donde se debe evaluar las potencialidades que tiene la empresa de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno gracias a las fortalezas con que cuenta. Entre más elevados estén los valores de las casillas mejor, estos indican cuales son las fortalezas más explotables y las oportunidades más aprovechables.

Luego de haber realizado los cálculos que se muestran en la tabla 3.4, se concluye que:

- La fortaleza que más beneficios brinda es que la revista abarca una amplia variedad de temas dentro del campo de las investigaciones turísticas, lo que la convierte en un recurso valioso para investigadores y profesionales de distintas áreas.
- La oportunidad que tiene que seguir aprovechando es el desarrollo del sector del turismo como una exigencia para el desencadenamiento de las fuerzas productivas. Esto provoca incrementos en el número de trabajadores directos en el sector, estudiantes y profesionales que investigan los temas de turismo.

- La debilidad que más afecta el cumplimiento de la misión es que las personas que trabajan en la revista no son motivadas en función de los resultados de esta.
- La amenaza que debe atenuar es que los investigadores perciben que publicar en la revista no aporta el mismo prestigio o reconocimiento que en revistas internacionales, pueden optar por no someter sus trabajos, lo que disminuiría la calidad y cantidad de publicaciones en la revista.

Por los resultados obtenidos se puede elaborar el problema y la solución estratégica general de la organización:

Problema estratégico

Si no se resuelve el problema, que las personas que trabajan en la revista no son motivadas en función de sus resultados y se aprovecha el hecho de que la revista abarca una amplia variedad de temas dentro del campo de las investigaciones turísticas, lo que la convierte en un recurso valioso para investigadores y profesionales de distintas áreas; no se podrá aprovechar el desarrollo del sector del turismo como una exigencia para el desencadenamiento de las fuerzas productivas ni se podrá atenuar la idea de los investigadores al percibir que publicar en la revista no aporta el mismo prestigio o reconocimiento que en revistas internacionales.

Solución estratégica

Si se logra motivar a las personas que trabajan en la revista, en función de sus resultados y se aprovecha la amplia cobertura temática dentro del campo de las investigaciones turísticas; se podrá aprovechar el desarrollo del sector del turismo, lo que mejorará la percepción de investigadores sobre la calidad y el prestigio de la revista.

Estrategia

Diseñar un sistema de motivaciones para los miembros de los comités editoriales a fin de aprovechar el desarrollo del turismo y la diversificación de líneas temáticas en la revista como un incentivo para mejorar las percepciones de los investigadores.

Para el cálculo del índice de calidad se tomaron los resultados obtenidos anteriormente, arribando a los siguientes resultados:

$$Ic = PC1 + PC2 - PC3 - PC4$$

$$Ic = 26.95 + 25.42 - 25.59 - 22.03 = 4.75$$

Como $lc > 0$ las fortalezas están fuertemente relacionadas con el entorno y las debilidades no lo están, lo que permite aprovechar las oportunidades y atenuar las amenazas con mayor facilidad, aun sin eliminar esas debilidades.

Paso 2. Definición de la Misión, Visión y Valores de la revista.

Misión: promover la difusión del conocimiento reflexivo y crítico en el ámbito de la investigación, a través de la publicación de artículos de calidad que aborden temas relevantes y actuales en el sector. Nos comprometemos a contribuir al desarrollo e innovación científica y tecnológica, fomentando el intercambio de ideas y la colaboración entre investigadores, académicos y profesionales. De esta manera, buscamos no solo enriquecer la base de conocimientos en el campo del turismo, sino también impulsar la formación de una comunidad científica activa que transforme y mejore las prácticas en esta área vital de la economía global.

Visión: somos una revista referente en el ámbito de la divulgación científica y tecnológica relacionada con las investigaciones turísticas, estableciendo un alto estándar de calidad editorial y de contenido. Al adoptar un proceso de arbitraje riguroso y un sistema de indexación reconocido. Buscamos asegurar que nuestras publicaciones sean de interés y utilidad tanto para la comunidad académica como para los profesionales del sector. Aspiramos a ser reconocidos a nivel nacional e internacional por la relevancia de nuestras contribuciones y nuestra capacidad para fomentar el diálogo y la innovación en el estudio del turismo, facilitando así un espacio de intercambio de conocimientos que enriquezca las prácticas y teorías relacionadas con este importante campo.

Valores de la revista

Profesionalidad: El respeto en todo momento de los equipos de trabajo entre si y a la vez hacia el cliente.

Modo de actuación

- Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos.
- Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado.
- Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo.

- En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente.

Calidad del servicio: Garantizar la calidad de los procesos desempeñados en la revista Retos Turísticos.

Modos de actuación

- Somos un conjunto interdisciplinario de profesionales con calificación, que entiende que solamente el crecimiento y desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que permiten el logro de un proceso con calidad.
- Definimos y hacemos cumplir los requisitos de calidad para asegurar la satisfacción de los clientes.
- Nos responsabilizamos totalmente con la calidad.
- Realizamos discusiones colectivas periódicas para la toma de decisiones y la corrección de las dificultades que puedan lacerar el cumplimiento con calidad de los procesos en la entidad.

Responsabilidad: Se cumple con las obligaciones, se pone cuidado y atención a lo que se hace y decide de acuerdo con lo normado jurídicamente por el Estado y demás organizaciones líderes en la investigación y promoción del conocimiento científico.

- Nos mantenemos al pendiente de las últimas modificaciones de las normas para asegurar nuestra preparación y actualización.
- Desarrollamos cada proceso de la entidad cumpliendo con las normativas pertinentes en cada caso.

Eficiencia: La publicación de artículos y contenido editorial en el marco de tiempo establecido.

Modo de actuación:

- Somos conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo, la calidad de nuestros resultados y la rapidez en nuestros servicios.
- Promovemos el uso racional del recurso tiempo en las actividades.
- Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías.
- Fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas de nuestros servicios.

Paso 3. Definición del objeto social y los objetivos estratégicos.

Objeto social: divulgar artículos científico-técnicos, editoriales y otras tipologías indexables en bases de datos de alto impacto, con temas relacionados con el sector turístico y de interés para empresarios, especialistas, técnicos, investigadores y demás trabajadores del sector.

Objetivo estratégico: alcanzar ritmos elevados de publicación científica mediante la inclusión de Retos Turísticos en bases de datos de mayor prestigio para una comunicación eficiente de sus prácticas y contenidos.

Objetivos específicos:

1. Lograr una captación de artículos científicos superior a la del año anterior y comparable con las exigencias de la base de datos a la que se aspira (30 artículos anuales como indicador esperado en Scielo).
2. Incrementar los canales de comunicación de la revista a partir de la creación de perfiles y cuentas en redes sociales.
3. Incrementar las vistas y lecturas de los artículos, por tanto la visibilidad de los autores a partir de la colocación de los artículos publicados en los sitios y redes oficiales de las revistas creados al efecto; así como la participación en eventos y espacios de difusión del quehacer editorial.
4. Desarrollar capacitaciones y ejercicios de superación para el aseguramiento de las prácticas actuales de la investigación científica, la actividad editorial y los requisitos de las bases de datos a las que se aspira indexar.

Paso 4. Propuesta de la plantilla para cumplir con la planeación estratégica.

Una vez definidos los procesos y los puestos de trabajo para cumplir con la organización y el flujo editorial, se propone la plantilla necesaria para llevar a cabo los objetivos definidos en el paso anterior. La tabla 3.5 muestra esta plantilla.

Tabla 3.5. Propuesta de plantilla en función del organigrama de la revista.

Ubicación en el organigrama	Proceso asociado	Función dentro del proceso	Cantidad de recurso humano
Editor en Jefe (1 persona, atiende ambos	Gestión económico financiera	Gestionar los recursos económicos financieros adquiridos en la revista por medio de trabajo con organizaciones externas así como aquellas asignadas por la Universidad de Matanzas.	-

procesos)	Edición	Máximo responsable del proceso de Edición, controla y coordina el flujo de trabajo.	
Junta editorial (1 responsable para ambos procesos)	Gestión comercial	Gestionan la identificación de líneas de investigación y promoción de contenidos.	1 personas adicionales en la Junta editorial
	Gestión de la calidad	Controla el flujo de trabajo y supervisa las decisiones editoriales y las correcciones realizadas por los autores.	
Producción editorial (1 responsable para el proceso)	Gestión de la tecnología	Identifican y gestionan los avances en materia informática y de desarrollo tecnológico asociado al funcionamiento y flujo editorial.	2 personas adicionales en la Producción editorial
Director científico (1 responsable para ambos procesos)	Gestión del posicionamiento	Promocionar y divulgar el contenido de artículos y trabajo en general de la revista así como su visibilidad en bases de datos.	-
	Gestión integrada del capital humano	Diagnóstico, proyección y evaluación del recurso humano	
Consejo científico	-	Aunque no gestionan proceso, supervisan la calidad de contenido y el rigor científico del trabajo editorial. Son personas de elevado prestigio científico, cuya función es asesorar.	No tiene límite. Se aconseja de 8 a 15 personas.
Editores asociados	-	Son personas de elevado prestigio, cuya función es coordinar números adicionales o líneas específicas.	-
Árbitros	-	Son personas de elevado prestigio científico, cuya función es revisar la calidad científica de los artículos.	-

Fuente: elaboración propia.

En resumen, se propone una plantilla de siete personas para la gestión de la revista Retos Turísticos, esta propuesta está justificada en el organigrama y el mapa de procesos declarados. Estos elementos, junto a la estrategia y los objetivos declarados tributan a la planificación del capital humano en la revista.

Paso 5. Definición de los criterios de medida.

La gestión de publicaciones científicas depende de los indicadores de estructura (referente a los parámetros de normalización editorial), de procesos (relativos al cumplimiento de los parámetros de gestión, de visibilidad y de revisión por pares) y de resultados (miden el número de accesos o de artículos descargados y el número de citas de los artículos publicados por la revista). La tabla 3.6 muestra los indicadores necesarios para el control de la planeación declarada.

Tabla 3.7. Indicadores de referencia para la revista.

Indicador Proceso a controlar	Forma de cálculo	Valor de referencia
Factor de Impacto Gestión del posicionamiento	Número total de citas recibidas en un año para los artículos publicados en la revista en los dos años anteriores, dividido por el número total de artículos citables publicados en esos dos años.	Mide la relevancia y la influencia de una revista en la comunidad científica, basándose en el número de citas que reciben sus artículos. -Valor de referencia: Dependiendo del campo científico, un factor de impacto alto se considera generalmente superior a 3.
Índice H Gestión del posicionamiento	Número de artículos (h) publicados en una revista que han sido citados al menos h veces.	Indica la productividad y la influencia de una revista, teniendo en cuenta tanto la cantidad como la calidad de las citas recibidas. -Valor de referencia: Un índice h alto indica una mayor influencia y reputación en la comunidad científica.
Tasa de rechazo Edición	(Número de manuscritos rechazados / Número total de manuscritos recibidos) x 100.	Muestra la selectividad y la calidad de los trabajos aceptados por la revista, así como el rigor en el proceso de revisión por pares. -Valor de referencia:

		Para revistas de alto impacto, se espera una tasa de rechazo superior al 60%.
Índice de Citar por Artículo Gestión del posicionamiento	Número total de citas recibidas por los artículos de una revista en un año, dividido por el número total de artículos publicados en ese mismo año.	Mide la frecuencia con la que los artículos de la revista son citados por otros investigadores, reflejando su impacto en la comunidad científica. Un índice alto indica una mayor visibilidad y relevancia de la revista en su campo.
Índice de Citabilidad Gestión del posicionamiento	Promedio de citas recibidas por los artículos de una revista en un período de tres años, dividido por el número total de artículos publicados en esos mismos años.	Mide la influencia y la citabilidad de los artículos de la revista, proporcionando una visión más amplia que el factor de impacto. Un valor elevado sugiere que la revista es altamente citada y tiene impacto en su campo de investigación.

Fuente: elaboración propia.

Etapas 3. Plan de acciones.

Pasos 1 y 2. Acciones estratégicas para la mejora y acciones de seguimiento.

- Hacer de Retos Turísticos la revista líder en la generación de conocimiento innovador y relevante para el sector turístico global.
- Colaboración con expertos y líderes en turismo: establecer alianzas estratégicas con investigadores, académicos y profesionales reconocidos en el campo del turismo para contribuir con contenido de alto valor y prestigio a la revista.
- Participación en conferencias y eventos de turismo: organizar y participar en conferencias, seminarios y eventos relacionados con el turismo para promover la revista, establecer contactos con la comunidad académica y profesional, y dar a conocer las investigaciones publicadas.
- Promoción en redes sociales y medios digitales: utilizar las redes sociales y plataformas digitales para difundir el contenido de la revista, interactuar con los lectores, promover sus publicaciones y generar atracción con la audiencia.
- Establecer alianzas con instituciones académicas y organizaciones turísticas: colaborar con universidades, centros de investigación y organizaciones del sector turístico para

fortalecer la credibilidad y el alcance de la revista, así como para ampliar su red de contactos y lectores potenciales.

Responsables: Editor y Director científico.

Fecha de cumplimiento: acciones mensuales, a medir a partir de la recepción de nuevos envíos.

- Garantizar la accesibilidad y alcance global de la revista Retos Turísticos a través de una distribución eficiente y diversificada.
- Suscripciones y membresías: implementar un sistema de suscripciones y membresías que permita a los lectores acceder de manera regular a la revista, ofreciendo beneficios exclusivos y contenido adicional para fomentar la fidelización de los lectores. Esto pudiera evidenciarse desde la apertura de números especiales para eventos como en nuevas categorías de publicación (reseñas, entrevistas, entre otras).
- Distribución a través de plataformas online: establecer acuerdos con plataformas y bases de datos especializadas en publicaciones científicas para ampliar la visibilidad y alcance de la revista a nivel internacional.

Responsable: Editor y Junta editorial.

Fecha de cumplimiento: durante 2025, a controlar a partir de las interacciones y nuevas visitas en la plataforma de la revista.

- Desarrollar un equipo humano altamente capacitado y comprometido para garantizar la calidad y el crecimiento sostenible de la revista Retos Turísticos.
- Selección de personal cualificado: realizar procesos de selección rigurosos para contratar a profesionales con experiencia en el ámbito editorial, científico y turístico, con habilidades en redacción, edición, diseño gráfico, gestión de contenidos y conocimientos específicos del sector turístico.
- Formación y desarrollo profesional: implementar programas de formación y desarrollo para el equipo, a partir de capacitaciones en redacción científica, normativas editoriales, gestión de revistas científicas, marketing digital y otras áreas relevantes para el desempeño eficiente en el ámbito editorial y científico.
- Establecimiento de roles y responsabilidades claras: definir roles y responsabilidades específicas para cada miembro del equipo, asegurar que exista claridad en las funciones, objetivos y metas individuales y colectivas.

- Reconocimiento y motivación: implementar programas de reconocimiento, incentivos y beneficios para motivar al equipo, fomentar el compromiso y recompensar el desempeño destacado.
- Evaluación del desempeño: establecer sistemas de evaluación del desempeño que permitan medir el rendimiento de cada miembro del equipo, identificar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados.

Responsable: Director científico.

Fecha de cumplimiento: abril de 2025.

Etapas 4. Evaluación del impacto.

Paso 1. Cálculo de los criterios de medida.

Para este paso se toman como base los indicadores de calidad editorial definidos en la tabla 3.7. Para ello es necesario que haya transcurrido un tiempo prudencial entre la implementación de la estrategia y el cálculo de ellos indicadores. Es de señalar que al momento de presentación de las estrategias, se desconocían los indicadores, además de no poder calcularse por falta de una plataforma estable y de un trabajo editorial constante y sistemático. En la tabla 3.8 se muestran los resultados de dichos indicadores., el número de citas por artículos y por años, fue determinado en la base de datos Google Académico, luego de identificados los artículos se revisó que no existieran citas duplicadas.

Tabla 3.8. Cálculo de los indicadores de calidad editorial propuestos en la etapa 2.

Indicador	Cálculo
Factor de Impacto	$FI (2025) = \frac{citas\ 2025}{citas\ 2024+citas\ 2023} = \frac{4}{35+21} = 0.07$
Índice H	Índice H = 4
Tasa de rechazo	No se logra calcular
Índice de Citar por Artículo	Índice 2023 = $21/14 = 1.5$ Índice 2024 = $35/26 = 1.35$ Índice 2025 = $4/31 = 0.12$
Índice de Citabilidad	Índice (23-25) = $(21+35+4)/(14+26+31) = 0.845$

Fuente: elaboración propia.

El valor del Factor de Impacto es muy bajo, lo que indica que los artículos publicados en los dos años anteriores apenas están siendo citados. Esto refleja escasa visibilidad internacional y poca penetración en la comunidad científica. Un factor tan reducido sugiere que la revista

necesita fortalecer su estrategia de indexación, difusión y calidad de los artículos para aumentar la citación.

El índice h muestra que 4 artículos han recibido al menos 4 citas cada uno. Aunque es un inicio positivo, el valor es modesto para una revista que busca posicionarse como líder. Se requiere fomentar la publicación de artículos con mayor impacto, preferiblemente en colaboración con autores de alto perfil académico.

La ausencia de la Tasa de rechazo es una debilidad en la gestión editorial, ya que es un indicador clave de rigor académico. Sin embargo, aun no se logra que los autores canalicen sus contribuciones por medio de la plataforma. Es necesario implementar un sistema de registro y control de manuscritos recibidos y rechazados.

El índice de citas por artículos es un indicador con un comportamiento severamente desfavorable. Esto muestra una tendencia negativa en la citación reciente, lo que puede deberse a menor calidad de los artículos, falta de visibilidad o retrasos en indexación.

El promedio de citas por artículo en tres años es inferior a 1, lo que confirma que la revista aún no logra consolidar un impacto sostenido. Este valor es bajo para estándares internacionales y refleja la necesidad de mejorar la atractividad de los contenidos y la estrategia de posicionamiento.

La revista necesita fortalecer su posicionamiento internacional, mejorar la calidad y pertinencia de los artículos, y garantizar una gestión editorial más rigurosa y transparente.

Paso 2. Evaluación de la implementación de las acciones estratégicas.

En la etapa 3, se propusieron tres acciones estratégicas para la mejora (En), las que se listan a continuación:

E1. Hacer de Retos Turísticos la revista líder en la generación de conocimiento innovador y relevante para el sector turístico global.

E2. Garantizar la accesibilidad y alcance global de la revista Retos Turísticos a través de una distribución eficiente y diversificada.

E3. Desarrollar un equipo humano altamente capacitado y comprometido para garantizar la calidad y el crecimiento sostenible de la revista Retos Turísticos.

Para la evaluación se emplea el método multicriterio de Análisis Jerárquico, por lo que tras recordar las acciones estratégicas se desarrolló una tormenta de ideas, a fin de identificar los criterios de evaluación de las estrategias, estos estuvieron a cargo del equipo de trabajo, los que propusieron 10 criterios:

1. Claridad y alineación con objetivos: las estrategias están claramente definidas y se corresponden con los objetivos estratégicos globales.
2. Relevancia y priorización: las estrategias abordan las áreas de mayor impacto y priorizan de forma razonada.
3. Viabilidad y recursos: las estrategias son factibles dadas los recursos (financieros, humanos, tecnológicos) disponibles.
4. Medición y seguimiento: existen métricas y mecanismos de monitoreo para evaluar progreso y cumplimiento.
5. Impacto y sostenibilidad: se evalúa el impacto a corto, medio y largo plazo, así como la sostenibilidad (económica, social, ambiental).
6. Coherencia y complementariedad: las estrategias se comunican y operan de forma coherente entre sí y con otras iniciativas.
7. Adaptabilidad y aprendizaje: el marco permite adaptaciones ante cambios y fomenta el aprendizaje.
8. Viabilidad ética y de cumplimiento: las estrategias respetan normas, políticas y principios éticos.
9. Comunicación y aceptación: las estrategias son comprensibles y cuentan con apoyo de las partes clave.
10. Documentación y trazabilidad: todo está documentado de forma accesible y trazable.

Para la determinación del peso relativo de cada criterio se empleó la matriz de Saaty (tabla 3.9), donde se evalúa la importancia del criterio de cada fila, por sobre el criterio de la columna que cruza con este. Una vez calculados los pesos relativos, se determinó, a partir de la votación de cada miembro del equipo de trabajo, cuánto se ha trabajado con cada criterio para llevar a cabo la implementación de las acciones estratégicas, donde se determinan los Pesos Aditivos Ponderados o evaluaciones de la implementación de la estrategia, a partir de los criterios definidos (tabla 3.10).

Tabla 3.9. Resultados del cálculo de los pesos relativos a cada criterio.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Suma	Pesos (%)
C1	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2	22	18
C2	0.5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	17.5	14
C3	0.33	0.5	1	2	2	2	2	2	2	2	15.83	13
C4	0.33	0.5	0.5	1	2	2	2	2	2	2	14.33	11

C5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	2	2	2	2	2	13	10
C6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	2	2	2	2	11.5	9
C7	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	2	2	2	10	8
C8	0.33	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	2	2	8.33	7
C9	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	2	7	6
C10	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	5.5	4
Fuente: elaboración propia.											124.99	100

Tabla 3.10. Determinación de los Pesos Aditivos Ponderados de cada acción estratégica.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Peso Aditivo Ponderado
	0.18	0.14	0.13	0.11	0.10	0.09	0.08	0.07	0.06	0.04	
E1	4	4	2	3	4	3	3	3	4	5	3.43
E2	3	3	3	4	3	2	2	5	5	4	3.24
E3	2	2	4	2	2	4	4	4	3	3	2.84

Fuente: elaboración propia.

La acción estratégica 1 muestra un mejor desempeño, son embargo, su puntuación está aun por debajo de 5 (el valor máximo de la escala). Se interpreta como la estrategia más sólida y mejor alineada con los objetivos.

La acción estratégica 2 tiene un desempeño medio, debido a que pierde fuerza en criterios de peso significativo. Mientras que la acción estratégica 3 aun no logra implementarse correctamente. Esta última acción estratégica, se interpreta como una estrategia viable y coherente, pero poco clara y con bajo impacto.

Esto demuestra que Retos Turísticos debe enfocar sus esfuerzos en ser una revista líder en conocimiento innovador, apoyarse en la accesibilidad global para mejorar su visibilidad y legitimidad, y revisar el equipo humano o personal con que cuenta para fortalecer su claridad e impacto.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación demuestran la pertinencia de la misma, debido a:

1. El estudio de los referentes teóricos sobre la planeación del Capital Humano en revistas científicas permitió al autor la sistematización del conocimiento necesario para la aplicación del procedimiento y la comprensión de los constructos: Capital Humano y planificación del Capital Humano.
2. El procedimiento propuesto integra un conjunto de métodos para el análisis de la planeación del Capital Humanos en la revista Retos Turísticos, este se compone de tres etapas: Preparación del estudio, Diseño de la planeación estratégica y Plan de acciones, adaptable a cualquier organización.
3. Se desarrolló de manera satisfactoria el procedimiento propuesto para la investigación ya que los resultados obtenidos favorecen a una mejor planificación del Capital Humano en la revista Retos Turísticos lo que beneficia la implementación de la gestión por procesos en la misma.
4. Se realizó un diagnóstico estratégico a partir de la matriz DAFO donde se identificó que la revista se encuentra en el cuadrante ofensivo, a partir de lo cual quedaron definidas las principales características de la planeación estratégica de la revista Retos Turísticos: misión, visión, valores, objeto social y objetivos estratégicos; así como los criterios de medida para controlar la eficiencia de la planificación diseñada.
6. Se realizó una propuesta de acciones estratégicas y específicas para la correcta implementación de la Planeación Estratégica del Capital Humano, diseñada para la revista Retos Turísticos.
7. La implementación de las acciones estratégicas avanza de manera paulatina, aun cuando no en los niveles deseados, ya se evidencian avances a partir del cálculo de indicadores que marchan en ascenso, como el índice h. Aun cuando se precisa de un trabajo más sostenido para mejorar el resto de los indicadores.

Recomendaciones

1. Tener en cuenta el estudio realizado para la Planificación Estratégica del Capital Humano y para el proceso de toma de decisiones.
2. Informar a los trabajadores que estuvieron implicados en la investigación los resultados obtenidos.
3. Poner en práctica las acciones de seguimiento propuestas para fortalecer los resultados alcanzados.

Referencias bibliográficas

- Abreus Villalobo, L. (2022). *Evaluación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero* Universidad de Matanzas. Facultad de Ingeniería Industrial].
- Anglada, L., y Abadal, E. (2018). ¿ Qué es la ciencia abierta? *Anuario ThinkEPI*, 12, 292-298.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de la Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). The design of strategies and tactics in the strategic planning of education. *Revista Educación*, 47(1), 706-720.
- Arteaga Choez, R. F. (2021). *Planificación Estratégica y desempeño organizacional: Caso Hidromaxi construcciones SA de la ciudad de Quito* Jipijapa. UNESUM].
- AsteteLópez, E. J., Silvera Reynaga, H., Chambilla Mamani, H. Y., y Coayla Maquera, L. L. (2022). La planificación estratégica, un eficaz instrumento que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3584-3597.
- Ávila Jiménez, F. G. (2022). *Planificación estratégica para la gestión del conocimiento y desarrollo del capital intelectual en instituciones de Educación Superior*
- Becerril Becerril, N., y Uribe Quijada, A. (2025). La dirección estratégica como apoyo para Pyme sobre capital humano.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., y Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 798.
- Blanco Rosales, H., Carballal del Río, E., Columbié Santana, M., Cruz Cordero, T., Díaz Crespo, R., Díaz Llorca, C., Ferriol Sánchez, F., González Meriño, R. F., Orlando Gutiérrez del Castillo, O., Marcané Laserra, J., Rodríguez González, F., Portuondo Vélez, A. L., y Zenea Montejó, M. (2007). *Base Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estatégica y la Dirección por objetivo, basada en valores* (2 ed.). Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.

- Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo, C., y Valencia Chica, M. I. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408.
- Cabrera, N., y Yuliana, Y. (2021). *Planificación estratégica del Capital Humano y el Clima Laboral de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Moquegua-2021* [Tesis para optar por el título de Administración Finanzas y Negocios, Universidad Privada Telesup].
- Chiavenato, I. (Ed.). (1999). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Ed. McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de la organización* Ed. McGraw Hill
- Codina, L., Morales-Vargas, A., Rodríguez-Martínez, R., y Pérez-Montoro, M. (2020). Uso de Scopus y Web of Science para investigar y evaluar en comunicación social: análisis comparativo y caracterización.
- Cruz Pérez, D. S., Ojalvo Mitrany, V., Valdés Bencomo, Y. D., y Velastegui López, L. E. (2021). Planeación y Planificación estratégica en comunicación educativa. Un estudio de caso en el contexto comunitario. *Alfa Publicaciones*, 3(2.1), 113-137.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de los recursos humanos*. Editorial Félix Valera.
- Cuesta Santos, A., Delgado Fernández, M., Fleitas Triana, S., y Linares Borrell, M. A. (2023). Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 13(1).
- Del Rio Urenda, S. (2021). *Gestión por procesos. Procesos asistenciales integrados*. [Trabajo en opción al título de Master en Gestion por Procesos de Administracion., Universidad de Malaga.]. Andalucía, España.
- Delgado López-Cózar, E. (1997). Normas ISO de presentación de publicaciones periódicas científicas.
- Demir, M., Yasar, E., y Demir, S. S. (2023). Digital transformation and human resources planning: the mediating role of innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(1), 21-36.
- Díaz Díaz, A. A., y Toscano Moctezuma, J. A. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 123-130.

- Dueñas Ramos, J. (2019). *Sistema de Gestión Estratégica y herramientas de control en la Constructora Hicacos* [Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Empresas. Mención Administración de Negocios Universidad de Matanzas]. Matanzas
- Espinoza Lastra, O., y Quiroz Andy, S. J. (2023). Desafíos y estrategias para el desarrollo sostenible del ecoturismo en el Cantón Pastaza. *Universidad y Sociedad*, 15(S2), 654-662.
- Farfán Jiménez, J. A. (2021). *Desarrollo e implementación del Business Process Management (BPM) para el rediseño y automatización de los procesos aplicables a la Ventanilla Única de Turismo en la Municipalidad Provincial del Callao*. [Para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Lima, Perú.
- Fuentes Cabrales, J., y González Bahar, N. (2024). Modelo actual de la planificación del capital humano en el Sistema Nacional de Salud en Cuba. *Correo Científico Médico*, 28(1), 4981.
- Fuentes Robles, S. (2021). Plan de marketing digital para el posicionamiento web del portal de revistas y publicaciones científicas de la Universidad la Salle-Arequipa. *Repositorio Universidad la Salle*.
- Garciarena Mestre, D. R. (2016). *Propuesta de Planeación Estratégica para la Oficina de Trámites de Santa Marta* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Gerding, V. (2020). Importancia de las revistas de investigación propias para una universidad [Editorial]. *Bosque*, 41(1), 7-10. <https://doi.org/10.4067/S0717-92002020000100007>
- González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*, 3(76), 104.
- Lackie, K., y Murphy, G. T. (2020). The impact of interprofessional collaboration on productivity: important considerations in health human resources planning. *Journal of Interprofessional Education and Practice*, 21, 100-375.
- Lama Hernández, M. E. (2023). *Hacia un nuevo enfoque para los Modelos de Gestión del Desempeño* [Trabajo de fin de grado para optar por el título de Máster en Recursos Humanos, ICADE Business School]. Madrid.

- Lojano Chapa, P. M., Benenaula Lojano, J. F., y Gómez Ceballos, G. P. (2023). Tecnología e innovación en destinos turísticos inteligentes. Caso Cuenca, Ecuador. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 195-212.
- Lopezosa, C., Codina, L., y Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2023). SEO y comunicación audiovisual: visibilidad de canales de medios digitales en YouTube.
- Lopezosa, C., Codina, L., y Rovira, C. (2022). Google Scholar: SEO académico y curación de contenidos: una guía para autores.
- Lopezosa, C., y Vállez, M. (2023). Audiencias amplias y visibilidad web: posicionamiento de revistas académicas de comunicación en Google. *index comunicación*, 13(1), 153-171. <https://doi.org/10.33732/ixc/13/01Audien>
- Macías Arteaga, M. F., y Mero Vélez, J. M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del conocimiento*, 7(2), 30-39.
- Manco, A. (2021). El Directorio de Revistas de Acceso Abierto (DOAJ) en el ecosistema de acceso abierto y un par de observaciones sobre el panorama actual de revistas científicas en América Latina: transferencia editorial y revistas depredadoras. I Simposio Virtual Internacional de Profesionales del Libro Académico–UNAL,
- Medina Bermúdez, C. M. (2021). Planificación estratégica como herramienta de mejora en los servicios logísticos de la empresa Logimanta SA.
- Medina Macías, A., Martínez Rodríguez, M., González Borrego, Y. F., Ortiz Gómez, J., y Avila Vidal, A. (2022). Satisfacción laboral asociada a las modalidades de trabajo a distancia en Cuba. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 23(1), 15-32. Recuperado de <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/276>
- Montoya Agudelo, C. A., y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental par la gestión de la calidad y la competitividad empresarial. *Visión del Futuro*, 20(2), 1-20. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90
- Morales Collazo, I. (2014). *Propuesta de un procedimiento para la Planificación de los Recursos Humanos en la Atención Primaria de Salud* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.

- Mori Human, M., Mori Ramírez, P. O., García Rivas Plata, C. E., y Ishuiza Tapullima, R. (2022). Turismo sostenible teniendo como base la evaluación de geositos. *Universidad y Sociedad*, 14(3), 202-216.
- Negrín, M. A., y Ortún, V. (2024). Gestión de recursos humanos en sanidad. Vías de avance consensuables. Informe SESPAS 2024. *Gaceta Sanitaria*.
- Pacheco Moya, C. D., y Yandún Burbano, B. P. (2012). *Propuesta de plan estratégico de marketing para el Centro de Publicaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador* Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
- Paniego, A. G. (2023). *Administración estratégica del turismo: planificación y gestión de la empresa turística* (Vol. 15). Ugerman editor.
- Parrales Reyes, J. E., Villao Reyes, J. M., y Pisco Suarez, G. E. (2022). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186.
- Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo*, 10(20).
- Rachmad, Y. E. (2021). Information Technology Importance In Strategic Planning. *Universal Journal*, 7132.
- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial:: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1.
- Rodríguez Acosta, A. d. I. C. (2024). *Estudio de planificación del Capital Humano en el Complejo Hotelero Louvre-Velazco* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Rodríguez, L., Castellano, M., y Caridad, M. (2017). Planificación estratégica de recursos humanos en empresas de consumo masivo. *IJMSOR: International Journal of Management Science & Operation Research*, 2(1), 38-43.
- Rodríguez Navarro, K. E. (2023). *Contribución a la documentación de los procesos de la empresa agroindustrial Victoria de Girón para su mejora*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial., Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
- Rodríguez Prado, M. M. (2019). *Aplicación de herramientas de Planeación Estratégica y Gestión por Procesos a la Empresa de Alojamiento de Matanzas* [Tesis en opción al

título de Máster en Administración de Empresas. Mención Dirección [Universidad de Matanzas]. Matanzas

- Rodríguez Rodríguez, J. L., y Salinas Chávez, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post covid-19. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2).
- Rodríguez Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220.
- Romero Blanco, L. M. (2024). *Mejora de los procesos editoriales de la Revista Retos Turísticos de la Universidad de Matanzas* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Salao Morocho, L. J. (2023). Desarrollo de un plan estratégico para el crecimiento en las ventas de pilonera San José de la comunidad Guaslan Grande período 2023-2027.
- Sandoval Pozo, D. P. (2024). *Modelo de Planeación Estratégica para la empresa Bienes Raíces Catedral de la ciudad de Cuenca* Universidad del Azuay].
- Santamaría Urbieto, A., y Alcalde Peñalver, E. (2021). Autocrítica de publicaciones previas basadas en el corpus: Análisis DAFO. *Reflexión crítica en los estudios de traducción basados en corpus / CTS spring-cleaning: A critical reflection*, 280-300. <http://dx.doi.org/10.6035/MonTI.2021.13.09>
- Solis Tipian, M. A., Palomino Tarazona, M. R., Alanya Beltran, J., y Nuñez Vera, G. G. (2022). Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú SA en Los Olivos-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*(5), 210-219.
- Valencia Maquera, M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115.
- Van Morlegan Perez, L., y Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Eudeba.
- Velásquez Gómez, A. (2019). *Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich. Efectos, desafíos y percepciones* [Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración de Negocios, Universidad EAFIT]. Medellín.
- Ventura, M., y de Oliveira, S. C. (2022). Integridad y ética en la investigación y en la publicación científica. *Cad. Saúde Pública*, 38(1).

- West, M. A., y Sacramento, C. A. (2023). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 317-337). Elsevier.
- Zenea Montejo, M., Arcia Socorro, B., y Llanes Guerra, O. (2019). Metodología para el empleo de la herramienta del diagnóstico estratégico en Cooperativas No Agropecuarias. *Estudios del desarrollo social*, 7(3), 1-20.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322019000300017&lng=pt&nrm=iso&tlng=es

Anexos

Anexo 1. Análisis estratégico a partir de la matriz DAFO.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Subtotal	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Subtotal	Total
F1	4	3	1	4	4	3	19	1	4	2	3	1	4	15	34
F2	3	4	2	3	3	4	19	2	3	3	4	2	3	17	36
F3	3	5	4	3	3	5	23	4	3	3	5	4	3	22	45
F4	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	36
F5	4	2	3	4	5	2	20	3	4	2	2	3	4	18	38
F6	3	1	4	3	3	1	15	4	3	3	1	4	3	18	33
F7	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	48
F8	3	3	4	3	5	3	21	4	3	1	3	4	3	18	39
Subtotal	27	25	25	27	30	25	159	25	27	21	25	25	27	150	309
D1	4	4	2	4	4	2	20	3	2	4	4	3	4	20	40
D2	5	3	3	5	5	1	22	3	3	3	1	3	3	16	38
D3	4	3	2	4	4	1	18	4	2	4	1	4	4	19	37
D4	5	4	2	5	5	2	23	4	3	3	4	4	3	21	44
D5	4	3	3	4	4	3	21	3	3	4	3	3	4	20	41
D6	5	3	2	5	5	3	23	2	3	3	3	2	5	18	41
D7	5	5	2	5	5	2	24	2	3	3	3	2	3	16	40
Subtotal	32	25	16	32	32	14	151	21	19	24	19	21	26	130	281
Total	59	50	41	59	62	39	310	46	46	45	44	46	53	280	590

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Resumen de las estadísticas de visibilidad de la revista Retos Turísticos en el período 2023-2025.

Título	Vistas del resumen	Vistas de la galerada	No. Citas en GA
Año 2023			
Acciones para la mejora de la satisfacción del cliente en el Hotel Nacional de Cuba desde las Relaciones Públicas	107	86	0
Cálculo del recurso humano en una instalación hotelera	121	95	7
Diseño de un sitio web para potenciar el turismo en Tungurahua	111	84	0
Estudio de indicadores para evaluar la huella hídrica operacional en hoteles de ciudad del destino turístico La Habana	136	121	3
Estudio de la producción científica sobre la gestión de parques temáticos hasta 2022	101	90	1
Gestión de destinos turísticos en Cuba. Un acercamiento a su situación actual	245	303	0
La cooperación público-privada a escala local: desafíos al desarrollo turístico sostenible de municipios cubanos	79	88	0
Perspectivas turísticas del Refugio de Vida Silvestre y Marino Costera Pácora, Manabí – Ecuador	188	125	3
Procedimiento de Contabilidad Ambiental bajo los principios de Economía Circular en el hotel Iberostar Selection Varadero	130	103	1
Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Meliá las Antillas	105	97	4
Puesta en valor de un producto turístico basado en la cultura, historia e identidad para el desarrollo de ciudades destinos turísticos. Caso ciudad de Matanzas	174	189	2
Propuesta de diseño de un nuevo servicio turístico en el Hotel Louvre	84	82	0
Estrategia de desarrollo del turismo de compras a partir del comercio electrónico en la tienda virtual internacional Varadero Playa Azul	140	82	0
Análisis de la productividad científica sobre la colaboración entre agencias de viajes	128	86	0
Subtotal año 2023	1849	1631	21
Año 2024			
Comunicación intercultural y discurso patrimonial para el turismo de ciudad en Matanzas	176	180	1
Procedimiento para la implementación de la NC ISO 45001:2018 en instalaciones comerciales de Varadero, Cuba	390	253	5
Estrategias de economía circular en la cadena de suministro agroalimentaria en la Sucursal Islazul Varadero	200	190	0
Contribución del patrimonio biocultural en el diseño de producto turístico agroecológico para el desarrollo sostenible de las comunidades rurales	355	187	12
Contribución a la mejora de la Gestión del Capital Humano en el Hotel Meliá Internacional Varadero	211	225	4
Objetivos Estratégicos en gestión por la Dirección por Objetivos, Hotel “Los Caneyes”	143	123	0
Los tipos de contratos en la evaluación de la contratación económica. Caso: Inmobiliaria del Turismo Matanzas	349	226	0
Calidad percibida en la restauración. Caso Casa de la Miel en Varadero, Cuba	164	138	0
Gestión de riesgo en organizaciones turísticas cubanas como contribución a su sostenibilidad	127	131	8
Estudio del comportamiento de la carga mental del trabajo en dependientes gastronómicos del sector hotelero	114	102	0
Destinos turísticos urbanos: diseño de rutas turísticas desde la agencia de viajes Cubatur de Matanzas	259	258	0

Diagnóstico de las redes sociales y los sitios web en el Grupo de Turismo Gaviota S.A.	281	179	0
Diagnóstico de sostenibilidad en el destino turístico Guardalavaca	185	167	0
Contabilidad medioambiental una necesidad para la prevención en el turismo	217	278	2
Análisis del proceso de servicio en el bar de la piscina de una instalación hotelera	93	75	1
Análisis de sentimiento del Salón Rojo del Capri basado en las opiniones de TripAdvisor	234	58	0
Contribución a la mejora de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Hotel Iberostar Laguna Azul	81	56	0
Estudio del atractivo de los servicios de gastronomía aeroportuaria en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez	49	51	0
La gestión por procesos y su informatización en el Grupo Electrónico para el Turismo Varadero	82	0	0
Marketing y costos de calidad en el sector turístico: un análisis bibliométrico en la base de datos de Scopus	73	94	0
Gestión ambiental como elemento de la Responsabilidad social de un hotel con enfoque sostenible	128	157	0
Plan de acción en servicios técnicos para la satisfacción del cliente hotel: Iberostar Bella Vista	87	58	0
Turismo inclusivo: Gestión para el desarrollo turístico	97	84	0
Inventario turístico de alojamientos privados en Punta Gorda, Cienfuegos, Cuba	50	38	0
La desambiguación intercultural del referente cognitivo en el discurso de interpretación patrimonial turística de ciudad	56	59	0
Procedimiento para la concepción de acciones de políticas públicas que contribuyen al desarrollo local desde la gestión turística y gubernamental	118	87	2
Subtotal del año 2024	4319	3454	35
Año 2025			
Bibliometric review on the management of golf courses as recreational centres in Cuba and the world	103	60	0
Importancia del Turismo de Naturaleza como fuente para el desarrollo local en Cuba	139	97	1
Desarrollo de habilidades para la gestión e innovación empresarial en la formación de los estudiantes de Turismo en la Universidad de Matanzas	62	51	0
El turismo rural en la zona del Valle del Yumurí	75	68	1
Evaluación del Control Interno, vinculado a subsistemas contables en el desarrollo económico hotelero	108	66	0
Proyecto para la puesta en valor turístico de los recursos endógenos locales	105	73	1
Análisis bibliométrico de los indicadores de desarrollo sostenible en el sector del turismo	46	44	0
Valor de la marca turística del destino La Habana. Un análisis desde los visitantes	46	34	0
Diseño de un producto turístico agroecológico en la finca Cinco Palmas	63	39	1
Propuesta de un procedimiento para la identificación de competencias directivas en el sector hotelero	43	46	0
Estudio de organización del trabajo en el departamento de mantenimiento de una entidad aeroportuaria	14	14	0
Análisis de la producción científica sobre la inteligencia artificial en el sector turístico	13	9	0
Diseño de acciones estratégicas para la proyección del turismo de eventos del destino Cayo Santa María	8	6	0
Diseño del Cuadro de Mando Integral Sostenible para el Hotel Meliá Las Dunas	12	9	0
Estrategias de accesibilidad turísticas para actividades de ocio en entornos naturales. Aplicación en playa Guardalavaca	6	6	0
Procedimiento para la estrategia de formación y desarrollo del capital humano en Hotel Meliá Cayo Santa María	18	9	0
Un nuevo reto para los directivos en el Polo Turístico de Varadero: el liderazgo digital	12	8	0
Puesta en valor de una ruta turística para la ciudad de Cárdenas como destino. Ronera "Eladio de Marcos"	7	7	0

como atractivo turístico			
El Turismo como factor de desarrollo y su efecto multiplicador en la economía cubana	11	15	0
Damages by Oligochaeta in the Varadero Golf Club: a limitation for the playability of golf as a tourist product	4	2	0
Caracterización del mercado canadiense en el destino La Habana, Cuba	19	15	0
El liderazgo en la dirección de la Sucursal de Artex Matanzas, su influencia en los servicios al turista	5	4	0
Enfoque de sostenibilidad como atributo para el posicionamiento del producto turismo de bienestar en hoteles de sol y playa	8	8	0
Estrategia de comercialización de eventos académicos y festivos en los hoteles Paradisus Los Cayos y The One Gallery	9	6	0
Inteligencia Artificial y Turismo 5.0: Innovación, sostenibilidad y transformación digital en el desarrollo de productos turísticos en Cuba	28	20	0
Opportunities for academic tourism from the Marketing Mix in Higher Education: A bibliometric analysis	10	9	0
Revolucionando el Turismo Local: Aprendizaje Innovativo para Gestores del Futuro	4	6	0
Planes de marketing en las empresas estatales cubanas: desafíos estructurales y oportunidades estratégicas en el contexto socialista	9	5	0
Selección por competencias en empresa turística. Metodología Assessment Center	5	9	0
Sistema de acciones para la mejora de la motivación de la fuerza laboral en el Hotel Memories Varadero Beach Resort	7	5	0
Endomarketing: estrategia para la satisfacción laboral en hoteles de sol y playa	10	4	0
Subtotal del año 2025	1009	754	4
Totales	7177	5839	60