

LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO UN FACTOR ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

AUTORAS:

Dra. en E.T. Laura Peñaloza Suárez laurapesua@gmail.com

M. en A. Mónica del Valle Pérez collegeacademy@hotmail.com

M.C.T y E. Gloria Georgina Icaza Castro gloriaicaza2003@yahoo.com.mx

RESUMEN

Para cualquier empresa, el factor humano representa el éxito del negocio a largo plazo, es un elemento que genera propuestas de valor y alternativas productivas al facilitar el desarrollo y organización de tareas, la comunicación al interior y exterior de las áreas laborales, el manejo de las relaciones interpersonales así como la integración de estrategias que permiten la gestión adecuada de recursos para el desarrollo de productos y servicios.

La empresa turística debe proporcionar los procesos de formación permanente en el ámbito laboral, a fin de asegurar el perfeccionamiento del servicio que se le ofrece al cliente, orientando la formación del personal hacia el manejo de las competencias laborales necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales, centrando el desarrollo de sus talentos al desenvolvimiento de sus habilidades y conocimientos, para profesionalizar su actuar y con ello, mejorar el servicio y la competitividad en el mercado turístico.

El talento humano como un capital intangible de la empresa requiere una formación permanente, para orientar las capacidades operativas y administrativas que permitan al trabajador interactuar, estar integrado y organizado para realizar acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección y convertir al recurso humano en un factor estratégico de competitividad en las empresas turísticas.

El profesional en turismo requiere mantener una formación a lo largo de su vida laboral para conseguir ventajas competitivas sostenibles que le permitan desempeñar sus funciones de manera estratégica por lo que es a través del análisis del desarrollo de capacidades distintivas, y en particular mediante el modelo de recursos y capacidades que se habrán de integrar los conocimientos ligados a la práctica empresarial turística para entender la forma en que las competencias desarrolladas por el trabajador del turismo se articulan al entorno competitivo y sustentan las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Palabras clave: Talento humano, formación y gestión del talento humano, competitividad, Empresa turística, servicio turístico.

ABSTRACT:

For any company, the human factor represents the success of the business in the long term, is an element that generates value propositions and productive alternatives by facilitating the development and organization of tasks, communication to the interior and exterior of labor areas, management Of the interpersonal relations as well as the integration of strategies that allow the adequate management of resources for the development of products and services.

The tourist company must provide the processes of permanent training in the labor field, in order to ensure the improvement of the service offered to the client, guiding the training of staff towards the management of the labor competencies necessary to meet the organizational objectives, Focusing the development of their talents to the development of their skills and knowledge, to professionalize their actions and thereby improve service and competitiveness in the tourism market.

Human talent as an intangible capital of the company requires ongoing training, to guide the operative and administrative capacities that allow the worker to interact, be integrated and organized to carry out sequential actions, closely coordinated without the need for special direction and convert the human resource in a strategic factor of competitiveness in the tourist companies.

The tourism professional needs to maintain a training throughout his working life to obtain sustainable competitive advantages that allow him to carry out his functions in a strategic way so that it is through the analysis of the development of distinctive capacities, and in particular through the model of Resources and capacities that will have to integrate the knowledge related to the tourist business practice to understand how the competences developed by the tourism worker are articulated to the competitive environment and sustain the internal strengths and weaknesses of the organization.

Key words: Human talent, training and management of human talent, competitiveness, Tourism Company, tourism service.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, la organización y el desarrollo productivo implica mantener estrategias adecuadas para su progreso y competitividad, en el campo del turismo, las empresas de servicio no están aisladas a esta situación y por ende requieren atender necesidades, y mejorar e innovar procesos que les permitan alinearse a las condiciones del mercado; es por ello que en los últimos años, estas necesidades han implicado revalorar al factor humano considerando que en un sistema social y productivo, el trabajador sea sin duda el recurso más importante.

La estrategia empresarial relaciona el aprovechamiento y posición en el mercado y su organización mediante el adecuado manejo de sus recursos, por lo que la formación del talento humano facilita la gestión y manejo de capacidades que permiten el adecuado proceso productivo.

Las empresas turísticas deben organizar sus recursos materiales, financieros y humanos, siendo una prioridad, capitalizar el talento humano en prácticas y procesos que permitan a la empresa perfeccionar y alcanzar sus objetivos productivos; para tal fin es importante que dirija su atención a la formación y desarrollo del talento humano y que ejerza como capacidad distintiva el diseño e innovación en capacitación, educación y formación de competencias laborales que le permitan un desempeño profesional en el sector.

La formación del talento humano da lugar a conocer los procesos que permiten la interacción y gestión del trabajador y su articulación con las diferentes áreas productivas de la empresa, lo que ratifica el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores apegados a los objetivos de la organización que pueden comprender múltiples combinaciones en el desempeño de funciones

Formar al talento humano tiene la finalidad de que las empresas cuenten con elementos valiosos que posibiliten la correcta participación de su personal, que mediante procesos formativos permanentes conduzcan una mejor cualificación de sus recursos y procesos productivos.

La formación del talento humano tiene la finalidad de formar profesionales competitivos y por ende, con talento para el desarrollo de la actividad. De ahí que se considera necesaria la formación no sólo para el profesional que se incorpora en las organizaciones, garantizando que la empresa y sus trabajadores den sentido a sus saberes, sean capaces de crear las condiciones propicias para el aprendizaje, y apropien procesos que den alcance a las metas de la organización teniendo como intención el manejo de una educación para toda la vida profesional de sus trabajadores.

El desarrollo del talento humano tiende a promover la práctica profesional de los individuos en su ámbito de trabajo con acciones, estándares y regulaciones universales, lo que lleva a las profesiones a promover la obtención de ciertas competencias que cualifican al trabajador, sus conocimientos y desempeño profesional; asimismo, orientan su capacidad de empleabilidad al poner en práctica sus habilidades y saberes en la organización, lo que sin duda incide en su capacidad de planificación de las labores cotidianas, de innovación y en el abordaje de tareas no rutinarias que les permiten relacionarse con sus colegas en contextos diversos, además de lograr un impacto profesional de mayor resonancia en el ámbito en el cual se desenvuelva.

Los estudiosos del talento humano, refirieren tres puntos centrales en él: los conocimientos, las capacidades y la acción práctica que muestran la interconexión de los profesionales en el campo laboral a través de la práctica y el desarrollo de competencias, de ahí que sea importante observar cómo en dicha práctica, estructuran y orientan su experiencia con la

oferta e instrumentación de bienes y servicios, además de mostrar sus capacidades de empleabilidad y gestión, observando que la cualificación de su trabajo y el emprendimiento de procesos de innovación se van dando mediante el manejo de sus competencias lo que sin duda, genera el reconocimiento del talento.

Desarrollar el talento humano en el turismo implica situar las prácticas que ejercen sus profesionales en el mundo laboral y reconocer que en su proceso interviene la formación, producción y organización de conocimientos, que le representan un desafío para generar alternativas, diversificar la práctica productiva y detonar nuevos servicios que apoyen en el manejo de procesos emergentes. Peñaloza (2013)

Entre las relaciones que configuran los procesos formativos se destaca el vínculo entre política, instituciones y sociedad mismas que juegan un papel trascendente en el desarrollo de una ciudadanía capaz de adaptarse al mundo laboral actual y que en ese contexto organizativo, requieren favorecer la reflexión sobre la experiencia y la construcción de nuevos saberes para transformar las capacidades de innovación y negociación de una práctica laboral reflexiva, decisiva y de experiencia permanente.

El talento humano como estrategia para el desarrollo de la empresa turística.

El desarrollo del talento humano ha sido estudiado desde diversas perspectivas; los modelos más reconocidos son el Intellectus (2002), el de Medición de Intangibles (2003- 2008), el de Gestión de Dircom (2007) y el de Desarrollo del Talento Humano (2008 - 2011), que se instrumentan bajo la lógica de que el capital humano es un elemento intangible empresarial, donde el profesional desarrolla sus talentos para fortalecer su perfil competitivo y su capacidad productiva ante una actividad económica basada en el conocimiento.

Con la revisión de estos modelos, se abren posibilidades de explicación de los procesos integrales y permanentes de formación y desarrollo laboral, su abordaje aporta elementos para replantear el sentido de la práctica profesional puesto que la aplicación de conocimientos en la gestión y toma de decisiones, así como el desarrollo de hábitos de eficacia para gestionar

el tiempo, el equipo y el trabajo colaborativo permiten mantener la comunicación en grupos de trabajo.

Autores como Jaramillo (2005), Fernández (2008, 2010) y Fuentes (2011) entre otros, hacen hincapié en la importancia del desarrollo del talento humano en relación con la capacidad de acción de quienes trabajan en la actividad turística, de ahí que se reconoce que los trabajadores del turismo van desarrollando sus competencias y orientando su capacidad de empleabilidad, al transmitir sus habilidades y conocimientos en la organización y planificación del trabajo.

En este contexto, es necesaria la participación y compromiso docente, capaz de motivar la innovación y el abordaje de tareas no rutinarias que les permiten relacionarse con sus colegas y sus estudiantes en contextos organizativos diversos, además de lograr un impacto profesional de mayor resonancia en el aprendizaje significativo que demuestren los alumnos en el manejo de experiencias vividas desde el trabajo áulico y reafirmadas en el entorno profesional.

El desarrollo del talento humano ocurre cuando una persona transita por las diversas áreas y momentos en los que interacciona y logra una sinergia con el sistema productivo en el que está inmerso. Se le reconoce porque va marcando diferencias que le llevan a potencializar sus saberes, bienestar y calidad de vida. Sin embargo, se requiere contar con el conocimiento necesario para ejecutar las labores pertinentes que determinen las condiciones adecuadas para dar un resultado óptimo de la acción.

Castañeda y Zuluaga (2014) advierten que la búsqueda de integración de las personas, sus capacidades y aptitudes son significativas en la medida en que logran los objetivos propuestos por la organización y donde la empresa y la institución educativa atestiguan el éxito o fracaso del individuo cuando desarrolla sus potencialidades; de ahí que la formación de los formadores de profesionales ya sea en las universidades o en los centros de capacitación, requiere consolidar estrategias de aprendizaje, promoción y creación de una cultura organizacional.

Dicha cultura organizacional se asume mediante la relación entre la formación, el mercado de trabajo y la dinámica laboral de los profesionales; trasciende a partir del desarrollo del talento humano en dos sentidos: 1) En una dimensión social que incide en el ámbito educativo y cultural de los trabajadores, a partir de los valores, condiciones y forma de vida; y 2) en una dimensión económica dados su entorno productivo y evaluación de recursos (Peñaloza, 2013).

El desarrollo del talento humano implica promover la capacidad competitiva que tiene cada uno de los empleados, la cual estimula el desarrollo organizacional con la apertura, experimentación y cambio continuo, así como en la aplicación de conocimientos que favorecen el impulso a nuevos yacimientos de empleo.

El modelo de desarrollo del talento humano en el ámbito empresarial ha sido abordado por Pilar Jérico (2008), Martha Alles (2004 – 2010), Tirso (2008) y Coopers (2009), quienes analizan los beneficios atribuibles al activo intangible del Capital Humano, la imagen y la responsabilidad corporativa que incide desde una condición individual y activa donde cada trabajador es cualificado por sus conocimientos aprendidos en un proceso formativo escolar, sus capacidades de aprendizaje, de adaptación al entorno y resolutiva que le implican mayor compromiso u acción.

La escuela y empresa por su parte, visualizan el desarrollo de capacidades intelectuales mediante la generación de competencias, la cualificación de sus ocupaciones con valor ético y responsabilidad social corporativa (Jérico 2008 y Alles 2010), las cuales facilitan el desarrollo productivo profesional; por tanto, la formación de competencias implica la realización de actividades que posean una estructura para orientar conocimientos y experiencias en función de una estrategia organizacional.

Por lo anteriormente expuesto se asume el talento humano como un factor estratégico de la productividad e innovación empresarial, se ve impulsado mediante procesos de formación permanente y la aplicación de conocimientos y habilidades que le dan una ventaja

competitiva y de liderazgo al desarrollo profesional de los trabajadores de la empresa turística.

En este sentido podemos definir al talento humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo. Esta formación en el trabajo la adquiere el individuo, a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de su puesto, o bien de la formación específica recibida (Lillo, 2009), que relacionados con las prácticas de gestión de recursos humanos permiten medir con mayor precisión el grado de innovación de una organización, ya que como menciona Pineda cuanto mayor es la atención destinada a los trabajadores, mayor es la probabilidad de que se produzcan procesos innovadores en la organización (Pineda et. al. 2015).

La empresa turística debe proporcionar los procesos de formación permanente en el ámbito laboral, a fin de asegurar el perfeccionamiento del servicio que se le ofrece al cliente, orientando la formación del personal hacia el manejo de las competencias laborales necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales, centrando el desarrollo de sus talentos al desenvolvimiento de sus habilidades y conocimientos, para profesionalizar su actuar y con ello, mejorar el servicio y la competitividad en el mercado turístico.

Este mercado tiene una gran importancia en el desarrollo actual del país, pues representa la posibilidad de crear nuevas fuentes de empleo, incrementar los mercados donde operan las pequeñas, medianas y grandes empresas de servicios, así mismo la empresa turística tiende a requerir personal con mayor formación y desarrollo de sus talentos para entender y dinamizar todo proceso productivo y de servicios, ya que como es señalado por las políticas de desarrollo en el país, el turismo y sus empresas potencializan la economía.

La Secretaría de Turismo de manera constante hace hincapié en que debido a las continuas bajas en el precio del petróleo, el turismo se ha convertido en la tercera fuente de divisas representando el 8.5% del PIB, y genera 9 millones de empleos directos e indirectos, en el primer cuatrimestre del 2016 capto 11.4 millones de turistas internacionales por lo que el impulso que se dé al sector con profesionales mejor preparados es fundamental (Turismo, tercer generador de divisas para México: De la Madrid, 2016), para afrontar los nuevos retos

de un turismo más exigente y diverso; lo que implica que las empresas fortalezcan la formación del talento humano y desarrollen sus capacidades.

Importancia de la formación y la gestión del talento humano en la empresa turística

Dado que la empresa turística se caracteriza por ser heterogénea en el manejo de productos y servicios que dan atención al viajero en términos de desplazamiento, permanencia, recreación y esparcimiento y que debe mantener ventajas competitivas como parte de los objetivos empresariales que le demanda el sector, requieren de recursos humanos tendientes a desarrollar sus talentos y potencializar su labor, lo que hace importante que a través de la formación de ese talento, las áreas laborales manejen conocimientos profundos del entorno competitivo y valoren de manera objetiva los recursos humanos y sus capacidades.

En opinión de Grant dichos recursos y capacidades pueden ser la base para establecer la identidad de la empresa en términos de que conforman la estrategia que organiza los cambios tecnológicos, diversifica la demanda, orienta su función productiva y constituyen un proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Grant, 2006), por lo que en ella se da la gestión del talento humano.

El factor humano representa beneficio con las aportaciones, innovaciones y conocimientos de su área de trabajo. Sin embargo como estrategia de desarrollo implica que su talento e posibilite el desarrollo de las capacidades intelectuales y técnicas en una actividad determinada, y a su vez, tenga los conocimientos necesarios para innovar y generar de procesos de mejora continua.

García (2011) señala que la potencialidad que tiene el ser humano es su capacidad de desarrollar diversas competencias para crear su propio futuro; lograr sobrevivir, ser capaz de adaptarse a las condiciones que se perfilan para el planeta e incluso poder desarrollarse de una mejor manera.

Para la empresa turística, es de vital importancia insertar dentro de la variedad de competencias laborales desarrollables en su talento humano, aquella enfocada al cuidado del medio ambiente no solo en niveles operativos, sino también en las posiciones jerárquicas más

altas ya que según Torres, Chagas, y Araújo (2012) en las áreas de conocimiento y formación necesaria para un gestor hotelero se está dando prioridad a competencias como gestión de calidad, gestión de recursos humanos, gestión financiera, dominio de otros idiomas, de informática y de las funciones operacionales del sector, se apunta en sí al desarrollo de competencias calidad en turismo que como lo menciona Medellín (2013), las innovaciones para una organización pueden ser a menudo procesos de negocios y de gestión que implica desarrollar competencias adecuadas para la organización.

METODOLOGÍA

El profesional en turismo requiere mantener una formación a lo largo de su vida laboral para conseguir ventajas competitivas sostenibles que le permitan desempeñar sus funciones de manera estratégica, por lo que es a través del análisis del desarrollo de capacidades distintivas, y en particular mediante el modelo de recursos y capacidades es que se habrán de integrar los conocimientos ligados a la práctica empresarial turística para entender la forma en que las competencias desarrolladas por el trabajador del turismo se articulan al entorno competitivo y sustentan las fortalezas y debilidades internas de la organización.

La investigación se centra en el estudio de la práctica profesional en las empresas de servicios turísticos, con el propósito de identificar las condiciones que permiten el desarrollo del talento humano en el contexto laboral; se analiza al personal que desempeña funciones estratégicas que involucran la capacidad de realizar tareas no rutinarias, competitivas y cualificables, que generan condiciones de ocupación con una mayor interacción de los profesionales en este campo.

El estudio se realizó en las empresas de servicios de la ciudad de Toluca, Estado de México, mediante el uso de una metodología cualitativa instrumentada con entrevistas a informantes clave; a partir del análisis de los resultados, se identificó que los profesionales en turismo, dadas las competencias adquiridas durante su formación escolar y su ámbito profesional, desarrollan su talento, especializan su trayectoria laboral, además denotan cualidades y capacidades que responden a su vocación e inciden en alternativas de formación profesional permanente y en su capacidad de empleabilidad profesional

Las empresas de servicios turísticos de la ciudad de Toluca, han sido creadas, no por considerarle un destino turístico como tal, sino que se cuentan con recursos humanos, con ciertos atractivos naturales y culturales importantes para su aprovechamiento, y que en la ciudad infiere el desplazamiento de los viajeros motivados por las actividades comerciales educativas, culturales y de negocios, generadas por el desarrollo industrial principalmente.

La investigación profundiza sobre las acciones que favorecen la formación y gestión del talento humano del personal que trabaja en las empresas turísticas, considerando de importancia que el personal de cada empresa tenga el conocimiento y el manejo de las diferentes áreas de desarrollo laboral, y que su formación y desempeño se dé a partir de las cualidades y capacidades, que se despliegan en relación con su vocación profesional y que derivan en un mayor beneficio colectivo

En este estudio se toma como la categoría central la formación y desarrollo del talento humano a partir de la realidad laboral en las empresas de servicios turísticos de la ciudad de Toluca. Se sigue una metodología cualitativa, las técnicas de recolección de información utilizada fueron la entrevista a informantes clave y la observación. Los instrumentos empleados se enfocaron a empleados y empleadores que tienen a su cargo el manejo de recursos humanos, que trabajan y se profesionalizan en el campo de los servicios turísticos locales.

DESARROLLO DEL TEMA

El talento humano es un factor intangible de la empresa, el trabajador requiere una formación permanente para orientar las capacidades operativas y administrativas que le permiten interactuar, estar integrado y organizado para realizar acciones secuenciales y convertirse en un elemento estratégico que en el caso de las empresas turísticas, puede incidir en el desarrollo competitivo.

Las prácticas productivas que se generan en las empresas turísticas, están asociadas a la consolidación de los mercados generadores de bienes y servicios, se respaldan por la

formación y experiencia del personal que labora en ellas y que diversifican y detonan nuevos servicios, por lo que le es necesario, fortalecer los trabajos de conocimiento y el desarrollo de talentos, y faciliten el manejo de capacidades individuales y competencias que le permiten la especialización de su trabajo.

La empresa turística se fortalece en la realidad cotidiana del lugar, por la atención a las necesidades de viaje, esparcimiento y recreación del viajero, quien se mantiene alerta a la búsqueda de destinos y de experiencias auténticas, por lo que las personas que otorgan algún servicio turístico deben poseer conocimientos y desarrollar habilidades y valores en torno a las culturas locales, la fusión o hibridación de elementos como la cocina y la música entre otros, por ello requiere que el personal que labora en estas empresas deben con su continua formación, mostrar las capacidades ligadas al trabajo en equipo, la comunicación efectiva en un entorno organizado, cambiante, de aprendizaje continuo a lo largo de la vida; es decir, para favorecer el desarrollo del talento humano y su capacidad de abordar tareas no rutinarias, competitivas y cualificables hay que dar sentido al empleo y generar mayor interacción profesional.

La formación de talento impulsa la profesionalización de una práctica productiva, sean bienes o servicios que parten de las acciones emprendidas por el individuo durante la historia laboral, trayectoria profesional y emprendimientos, que muestran el desempeño de ciertas prácticas profesionales, así como también su manejo de gestión, liderazgo y trabajo colaborativo por lo que analizar los recursos y capacidades con que cuentan estas empresas implica revisar las acciones se orientan hacia un desarrollo profesional especializado, acorde al mercado de trabajo.

La ciudad de Toluca, capital del Estado de México, es reconocida internacionalmente por el desarrollo de la actividad industrial y el desplazamiento de viajeros que llegan a ella por estancias cortas haciendo de la actividad turística un complemento necesario de su traslado y permanencia.

Toluca presenta una dinámica participativa en el mundo de los negocios, la industria, el comercio y por supuesto el propio turismo, que resultan detonadores de cambios en la

sociedad donde la participación de la gente que interviene en el ámbito laboral implica un mejor nivel de preparación y formación en el ejercicio laboral, para acceder a procesos innovadores en el desarrollo profesional y productivo.

El turismo como eje dinámico propaga en la zona, la transformación de la ciudad y las personas que en ella habitan; esta actividad ha permitido el desarrollo de las profesiones asociadas a la consolidación de los mercados generadores de bienes y servicios, el crecimiento del mercado de servicios en la ciudad ha tenido un incremento promedio del 11% en los últimos tres años (INEGI 2016), sumando la actividad del sector a una importante generación de empleos que requieren de profesionales especializados en el campo para atender los cambios del mercado.

La Secretaría de Turismo del Estado de México es una entidad pública que se suma a esas transformaciones de la ciudad y en su labor refiere el reconocimiento, registro y difusión de las empresas de servicio turístico, aquellas que por su calidad, organización y ambiente laboral concursan para adquirir los diversos distintivos otorgados por la Secretaría de Turismo Federal, como el distintivo “H” otorgado a las empresas restauranteras y el distintivo “M” a otras empresas turísticas generadoras de programas de calidad humana y satisfacción del cliente.

La aplicación y grabación de entrevistas se llevó a cabo en las áreas de trabajo de los informantes clave, apoyándonos con el software speaker, que ha sido de utilidad en lo social y educativo para el manejo de información en una perspectiva cualitativa, éste funciona como un altavoz que registra el contenido de entrevistas y hace la selección en grupos de trabajo, permitiendo su identificación en criterios y evidencias de participación, además de facilitar la clasificación de segmentos de los instrumentos. Se aplicó una guía de observación directa que ayudó a identificar el desempeño de las personas, las condiciones de operación, el manejo y seguimiento de instrucciones.

Este estudio incurrió en revisar la práctica laboral en empresas de servicios hotelero, restaurantero y agencias de viajes de la ciudad de Toluca, para reconocer como se consolidan sus competencias y su capacidad de empleabilidad como elementos necesarios para el

desarrollo de sus talentos y encaminar el desarrollo de talentos del individuo en la práctica profesional hacia nuevos paradigmas productivos que demanden capital humano con mejores niveles de preparación capaces de generar procesos innovadores para el turismo.

En la ciudad de Toluca se localizaron 25 empresas de servicios turísticos, reconocidas ante la Secretaría de Turismo por su servicio, demanda y calidad; se ubicaron e invitaron a los gerentes o dueños de 11 hoteles, 8 restaurantes y 6 agencias de viajes a ser parte de este ejercicio como informantes clave, cuya actividad les permite interactuar con el personal, desarrollar conocimientos especializados, demostrar su capacidad de organización y dirección de proyectos productivos y de toma de decisiones.

Los hoteles participantes son de cadena y representan a grupos comerciales internacionales. Se consideró importante este tipo de servicios ya que como Toluca gira en torno a su capacidad industrial, éstos representan los servicios con mayor índice de ocupación y de preferencia por los clientes.

De los restaurantes accedieron a la entrevista los dueños o gerentes de recursos humanos de cuatro empresas, dos son de cadena y dos son empresas de carácter familiar; en cuanto a las agencias de viajes, tres son mayoristas y una minorista, todas trabajan con operadoras turísticas con punto de venta en la ciudad de México y cabe resaltar que sus dueños son quienes las operan.

Para valorar la actividad laboral de cada área, los datos cualitativos se organizaron en dos dimensiones una que relaciona la capacidad del individuo para desarrollar sus competencias y otra para observar su capacidad de empleabilidad, con ello se detectan similitudes y recurrencia en las diversas versiones de un tema, codificada la información y analizado el contenido se puso atención en las dos dimensiones señaladas, la observación y discusión de elementos que intervienen en el desarrollo de competencias y la identificación de experiencias necesarias en la formación y gestión del talento, las cuales permitieron demostrar el desempeño y capacidad de empleabilidad que se busca en la empresa turística.

La formación y el desarrollo del talento humano: competencias y acciones.

Referir el talento humano en las empresas de servicios turísticos conllevó a situar las prácticas que se ejercen en el ámbito laboral y reconocer que en su proceso interviene la formación, producción de conocimientos y organización de los servicios; para desarrollar ese talento, cada empresa perfila ciertas competencias y asume desafíos para una mejor formación integral de su personal y trabajo colaborativo; establece compromisos que resaltan su capacidad de liderazgo e innovación y genera alternativas que diversifican la práctica productiva.

Investigar en este sentido a la empresa turística dio la posibilidad de observar en hoteles, restaurantes y de agencias de viajes, localizadas en la ciudad de Toluca, su interacción y conformación de equipos de trabajo, en la práctica muestra la experiencia y posibilidad de manejar diferentes estrategias para proveer información, conocer y desarrollar sus competencias y capacidad de empleabilidad, con lo que se consolida ese talento.

Explicar cómo se dan las competencias y observar cómo desarrolla la capacidad de los individuos para incorporarse a las empresas de servicios, ha sido una constante labor de acercamiento y trabajo con los profesionales que llevan la responsabilidad de dirigir grupos de trabajo y de orientar las acciones del área o servicio correspondiente, por lo que a continuación se analizan las competencias que dan cuenta del desarrollo del talento humano en dichas empresas de servicios.

Las competencias implicadas en una actividad laboral comprende conocimientos, capacidad de aprendizaje, compromisos y acciones, tienen un soporte social y manejan un lenguaje común para atender las necesidades del viajero, por ello el desarrollo del talento humano se da cuando se va adaptando al entorno, mantiene lealtad al equipo de trabajo, usa la tecnología, muestra capacidad de respuesta y aplica estrategias de capacitación. Sin duda en las áreas de servicios turísticos, las competencias se identifican en el saber hacer, es decir, especializarse en el manejo y atención a las necesidades y expectativas del cliente.

Las competencias de los profesionales en turismo implican una formación que si bien se reconoce que tiene una base importante en la escuela, es en la práctica donde se genera el aprendizaje especializado de cada servicio, en las áreas de servicios, se demanda personal con al menos nivel técnico o preparatoria, y aun cuando hacen trabajos operativos y

rutinarios, es necesario que tengan conocimientos del contexto, se habiliten para trabajar en grupos, exista buena comunicación, además de manejar algunos saberes específicos, responsabilidad que se asume en el puesto correspondiente, y al valor agregado que a través de sus conocimientos cada persona imprime a su trabajo, para que el personal pueda presentar procesos mentales como la capacidad de memoria, pensamiento, conocimiento y lenguaje, para trabajar con el grupo de trabajo, por lo que la formación es un factor trascendente en el desarrollo del talento humano.

Las empresas hoteleras en particular, por adherir su marca a cadenas hoteleras, refieren que el aspirante a niveles gerenciales debe contar con estudios de maestría, ponen énfasis en que para aspirar a un puesto ejecutivo deben contar con licenciatura para estar al nivel del corporativo; en el desempeño del trabajo asumen la necesidad de contar con especialidad en el área, la toma de decisiones, el conocimiento administrativo y financiero del servicio y como requisito indispensable el inglés como idioma obligatorio para acercarse a la información y conocimiento del mercado y al manejo tecnológico requerido en el servicio, ya que es necesario para la comunicación directa con el cliente; así como el vocabulario técnico del área hotelera.

En las empresas se dan cursos de capacitación, para gerentes, ejecutivos y niveles medios, se ofertan a través de las gerencias responsables, estos cursos suelen ser en línea, en inglés y bajo estudios basados en problemas, que se presentan en los mismos corporativos. Dichos cursos se reproducen por los responsables de las áreas para capacitar al personal a su cargo; por tanto deben manejar *software* diseñados por la empresa, el manejo de idiomas, requieren de conocimientos de computación, estadísticas, bases económicas, así como tener la habilidad para transmitirlos a sus dependientes en las áreas de trabajo.

En los restaurantes resulta muy distinta la apreciación que se tiene sobre la formación del personal, en los servicios de tipo familiar el nivel de participación no se ve esquematizado por un orden jerárquico administrativo y que todos o la mayoría sabe hacer el trabajo que se demanda en las distintas áreas. Por otro lado, los agentes de viajes resaltan que la formación de los profesionales en este servicio, implica manejar el inglés, continuamente se necesitan actualizar en aspectos geográficos, revisar el comportamiento de los mercados de viajes,

identificar diariamente el cambio de divisas internacionales, condiciones climáticas, estar atentos a las ofertas de servicios que se publican en internet y que no son programadas en el libro de ventas como anteriormente se realizaba, y aun contando con la licenciatura en las áreas de turismo, el personal no siempre tiene los conocimientos del servicio, que le permitan un desempeño operativo ya que se requiere de un saber hacer, actualización permanente cuya práctica le permita la especialización en el área laboral.

Las agencias operadoras y restaurantes de cadena inciden en la necesidad de procesos educativos y formativos que les permitan responder a las políticas de desarrollo de su cadena o área operativa, con cierta frecuencia requieren del idioma inglés, según el lugar donde se ubique el establecimiento del servicio. En ambos casos las demandas del mercado y las políticas del Sector, les exigen contar con personal más preparado para aspirar a obtener los reconocimientos de calidad del servicio turístico como lo son el de Moderniza, para las empresas de servicios, agencias de viajes, hoteles, otros y el Distintivo H. para los restaurantes, la Secretaría de Turismo orienta el otorgamiento de estos distintivos cuando las empresas asumen ciertas políticas de calidad que les son actualmente demandadas.

La formación turística resulta importante, aún al no ser un requisito de ingreso en todos los casos, al ajustar la formación a los cambios y oportunidades del mercado, contribuye a mejorar e innovar los servicios turísticos las funciones y procesos de desarrollo y mantener procesos de formación permanente en función a las necesidades de ocupación y las condiciones laborales de sus empleados. Esta formación incide en gran medida en el uso y manejo de tecnologías que apoyan la organización y el desarrollo de la actividad turística.

Los hoteleros recurren al uso de la tecnología, tanto en el empleo de TIC, como en la incorporación de recursos tecnológicos que mejoran el servicio al cliente, entre ellos; servicios inteligentes, formación en el trabajo, reuniones a distancia para revisar las políticas corporativas e incluso seguimiento del escalafón de acuerdo a los intereses individuales del trabajador, lo que le va permitiendo desarrollar su capacidad de empleabilidad. En esta dinámica, el trabajo colaborativo que se da en los hoteles tiene su base en la posibilidad de los empleados para compartir conocimientos particulares que facilitan el trabajo, información

para que todos manejen el mismo lenguaje laboral y su aprovechamiento para mejorar e innovar los procesos internos de trabajo.

El uso de la tecnología no es un punto de relevancia en los restaurantes, ya que se restringe al área administrativa, aspectos contables de registro y venta, en la parte operativa del servicio es un apoyo para el registro de comandas y su control en cocina y cajas; en los servicios de cadena – franquicias, la tecnología se suma a la infraestructura y equipamiento del espacio. El servicio en los restaurantes implica que el personal tenga empatía con el cliente, sea amable y paciente; el uso de tabletas para presentar el menú es una de las alternativas tecnológicas de uso, otros se dan en infraestructura y equipamiento de cocinas, baños y área de cajas.

La administración y operación de las agencias de viajes tienen como mecanismo para lograr la motivación y participación activa del recurso humano la realización de proyectos o programas de viaje, ya que en todo momento el grupo de trabajo puede dar soporte y manejar de manera conjunta la información de un viaje, una cotización, experiencias de viaje y conocimientos. Como lo señalan los empresarios en este servicio, el uso de las tecnologías es indispensable, ya que se manejan diversos *software* de aerolíneas, transportadoras, requieren manejar las páginas de las empresas de servicios en el mundo, así como estar en constante actualización de las situaciones contextuales de los destinos y necesidades de viaje que sus clientes les van solicitando o de los espacios turísticos que van promoviendo.

Este servicio en Toluca caracteriza a su clientela principalmente por ser de tres tipos: La industria, que en años anteriores era la base económica para las agencias, y el cuál actualmente se encuentra un tanto desfasado por el uso de internet; el servicio otorgado a familias y el cuál las agencias tienen una cartera de clientes fortalecida, porque incluso cuentan con clientes resultados de la organización de viajes y paquetes en grupos y el seguimiento de evaluaciones de satisfacción del servicio, lo que les ha permitido observar que en su momento atendieron a los padres y ahora a los hijos que conforman nuevas familias; y la otra clientela son los estudiantes con la organización de viajes de generación, apoyo a las visitas escolares, estudiantes extranjeros que requieren moverse a otros destinos o regresar a sus países, principalmente.

Por tanto una formación especializada, capaz de ofrecer un rol en la división del trabajo, da la posibilidad de especializarse en cada una de las tareas relacionadas con el servicio, y ser un medio para el desarrollo del talento humano. La participación laboral, da muestra de la capacidad que tiene el personal para la toma de decisiones, a partir del asesoramiento de sus superiores, o mediante la interacción entre trabajadores y directivos de las empresas, se delega el buen funcionamiento de los servicios al interior de las empresas y se establecen diversos mecanismos de trabajo.

En los hoteles algunos de estos mecanismos son por ejemplo la reunión mensual de las áreas en la que se dan a conocer las necesidades, procesos de trabajo, obtener información del personal en su totalidad, otorgar incentivos, motivar al buen funcionamiento de la empresa y notificar cambios en la organización y desarrollo laboral. Esta participación les permite desarrollar dos competencias interpersonales que resaltan en el trabajo colaborativo y el liderazgo.

En las empresas restauranteras, la participación laboral se define como la estrategia de acción dada en la atención de los comensales; en los establecimientos de cadena, se habla del personal subordinado que realizan trabajos operativos, quienes deben de responder mediante estrategias de acción para estar en contacto con el cliente y en las áreas administrativas se asume a partir de la capacidad del trabajador para tomar las decisiones en torno al servicio preparado.

En las agencias de viajes dicha participación laboral refiere prácticas colaborativas de interacción y relación con el cliente, implica la vinculación efectiva y estratégica con los prestadores de servicios.

La participación laboral de cada persona y su capacidad de modificar y desarrollar ciertos comportamientos; le lleva a vivir a la altura de las expectativas individuales y profesionales, la participación responsable y comprometida, del profesional en turismo, la experiencia, y actuación frente a determinadas situaciones le lleva a la búsqueda y mejoramiento del empleo, a la relación entre personas, grupos de individuos y a la organización, para aumentar su efectividad o mejorarla.

La interacción entre trabajadores y directivos de las empresas, muestra en cada servicio una forma de organización diferente, en los hoteles, los gerentes generales delegan en las gerencias de área, el buen funcionamiento de los servicios al interior de las empresas, a través de ellos se establecen mecanismos de trabajo, se dan a conocer las necesidades, procesos, información del personal y otorga incentivos, motiva el buen funcionamiento de la empresa y notificando cambios en la organización y desarrollo laboral.

En las empresas restauranteras la participación laborales señala el manejo de estrategias dadas en la atención de los comensales; en los establecimientos de cadena, se habla del personal subordinado que realizan trabajos operativos, quienes deben estar en contacto con el cliente y en las áreas administrativas se orienta a tomar las decisiones en torno al servicio preparado y en cuanto a los agentes de viajes refieren una práctica colaborativa que se suma a los procesos de interacción del personal, la relación con el cliente y una vinculación efectiva y estratégica con los prestadores de los servicios.

CONCLUSIONES

Resultado del estudio, se puede observar que el talento humano requiere además del manejo de competencias y capacidades el liderazgo y la innovación, aspectos que permiten un mejor desempeño laboral; dado que cada persona, además de la formación, posee capacidades y habilidades determinadas que debe aprender a capitalizar.

El liderazgo como una de las competencias interpersonales citadas en las entrevistas es considerado como un elemento esencial en el ejercicio laboral y profesional de los trabajadores, implica que se tengan cualidades y capacidades, para responder a su vocación profesional, su práctica resalta de beneficios colectivos y analiza los comportamientos que asumen los individuos al ejercer una práctica resolutoria; en las empresas de servicios, se observa que además genera la interacción entre miembros de un grupo, que como agentes de cambio, modifican las motivaciones o las competencias de los miembros de dicho grupo creando las posibilidades de desarrollo de procesos innovadores.

En el caso de Toluca, las empresas de servicios turísticos presentan procesos innovadores cerrados, es decir se dan de manera interna, ya sea al responder a las políticas de cambio de cada marca o cadena de servicio o por los cambios en el comportamiento de sus clientes; principalmente se observan en el uso y manejo de las tecnologías que agregan calidad al servicio con soluciones nuevas y creativas orientadas a las necesidades de sus clientes.

El turismo enfrenta prácticas heterogéneas con amplias necesidades de innovación que permitan al capital humano emprender nuevas estrategias de formación permanente para generar nuevos escenarios profesionales, incorporando diversos procesos para estimular el talento de las personas: en el caso de los hoteleros consideran que lo pueden encauzar hacia el perfeccionamiento y el éxito motivándoles a perseverar y mejorar cada día el servicio, los restauranteros lo ven como la forma de seleccionar o modificar aptitudes y características en beneficio de las personas y de la empresa, mientras que los agentes de viajes en su labor de asesores de viaje lo ven como un intento permanente de superar las limitaciones

Resultado del estudio, se puede observar que el talento humano requiere además del manejo de competencias y capacidades de empleabilidad dos aspectos que le dan sentido al desarrollo de dicho talento: el liderazgo y la innovación, aspectos que permiten un mejor desempeño profesional; dado que cada persona, además de la formación, posee capacidades y habilidades determinadas que debe aprender a capitalizar.

El liderazgo como una de las competencias interpersonales citadas en las entrevistas es considerado como un elemento esencial en el ejercicio profesional, implica que se tengan cualidades y capacidades, para responder a su vocación profesional, su práctica profesional resalta de beneficios colectivos y analiza los comportamientos que asumen los profesionales para ejercer una práctica resolutiva; en las empresas de servicios, se observa que además genera la interacción entre miembros de un grupo, que como agentes de cambio, modifican las motivaciones o las competencias de los miembros de dicho grupo creando las posibilidades de desarrollo de procesos innovadores.

En el caso de Toluca, las empresas de servicios turísticos presentan procesos innovadores cerrados, es decir se dan de manera interna, ya sea al responder a las políticas de cambio de cada marca o cadena de servicio o por los cambios en el comportamiento de sus clientes;

principalmente se observan en el uso y manejo de las tecnologías que agregan calidad al servicio con soluciones nuevas y creativas orientadas a las necesidades de sus clientes.

Emprender nuevas estrategias de formación permanente para generar nuevos escenarios profesionales, permitirá a los individuos perfilar sus competencias y reconocer su capacidad de empleabilidad permitiendo la interacción y el perfeccionamiento de su desarrollo profesional.

Por tanto, los empresarios y empleadores deberán estimular el talento de las personas que se desarrolla profesionalmente en el turismo, cuándo éstas buscan alcanzar el más alto nivel de excelencia en el servicio que se ofrece, en el caso de los hoteleros consideran que lo pueden encauzar hacia el perfeccionamiento y el éxito motivándoles a perseverar y mejorar cada día el servicio, los restauranteros lo ven como la forma de seleccionar o modificar aptitudes y características en beneficio de las personas y de la empresa, mientras que los agentes de viajes en su labor de asesores de viaje lo ven como un intento permanente de superar las limitaciones. En los tres servicios se observa el interés por desarrollar talento para que el individuo que trabaja en el turismo sea original, y que tenga la auto-confianza para lograr un liderazgo efectivo.

Las empresas turísticas buscan nuevas formas para sobrevivir y crecer con ventajas competitivas fundamentales que les permitan garantizar el desarrollo de sus proyectos y esquemas productivos, requiriendo de especialistas que trabajen juntos en una tarea común y representen la capacidad de las empresas para competir en los mercados para lograr su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer.

La formación y orientación laboral de estos trabajadores permiten a las empresas dar un valor a la práctica que ejercen las personas en su trabajo, perfeccionando cada una de sus tareas y demostrando su capacidad profesional en distintas ocupaciones, también les permite utilizar sistemas de innovación, que favorecen el uso adecuado de información, comunicación y tecnología e identificar su misión emprendedora para motivar a sus trabajadores y consolidar el desarrollo de su talento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles Martha (2008) Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias, 2° edición, Ed- Granica. Buenos Aires Argentina
- Alles Martha (2010), Selección por competencias, 1° ed.3°reimp. Ed- Granica. Buenos Aires Argentina
- Argüelles, P. D. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización del siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 148-161.
- Fernández Pérez Jorge (2001) “Elementos que consolidan al concepto profesión. Notas para su reflexión,” *Revista de Investigación educativa*, volumen 3, No.1, México
- García, R. J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: Importancia y necesidad. *Revista Electrónica "Actualidades investigativas en Educación"*, E-ISSN: 1409-4703 revista@inie.ucr.ac.cr Universidad de Costa Rica Costa Rica 1-24. Consultado el 11 de junio de 2017 .
- Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª ed.)
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. España: Prentice Hall.
- Lillo, B. A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: Algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, 47-69.
- Medellín, C. E. (2013). *Construir la innovación. Gestión de tecnología en la empresa*. México: Fundación Educación Superior-Empresa.
- Peñaloza, S. L. (2013). *Innovación en la profesión turística y reconfiguración de la práctica del talento humano*. Toluca México: Tesis de Grado Doctoral.
- Pineda, P. P., Duran, B. M., Ciraso, C. A., & Espona, B. B. (2015). La formación para la innovación en España: situación, características y perspectivas de eficacia. *Revista Iberoamericana de Educación*, 9-36.
- Torres, Chagas, y Araújo (2012) en: Vera Campos, et. Alt. LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS: PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DE

ALOJAMIENTO, *Gestión Turística*, núm. 20, julio-diciembre, 2013, pp. 90-111
Universidad Austral de Chile Valdivia, Chile

- Vargas F. (2002) Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano. *Convergencias y desafíos*. CINTERFOR/OIT. Consultado el día 15 de mayo de 2016 en la World Wide Web: www.cinterfor.org.uy
- *Turismo, tercer generador de divisas para México: De la Madrid*. (03 de 07 de 2016). Recuperado el 10 de 02 de 2017, de EL FINANCIERO: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/turismo-tercer-generador-de-divisas-para-mexico-de-la-madrid.htm>