



Universidad Autónoma del Estado de México



Facultad de Turismo y Gastronomía

REPORTE DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS

**La Capacitación como Estrategia de Competitividad en una
Organización Turística. Caso Estudio de un Club Deportivo.**

Para obtener el título de

Licenciada en Turismo

Presenta

P.L.T. María del Rocío Corona Juventino

Asesor

Dr. Enrique Guadarrama Tavira

Toluca, Estado de México, diciembre de 2023.

Índice

Resumen.....	4
Antecedentes.....	9
Objetivos y área usuaria.....	20
Problemática identificada en el ámbito profesional.....	20
Fundamentos.....	23
Metodología.....	70
Resultados obtenidos	71
Mecanismos de transferencia.....	75
Conclusiones.....	76
Fuentes de consulta	78

Resumen

La pandemia de COVID-19 ha cambiado fundamentalmente la capacidad de las personas para trabajar con normalidad, de las organizaciones para operar con efectividad y de los mercados para funcionar con eficiencia, pero principalmente ha demostrado el valor material de la salud y las contribuciones de las personas al éxito comercial de una empresa.

Este escenario obligó a las organizaciones a crear nuevas estrategias para superar el momento crítico de la crisis y planear volver a las actividades en la "nueva normalidad".

Las áreas de capital humano funcionan como interfaz entre la organización y el personal, por lo tanto, el trabajo de los gestores de capital humano tendrá una tarea importante en el restablecimiento de condiciones favorables que ayuden a la recuperación global

Es por ello por lo que la capacitación del personal es una de las mejores inversiones que deben hacer todo tipo de organizaciones, ya que contribuye de manera significativa al logro de la eficiencia en todos los puestos de trabajo.

Las personas que se desempeñan en cualquier área, sea operativa, funcional y directiva conducen a enfocar sus conocimientos, capacidades y competencias adquiridas a través de la capacitación como uno de los elementos prioritarios para mejorar, aportar y mantener su estatus laboral, lo que les permite además, modificar o cambiar actitudes y comportamientos con las demás personas dentro de las organizaciones, dirigiéndolos hacia el alcance de mayores niveles de calidad, productividad, efectividad, rentabilidad y por ende competitividad.

El plan o programa de capacitación, ahora se concibe como una estrategia competitiva, es el medio para mantener, mejorar e incentivar a los recursos humanos con respecto a la organización, su interés radica en el impacto a corto, mediano y largo plazo en los resultados operativos, financieros y de posicionamiento.

Asimismo, esta estrategia debe estar considerada dentro de los planes de acción dirigidos a la optimización de los recursos humanos, lo que implica que, como toda inversión, se le debe asignar un presupuesto, de acuerdo con lo que marca las regulaciones aplicables de carácter laboral.

En las organizaciones turísticas, se concibe que la calidad en el servicio es una ventaja competitiva, razón por la cual se subraya la importancia de una formación adecuada, actualizada y constante de todo el recurso humano, ya que todo trabajo realizado en esta actividad va encaminada a un único objetivo: la plena satisfacción del cliente.

Todos los colaboradores que se involucran en estas actividades dentro de la actividad turística impactan con su cometido en las expectativas de los clientes, y por tanto si no están capacitados pueden dañar la percepción de calidad de la organización. Lo anterior se justifica que si no se considera una formación adecuada se corre el peligro de que los resultados que se obtengan generen un grave problema de competitividad.

La correcta inversión en capacitación proporcionará oportunidades de aprendizaje, mejora en su desempeño, ánimo en el desarrollo de sus tareas y funciones, propiciando la oportunidad de descubrir potencial de talento para mayores logros dentro de la empresa. Se espera que esta formación produzca un efecto en cadena de tal suerte que, el recurso humano bien capacitado, transmita los mejores valores de atención, calidad y

satisfacción, primeramente, a cada nuevo personal que entra y que va fortaleciendo su conocimiento, habilidades y competencias.

Es por esa razón que las organizaciones turísticas le apuestan a generar todas las oportunidades de formación requeridas, y no sólo dentro del ámbito de desarrollo de esta actividad económica esencial, sino contemplando la necesaria transversalidad que cada día implica más a toda la actividad. El talento laboral de una organización no necesita tanto que se le forme en su lógica productiva, como que se le enseñe a resolver situaciones que aún están por aparecer.

La empresa turística

La empresa turística no modifica su definición respecto al concepto genérico, cabe señalar que su calificación de "turística" no procede de un proceso productivo concreto, sino que está determinada por el consumidor al que se dirige.

Es decir, una empresa turística adquiere su naturaleza específica porque sus clientes son mayoritariamente turistas. Dado que esta definición podría abarcar a organizaciones con una gran heterogeneidad de procesos productivos, una definición más restrictiva es la que especifica como turísticas aquellas organizaciones que tienen como objeto la prestación de un servicio turístico de alojamiento, restauración, transporte, mediación u ocio complementario.

Además de su importancia por la generación de empleos, las organizaciones en este sector aportan de forma significativa un porcentaje al Producto Interno Bruto (PIB) de los países dependientes de la actividad turística.

Su labor genera la producción de bienes y servicios que, a su vez,

producen la demanda de nuevos servicios y bienes para la oferta del mercado, tanto nacional como internacional.

El concepto de empresa turística puede describirse como la unidad económica especializada en el ámbito del viaje o el turismo, creada para operar en ocasiones interrelacionada con otras entidades o negocios del mismo sector, para obtener utilidades de la producción y comercialización de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del visitante o turista. (Guerrero y Ramos, 2011)

Dentro del sector económico del turismo, las organizaciones han tenido un papel fundamental para el crecimiento de aspectos sociales, económicos, ambientales y de crecimiento organizacional y administrativo, mismo que han impactado en su desarrollo y su papel competitivo.

El club de golf, unidad de análisis de esta investigación.

En México, el turismo de golf está adquiriendo una gran importancia, tanto por el creciente número de practicantes como por la riqueza que genera. En zonas con una marcada demanda turística de sol y playa, el turismo de golf contribuye a la desestacionalización del sector, permitiendo un elevado nivel de ocupación el resto del año en los establecimientos turísticos.

Por otro lado, es importante diferenciar que el golf urbanizado y el golf resort son las opciones que tienen una mayor trascendencia turística. Sin embargo, vale la pena destacar que la existencia de campos de golf en cualquier región provoca un efecto dinamizador de la economía de éstas, al generar empleo como consecuencia de las necesidades operativas, de administración y gestión, así como en la contribución al desarrollo local turístico de la zona. No está demás comentar que este tipo de turismo va

dirigido a un segmento de la población de elevado poder adquisitivo, lo que supone una buena derrama económica y por ende el logro de un fin lucrativo bastante elevado.

La empresa donde se realizó la investigación solicita se integre el **AVISO DE PRIVACIDAD** de datos conforme a lo establecido en la Ley Federal de Protección de Datos Personales. Los datos personales que proporcionó serán utilizados estrictamente en la realización de este trabajo de investigación propia de este proyecto y por ningún motivo serán transferidos a terceros.

Por lo que el **AVISO DE CONFIDENCIALIDAD** exige que la información y datos personales de las personas que proporcionaron la información para el proyecto serán tratados de forma estrictamente confidencial y con la secrecía necesaria para lograr los fines de la organización, por lo que hacemos un esfuerzo permanente para salvaguardarla, de conformidad con los artículos 8, 15, 16 y 36 de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

Por lo anterior **NO** es posible mostrar ningún aspecto de la empresa que facilitó la información para este proyecto de titulación.

Antecedentes

La capacitación del personal es una acción que contribuye de manera importante en mejorar las funciones y actividades de cualquier puesto de trabajo, se conduce a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos prioritarios para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, dirigiéndolos hacia el alcance de objetivos personales y organizacionales, procurando mayores niveles de calidad y efectividad. A través de la capacitación se adquieren nuevos conocimientos y desarrollan habilidades específicas y mejores competencias.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica las etapas orientadas a lograr la integración del colaborador en la empresa. Sirve también como estrategia para la promoción, incremento y mantenimiento de seguridad laboral, así como su progreso personal. En este sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador aporte a las metas y objetivos estratégicos de la organización, ya que es un proceso constante de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia, efectividad y productividad.

Si bien se ha escrito mucho sobre el tema, la literatura que se describe en este apartado tomó el criterio para su integración, la búsqueda de información que aborda el tema central, considerando la temporalidad del año 2018 al año 2022, y seleccionando por año al menos tres investigaciones, por lo que se pudo observar que existen suficientes documentos que se han escrito respecto al tema mismo que a continuación se puede observar:

En 2018, la Universidad Autónoma de Yucatán, publicó el libro; Estudios de Capacitación Turística: Procedimientos y estudios de caso de Ileana Beatriz Lara Navarrete, en este documento se menciona que la actividad turística se nutre de diversas disciplinas que compiten para la prestación de sus servicios, desde las técnicas más adecuadas de limpieza hasta lo más sofisticado en seguridad o en la elaboración de un platillo siendo siempre el factor humano el eslabón más importante pero más débil en esta concatenación de actividades para lograr un fin común: la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes.

La amplia diversidad de actividades en el turismo, así como la vasta oferta de destinos, atractivos, condiciones sociales y económicas en cada uno de ellos muestran un panorama excesivamente amplio para sintetizar las necesidades de capacitación en un manual aplicable a todos sin considerar la personalidad intrínseca de cada destino y de su gente.

El documento propone una visión diferente de encarar esta problemática, con metodologías vanguardistas pero flexibles, con instrumentos que permitan a las instituciones de gobierno, a los propios empresarios y al personal que presta sus servicios detectar por sí mismos sus necesidades reales de capacitación de acuerdo a sus condiciones profesionales, particulares y propias de cada lugar, sin perder el reconocimiento y revaloración de los atractivos y productos turísticos de su propio destino.

En ese mismo año, Sofía Lorena Flores Basantes, publica el artículo "Análisis de la calidad del servicio del Hotel Urdesa Suites Boutique, para la implementación de un plan de capacitación", en éste se menciona que en un mundo cada vez más globalizado, los consumidores están interconectados a través de redes y foros turísticos, la reputación de cualquier establecimiento que oferte servicios se pone en juego, por lo que se requiere que estos sean de máxima calidad y excelencia posible.

Por consiguiente, cada fallo o éxito en los servicios es maximizado, donde la calidad del servicio es lo que más se mide, teniendo un rol importante en los negocios. Por lo antes mencionado es fundamental, que el personal que labora día a día en los hoteles debe estar adecuadamente capacitado y producido para desplegar su función con la mejor calidad y eficacia posible.

Asimismo, el personal que administra o dirige los hoteles tiene que contribuir con las herramientas necesarias para brindar la alineación adecuada y formar un ambiente laboral más apropiado para que sus colaboradores presten un servicio al cliente de calidad. Este estudio se enfoca en la calidad del servicio, para ello se aplicaron técnicas con el objeto de diseñar el plan de capacitación que optimice los errores presentados en cuanto a la calidad del servicio.

De igual manera en ese mismo año, Pablo Pineda Ortega, publica su artículo "Promoción económica y competitividad. Las estrategias de los gobiernos municipales en México", el cual considera que las estrategias de promoción económica en los gobiernos locales de México ofrecen una importante ventana de oportunidad para sus comunidades porque ellas influyen en las tasas de inversión, la generación de empleo y el crecimiento económico.

En ese marco, la presente investigación propone documentar cuáles sean tales estrategias y para ello se seleccionaron tres municipios grandes y se analizaron con puntualidad qué programas ofrecen en este campo tomando como referencia la Norma ISO de Gobiernos Locales. Mediante este referente se pudieron distinguir y clasificar los programas y los resultados obtenidos documentan cuán limitadas son estas y propone por ello ampliar las iniciativas de los gobiernos locales en este campo

Ya en 2019, el Instituto Tecnológico Nacional de México, publica el artículo denominado "Propuesta de capacitación ambiental para los colaboradores de HotelXCARET México de la empresa Experiencias XCARET PARQUES, S.A.P.I. DE C.V.", en este documento se presenta la detección de necesidades de capacitación (DNC), para identificar que los colaboradores cuenten con la información correspondiente respecto al tema del medio ambiente y los programas que el HotelXcaret México está participando para cuidar y conservar todo lo que nos rodea.

El propósito de un DNC debe ser hacer más productiva una organización a partir de la detección de sus necesidades en materia de formación de capital humano ya que orientará para poder estructurar planes y programas que permitan satisfacer las necesidades de la empresa de forma clara y precisa, con el único fin de llevarla al logro de sus objetivos ya sean corto, mediano o largo plazo.

Se concluyó en este estudio que el área de Alimentos y Bebidas necesita implementar un programa de capacitación que responda a las necesidades del personal de la institución, con el fin de fortalecer y adquirir conocimientos, habilidades y actitudes en los colaboradores, asimismo poder desempeñar sus tareas con eficiencia y eficacia dentro de su puesto de trabajo.

En el mismo período, la Universidad Autónoma de Nayarit, publica el artículo "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el personal de animación y entretenimiento en el hotel Marival Resort Nuevo Vallarta", en esta obra se hace una reflexión teórica metodológica la cual sirve para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación al personal que labora en el área de animación y entretenimiento en el hotel Marival Resort Nuevo Vallarta Nayarit.

Si bien es cierto que la mayoría de los hoteles en la región de Bahía de Banderas cuentan con el departamento o área de animación y entretenimiento, en muchas ocasiones el personal que labora en dichas actividades no reúne las características básicas para desempeñarse en dicho puesto debido a varios factores externos e internos, los cuales se analizarán en este artículo, tampoco tienen la capacitación y actualización profesional y mucho menos están certificados por un organismo o institución educativa que tenga relación con el turismo.

Por lo regular quienes laboran en el área de animación y recreación turística tienen estudios técnicos de inglés, no cuentan con la carrera técnica bachiller de turismo y muy pocos son licenciados en turismo o carrera afín, en algunos casos no tienen nada que ver con el turismo y por azares del destino están en ese lugar haciendo su mejor esfuerzo en torno a la animación y recreación turística.

Continuando con el año 2019, Karla Liliana Haro-Zea, José Pablo Alcázar-Zamacona, Alfonso González Damián, publican el artículo "Competitividad de la industria turística en Cozumel, Quintana Roo", el cual tiene como propósito realizar un análisis de la competitividad de la industria turística en Cozumel, Quintana Roo, mediante el modelo de estrategia denominado «*el diamante de Porten*».

Los ejes del modelo, desarrollados en la presente investigación, son los siguientes:

- 1) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas,
- 2) Condiciones de los factores,
- 3) Condiciones de la demanda, y
- 4) Industrias relacionadas y de soporte; además de dos factores complementarios: Gobierno y oportunidad.

El tipo de estudio es exploratorio, descriptivo y explicativo, el diseño del trabajo de investigación es no experimental. Los resultados destacan la poca colaboración entre los diferentes actores del turismo en Cozumel, falta de cooperación y alianzas estratégicas para potenciar el turismo en la isla. Así mismo se puntualiza la necesidad de la capacitación en la principal actividad en Cozumel que es el turismo, también se identifican las ventajas competitivas de esta industria en la isla de Cozumel y se emiten conclusiones.

Ya en el año 2020, la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, publica el artículo "Capacitación y control del personal en el área de housekeeping para una gestión de calidad del Miraflores Park Hotel", cuya autora Lisbeth Gregoria León Carrasco, indica que la investigación se realizó con la finalidad de dar posibles soluciones para la mejora de la calidad del servicio en el área de housekeeping del Miraflores Park Hotel.

El tema para desarrollar en este trabajo es la capacitación y el control constante que necesita dicha área para una correcta gestión de calidad en cuanto al servicio o requerimientos que el cliente necesite. Por consiguiente, se debe identificar los aspectos más relevantes que el cliente considere; como también, las del personal para tomar ciertas medidas que contribuyan en la mejora de esta gestión. De esta manera se realizará propuestas de mejora que permitan implementar y sostener estrategias efectivas en cuanto a la calidad de los servicios, para incrementar las expectativas de los clientes y tener como resultado un cliente fidelizado quien desea evolver.

En ese mismo año la Universidad Politécnica del Estado de Morelos, publica el artículo "Causas de la desaparición de micro y pequeñas empresas: análisis descriptivo de la gestión del talento humano en hoteles del estado de Morelos, México", elaborado por Yadira Toledo Navarro, Aarón Martínez

García, Mayany Larrañaga Moreno y María Teresa Ortega Flores, este grupo de investigadores coinciden en que en la actualidad, la función de la gestión del talento humano en las organizaciones, ha tomado gran relevancia; la evolución de las mismas desde las operaciones hacia las personas ha permitido un mayor grado de eficiencia organizacional en cualquier ámbito empresarial.

Bajo esta perspectiva, se analiza al talento humano en el ámbito hotelero en el Estado de Morelos, así como la importancia económica del ramo turístico y por consecuencia el papel del talento humano como ventaja competitiva en los hoteles de la región y cómo incide en la forma en que estas empresas permanecen en operación.

Así mismo, en 2020, María Lissette Mazo Quevedo y Trinidad Cortés Puya, publican el artículo: "Propuesta de modelo de desarrollo del turismo senior, a partir de la percepción de los actores sociales involucrados. El caso de Tabasco, México" en esta investigación las autoras proponen un modelo conceptual para el desarrollo del turismo senior. Se basa en el análisis del envejecimiento poblacional; así como en el estudio de las políticas turísticas mexicanas vinculadas con el ocio -turístico en adultos mayores; y la percepción sobre turismo senior de las partes interesadas en el estado de Tabasco: personas mayores, administradores de empresas certificadas con el Distintivo G - Turismo Gerontológico, gestores públicos y la comunidad anfitriona. El diseño metodológico utilizado fue mixto pero con un marco interpretativo cualitativo.

A fin de lograr el objetivo principal, se completaron entrevistas cualitativas con los tres primeros grupos de actores mencionados anteriormente y se realizó una encuesta con los residentes del destino. Como resultado, se presenta un modelo de referencia para el desarrollo de destinos turísticos senior, como una propuesta que permita la reflexión política y la mejora de

la realidad observada, sin dejar de lado la importancia de la capacitación como eje del modelo propuesto.

En el año 2021, Elena Patricia Mojica Carrillo, Ismael Manuel Rodríguez Herrera, Gonzalo Maldonado Guzmán y José Trinidad Marín Aguilar, publican el artículo denominado “Desempeño de las empresas turísticas en México orientación al mercado y emprendedora”, en él, mencionan que las empresas turísticas enfrentan un panorama de incertidumbre que se agravó a partir de marzo del 2020 por la pandemia COVID-19, siendo uno de los sectores más afectados a nivel mundial.

Indican que para recuperar su competitividad y lograr buenos resultados económicos es necesario identificar estrategias que les permitan conectarse mejor con los consumidores, detectar y aprovechar oportunidades de negocio. En este artículo se analiza la influencia de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en el desempeño económico de las empresas turísticas en Aguascalientes, México, a partir de una encuesta en la que participaron 285 gerentes/propietarios de negocios formalmente constituidos, representativos de las principales actividades relacionadas con el turismo.

Se concluye, que es necesario que estas empresas sistematicen sus métodos de escucha de los consumidores, compartan información de mercado con sus trabajadores, que obtengan información ambiental y se utilice para innovar.

Así mismo en 2021, se identificó que la Universidad Mayor de San Andrés, publica el “Programa de capacitación y sensibilización turística para la guardia municipal del Alto”, en este documento destacan que el turismo en este municipio necesita ser promocionado y que la población en su conjunto conozca su desarrollo y sus beneficios en el lugar, de esta manera ayudar a la imagen turística del municipio. La propuesta de proyecto

pretende realizar un Programa de Capacitación y Sensibilización turística para la Guardia Municipal de El Alto, que son actores que interactúan directamente con los turistas nacionales y extranjeros.

Este programa consta de cuatro proyectos: el primero es diseñar un dossier de apoyo con los contenidos, actividades y evaluaciones para el respectivo seguimiento del programa; el segundo, elaborar contenidos de un curso básico de inglés turístico para los efectivos; el tercero, realizar un taller capacitación y sensibilización turística con diferentes actividades didácticas y por último realizar un taller sensibilización ambiental denominado "Basura Challenge" para motivar el cuidado del medio ambiente dentro del municipio.

En ese mismo año, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, publica el artículo "Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en Empresas Familiares Turísticas (EFT) de Ciudad Juárez, Chihuahua, México" cuyo autor Carlos Jesús González Macías, estudia la importancia del uso de la gestión del conocimiento con enfoque de competitividad en las EFT de Ciudad Juárez, México, Propone analizar profundamente la implantación de estrategias de gestión en estas empresas es necesario para comprender mejor los obstáculos y retos que enfrentan, aproximándolos desde la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad dentro de estas EFT. Reconoce la importancia de la capacitación para el logro de objetivos y distingue la necesidad permanente de considerarla como estrategia de competitividad familiar.

Por su parte la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, publica en 2021, el artículo "Contratación y capacitación: Factores de permanencia del capital humano en las PYMES", en ésta obra, los autores Noemí Vega Lugo, Brenda Hurtado Vegay José Sergio Rodríguez Martínez, aseveran que Siendo las PYMES en México uno de los sectores claves para impulsar la

economía del país, es necesario que se les dote de herramientas que les permitan impulsar el capital humano que poseen y comprender que su tamaño no les limita a establecer aspectos administrativos indispensables no solo para su adecuado funcionamiento sino para aumentar su productividad. Es así como el reclutamiento, la selección, contratación, inducción y capacitación, entre otros temas no menos relevantes deben abordarse desde una perspectiva sencilla pero enriquecedora, que permita a esas pequeñas y medianas empresas iniciar una serie de ejercicios que coadyuven a su posicionamiento en el mercado y porque no, situarse como uno de los altos competidores no solo a nivel nacional sino internacional.

Ya para el año 2022, Andrés Guzmán Sala, publica el artículo "El empleo y la formación de los recursos humanos en el sector turístico mexicano", en él, analiza el empleo y el desarrollo de los recursos humanos en la industria turística mexicana, con la finalidad de conocer la situación de los empleados que prestan sus servicios en éste importante sector.

Concluye comentando que el sector turístico es considerado un motor generador de empleos donde la mano de obra es relativamente joven y que presenta serios problemas en detrimento de los trabajadores donde los empleos son inestables y la mayoría de las empresas no cuentan con un departamento de capacitación.

Las empresas que participan en este sector han descuidado el desarrollo de los recursos humanos. Por fortuna, los industriales y los funcionarios públicos del sector, reconocen que los salarios son bajos y muchos de los empleos ofertados son temporales. Esto hecho da esperanza para mejorar la situación de los empleados. Sin embargo, aunque la mano de obra es muy valiosa en este sector, el futuro de los empleados sigue siendo incierto.

En este mismo año, se encontró la investigación “Importancia y propuesta de reactivación del turismo mexicano”, de Héctor Ruiz Ramírez y Gerardo Enrique del Rivero Maldonado, ambos investigadores de la UAEMex, quienes mencionan que el COVID-19 ha impactado en primer lugar en el área de la salud, extendiéndose como consecuencia de ello a la producción y el empleo.

Difícilmente se pueden encontrar naciones que no hayan sufrido sus consecuencias. Sin embargo, una vez que pase la pandemia o conforme vaya cediendo, se tendrán que encontrar acciones para reactivar la actividad económica. Dentro de los sectores más afectados se encuentra el del Turismo. Es por ello que en el presente trabajo se pretende analizar la importancia de esta actividad económica a nivel mundial y en México, para posteriormente proponer medidas que sean de utilidad para la adecuada reactivación de la actividad turística mexicana.

Y para cerrar este apartado de antecedentes, se ubicó el artículo “Formación de la competencia comunicativa en los Centros de Capacitación del Turismo”, cuyos autores de la Universidad Central de Cuba, son; Raquel Balido León, Roquelina Jakeline Cabré Hernández y , María Teresa López Ramírez, ellas expresan que el proceso de formación inicial del personal del turismo en las diferentes especialidades básicas se desarrolla en los Centros de Capacitación del Turismo, el cual está basado en un sólido vínculo escuela-empresa para el logro de un profesional competente en las diferentes áreas.

La reflexión teórica realizada, la experiencia de las autoras y los resultados de los métodos y técnicas de investigación aplicados, permitieron conocer las carencias que presentan los dependientes comerciales de tiendas turísticas en cuanto al desarrollo de la competencia comunicativa, que facilite la realización de una efectiva gestión de ventas.

Objetivos y área usuaria

Objetivo general.

Reconocer la importancia de la capacitación dentro de una empresa del sector turístico, con el fin de que se le considere como estrategia de competitividad.

Objetivos específicos:

- Identificar el estado del conocimiento que guarda la capacitación en las organizaciones turísticas
- Fundamentar teóricamente la postura del estudio de la capacitación y la administración de recursos humanos.
- Valorar a la capacitación como una acción sustantiva de la gestión de los recursos humanos en las empresas turísticas.

Área usuaria

El área usuaria de esta investigación se centra en la gerencia de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.

Problemática identificada en el ámbito profesional

La capacitación ya no sólo se trata de instruir al colaborador a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, va mucho más allá y se puede apreciar en los logros y alcances. Si no se establece un programa de capacitación, se corre el riesgo de asumir consecuencias como errores, pérdida de tiempo, desperdicios de insumos, en sí, varios efectos negativos, como la pérdida de productividad o el costo de rotación de trabajadores.

Una de las consecuencias más graves que se pueden apreciar ante esta falta de interés en la formación del recurso humano es la posibilidad de perder clientes, esta situación ha sido causa de errores cometidos por los colaboradores capacitados inadecuadamente.

A continuación, se mencionan algunas problemáticas observadas por la falta de capacitación en las empresas:

- Se deteriora el desempeño individual: La falta de herramientas y capacitaciones en todas las áreas puede generar una pérdida en el desempeño individual. El hecho de no contar con las competencias relacionadas a las funciones del cargo, al contexto de trabajo y las exigencias de la operación y funcionamiento de la empresa generará colaboradores mal preparados, con una formación y experiencia inadecuada y con cierta resistencia para adaptarse a los nuevos cambios que exige el entorno laboral.
- Disminuye la motivación: NO desarrollar un plan o programa de capacitación interno, genera un impacto negativo hacia los colaboradores y hacia la misma empresa, percibiendo que existe una preocupación por su desarrollo profesional y personal.
- Sin acción de capacitación: El no establecer la capacitación como acción constante y permanente, limitará al colaborador en el desarrollo de sus habilidades tales como: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, etc. Lo anterior es sumamente preocupante ya que puede desencadenar una inestabilidad organizacional.
- Sin programa de capacitación: El no contar con un programa claro que atienda estas necesidades individuales y de área, puede ocasionar una disminución en la eficiencia y estimula a seguir laborando a medias, y como consecuencia, afectando la productividad de los equipos. Cuando esto ocurre la relación dentro de cada equipo de trabajo y entre los mismos equipos se vea deteriorando y los efectos comienzan a notarse en la empresa en el corto plazo.

- ¿Y el clima laboral?: El clima laboral de la empresa se vuelve desagradable y con ello cae la productividad.
- Se imposibilita el desarrollo a largo plazo de la empresa: Es difícil para una organización que no cuenta con un programa de capacitación relativamente periódico, ser capaz de crecer en el largo plazo.
- Enfrentar a la competencia: Quedará en desventaja con la competencia en cuestión de nuevas tecnologías, por ejemplo, o la misma área de RRHH, no estará en condiciones de realizar un trabajo en conjunto adecuado.
- Fuga de talentos: La formación continua es uno de los elementos más valorados por los colaboradores hoy en día, particularmente de las nuevas generaciones, de modo que la falta de apoyo en términos formativos puede ser causa de rotación laboral, considerando que la OIT, informa que siete de cada diez empleados afirmaron que la capacitación relacionada con el trabajo y las oportunidades de desarrollo influyen directamente en su decisión de permanecer en una organización.

En resumen la carencia de una acción de capacitación, sea un plan o un programa que no considere las necesidades por área, intereses y necesidades individuales, así como las funciones propias del puesto de trabajo y además no evalúe los resultados de desempeño, está apostando a un declive en la vida organizacional, más aún si la capacitación se ve como un gasto y no como una inversión en el corto y mediano plazo, que potenciará en todos los aspectos a los colaboradores.

La capacitación es una herramienta clave de propuesta de valor a los colaboradores, tanto para la atracción como retención de talento. El acceso a la formación a través de la capacitación hoy en día es cada vez más fácil en un contexto de teletrabajo. Mediante la modalidad de cursos online y flexibilidad de horario.

Fundamentos

Los recursos humanos, el activo más valioso de las organizaciones.

El factor humano es el más importante de todos los elementos que integran una organización y a su vez, es el más difícil de controlar, ya que el pensamiento y la perspectiva de cada uno es muy distinta. La estructura organizacional orienta la forma de actuar del factor humano, otorgando formalismo y complejidad a los procesos; por otro lado, la cultura organizacional permite que desarrollen buenas relaciones de trabajo y colaboren dentro de un clima organizacional favorable y a su vez para la dinámica de la organización.

Vale la pena destacar como la capacitación de los recursos humanos otorga calidad a los procesos y genera como consecuencia acciones que impulsan a la organización a ser más eficiente; atendiendo a las estrategias que el directivo tenga respecto a los recursos humanos, éstos tenderán a ser considerados un factor competitivo que les permita fortalecer su posición en la estructura organizacional y por ende la posición de la organización en el contexto del sector turístico.

Capital humano y sus antecedentes.

En el siglo XVIII, Adam Smith plantea la necesidad de valorar no sólo los factores técnicos de las organizaciones, sino también, el factor humano, sobre todo en el momento de establecer las reglas de un buen funcionamiento de una organización o de un sistema productivo en general. El término capital humano apareció como la valoración al aporte racional, intelectual y operativo, necesario a tomar en cuenta ya que es el responsable de planear, organizar, integrar, dirigir y evaluar tareas y funciones propias de cada área económica.

Con las investigaciones realizadas sobre el capital humano en las sociedades occidentales, se empezaron a desarrollar prácticas en las que los obreros eran considerados como el soporte de la producción, pasando por alto, aspectos de poco valor y significancia de ellos mismo, es decir, eran considerados como hombres máquina.

Con el paso del tiempo, la respuesta a esta apreciación aparecía con la postura de la escuela humanista, donde las diversas aportaciones teóricas representaban la valoración de los recursos humanos, desde la perspectiva del valor de la persona, sus necesidades, motivaciones y calidad de vida. Para autores como Elton Mayo, Mary P. Follet, Herzberg y Maslow, (citados por Chiavenato, 2017), la reconsideración de la persona produciría cambios significativos en su vida, su entorno y sobre todo en su desarrollo laboral, provocando una mejora intelectual en todas las de trabajo.

El capital humano es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la organización, es el factor de producción responsable de la calidad, productividad y competitividad en cada uno de los eslabones de la cadena productiva y de valor. Desde la frontera de la academia, se le designa como el "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas". Arias (1998).

El concepto de capital humano surge de las nuevas teorías sobre crecimiento económico, los primeros estudios se deben a Gary Becker quien en 1975 aborda el tema sobre las competencias midiendo ésta en términos del nivel educativo.

La estrecha relación entre el capital humano y los bienes materiales, tecnológicos y capital representa la base que sustenta la productividad y competitividad de la organización y por ende la riqueza de crecimiento

económico. Ahora bien, si los bienes muebles-tangibles se pueden adquirir con suma facilidad, para su aplicación y operación se requiere del conocimiento y destreza de personas con conocimientos técnicos suficientes y con la preparación necesaria para realizar una función específica y que difícilmente pueden adquirirse en el momento, por lo que en un momento la formación y el aprendizaje se muestran como la solución a determinado problema.

Por lo tanto, el conocimiento y las competencias en las personas se expresan como la necesidad para el crecimiento, desarrollo y expansión de la organización. Pese a que la tecnología y la capacitación están al alcance de todas las organizaciones, ésta ya no representa una ventaja competitiva, lo que puede diferenciar a una organización son los individuos, por ello se reconoce que la inversión en capital humano mejora el potencial de crecimiento de los colaboradores, organizaciones y de la sociedad en general.

La capacitación hace que las personas sean más capaces para el aprendizaje y la mejora del proceso productivo, bajo esta postura, las teorías que estudian a los recursos humanos apuntalan a la educación como la primera forma de acreditarse en el mercado de trabajo, por lo tanto, la educación previa a la integración en el ambiente laboral, facilita la incorporación al mercado de trabajo, optimiza las condiciones laborales y es un factor de aumento de la productividad, se entiende así, que esta posturas sobre el papel de la educación no es contradictoria, sino más bien complementaria. Se afirma entonces que mientras mejor capacitado esté el recurso humano, más valioso será para una organización.

La teoría del capital humano surge para explicar que el crecimiento de las ganancias no podía atribuirse a los factores financieros tradicionalmente

considerados en la medición cuantitativa de la rentabilidad, más bien, hace alusión a que, sin recursos humanos capacitados, preparados y con conocimientos propios de cada función, los resultados económicos no aparecerían.

Estos aportes teóricos introdujeron en la estrategia organizacional, la noción de "inversión en capital humano", que supone, en definitiva, una mejora en la calidad del trabajo misma que contribuye al crecimiento económico de la organización, considerando dos alternativas:

- *Aumentando la productividad.*
- *Impulsando el progreso profesional, técnico y directivo.*

Los recursos humanos como recursos intangibles.

Los recursos intangibles tienen mucho peso en el éxito de la organización, ya que transmiten una imagen concreta asociada a los valores del capital humano. Estos activos están teniendo una importancia creciente para la organización como sustento en su ventaja competitiva, pues sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores.

Factores como la imagen, conocimiento tecnológico, capital humano, estructura organizativa, marca, logotipo o cadenas de valor son elementos cuyo aporte es tan significativo que cada se aprecia con mayor fuerza la explicación del éxito competitivo. Su valor radica en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Los recursos intangibles contienen una serie de características específicas que condicionan decisivamente su mejor gestión en la organización. Entre ellas, se destacan las siguientes:

- **Invisibilidad:** Al estar basados en la información y el conocimiento, no tienen soporte físico lo cual incrementa la dificultad de su tratamiento. De igual forma que los recursos tangibles son fácilmente identificables en virtud de su apariencia física, los intangibles son de difícil observación en la realidad, lo cual introduce serios problemas no sólo para su mera identificación sino también para su posterior clasificación.
- **Dificultad de cuantificación:** Justamente por estar basados en la información y el conocimiento presentan problemas para su medición y evaluación, lo cual implica dificultades para saber la magnitud y el valor de los mismos. Esta dificultad se incrementa al estar basados muchos de ellos en conocimiento de tipo tácito, es decir, en conocimiento que, por su propia naturaleza, es no formalizable ni codificable. En tales casos, es prácticamente imposible su cuantificación.
- **Falta de aparición en los estados contables:** Los estados financieros sólo cuantifican activos tangibles, salvo casos excepcionales, el valor de los intangibles aparece con valor financiero.
El principio de criterio prudencial contable aconseja no incorporarlos a la información financiera, justo para no alterar inadecuadamente el valor de la organización, lo anterior debido a las dificultades de cuantificación y valoración, antes descritas.
- **Apreciación por el uso:** Mientras los recursos tangibles tienden a depreciarse, con su utilización los intangibles ganan valor a medida que son más usado. En efecto, mediante la adecuada utilización y experimentación de determinados recursos intangibles, se puede crear nueva información y conocimientos que incrementen su valor. Ejemplo de ello; las habilidades humanas o las marcas de la organización.

- **Inexistencia de mercado:** No existe un mercado propio para la compraventa de intangibles, sin embargo entre organizaciones se pueden comprar y vender lo cual compromete su adquisición o transferibilidad.

Abordar a los recursos humanos bajo la perspectiva de lo intangible, implica reconsiderar el planteamiento estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos) con el fin de identificar el impacto que aportan éstos al valor de la organización. El término de recursos intangibles humanos considera todas las habilidades y conocimientos de quienes conforman la organización.

Medir este tipo de recursos es una tarea compleja, distinta y más complicada que la de los recursos tangibles, lo que trae como consecuencia que se hayan estudiado en menor medida. Es importante hacer notar que no todos los agentes relacionados con la organización tienen la misma capacidad para aportar conocimientos y habilidades de relevancia, más bien se trata de aquellos colaboradores que no realizan actividades operativas, es decir, de aquella porción de los recursos humanos que aportan conocimientos valiosos para la organización, por ello, las medidas de intangibles humanos van dirigidas al análisis del personal no productivo.

Algunas organizaciones miden la intensidad de los recursos humanos por medio del costo laboral en actividades no productivas sobre el costo laboral total, por otro lado, pero a nivel sectorial, el conocimiento en las habilidades humanas se puede medir por medio de la proporción de trabajadores no productivos (supervisores, personal de administración y dirección, comercial, de control de calidad e investigación) sobre el total de trabajadores.

En la sociedad actual el conocimiento asociado al capital humano como activo intangible es en un factor clave de éxito para hacer las organizaciones más competitivas. Desde esta perspectiva, la información y el conocimiento son el factor clave en la creación de valor de la organización, lo que conlleva a la necesidad de conocer y analizar las características concretas que presentan este tipo de recursos para poder optimizarlos como base en la creación de ventajas competitivas.

Si bien es cierto que, para el caso de los recursos humanos, existe un mercado libre de contratación que permite a los individuos prestar sus servicios de una organización a otra, para la mayoría de los intangibles no se da esta circunstancia y aún más cuando aparece alguna de las dos siguientes situaciones:

a) Que los intangibles estén basados en conocimientos tácitos, no codificables y, por tanto, imposibles de transferir.

b) La complementariedad de unos recursos con otros de forma que la utilidad de estos resida en su uso combinado, siendo imposible o perdiendo gran parte de su eficacia.

Aun cuando el intangible esté basado en conocimiento explícito y, por tanto, ser susceptible de transferencia, aparece la característica adicional de bien público, ya que, por el mero hecho de estar basado en información y conocimiento, el poseedor del mismo no pierde su capacidad de utilización dado que el conocimiento en el que se basa puede ser compartido.

Todas estas características ponen de manifiesto el papel relevante que los recursos intangibles tienen desde el punto de vista de la gestión organizacional, ciertamente la gestión de este tipo de recursos es una tarea

difícil que conlleva dificultades y obstáculos importantes, derivadas precisamente de las características anteriores. Sin embargo, este es el reto que las organizaciones deben afrontar en el futuro si quieren ganar capacidad competitiva.

Gestión del talento humano

Se utilizan dos variables para gestionar los recursos humanos de carácter intangibles:

- a) Establecen la efectividad de la dirección como un activo intangible distintivo y lo aproximan a través del gasto anual de la empresa en directivos.
- b) Por otro lado, consideran que una medida del nivel de sintonía entre los intereses de los directivos y los accionistas sería una aproximación para la efectividad de la dirección.

La convergencia de intereses, según Jensen y Meckling (1976) debería incrementarse con la toma de propiedad por parte de los directivos. Así, una aproximación a la calidad de los directivos sería la fracción del capital de la sociedad en manos de los miembros del consejo de administración y otros altos cargos. La gestión de recursos humanos es una tarea sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, depende de aspectos como: la cultura, estructura organizacional, características del contexto ambiental, giro de la organización, tecnología utilizada y los procesos internos entre otras variables más.

Los recursos que conforman la organización, así como sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un *stock* de recursos que ha de ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la organización.

El comportamiento cognitivo-relacional de los individuos y de los equipos de trabajo efectivo y comprometido con el éxito de la gestión estratégica de personal, forma parte de las diferentes prácticas de capacitación y entrenamiento basadas en el desempeño, productividad y eficiencia, estos tres elementos contribuyen a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva si la posición es armónica entre sí.

Idalberto Chiavenato, en su obra "El capital humano de las organizaciones" (2007), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización y se centran en 6 aspectos:

1. En la admisión correcta de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección
2. En la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño)
3. En la compensación laboral
4. En el desarrollo de las personas
5. En la retención del personal (capacitación) y
6. En el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.

Cabe destacar que este modelo presenta un elemento importante asociado con la capacitación y desarrollo de capital humano, lo cual a su vez está asociado con el aprendizaje y el ambiente competitivo de los negocios la cual exige una administración eficaz de los recursos humanos.

La adecuada gestión incide en la dinámica laboral de las personas, determinando que éstas son los portadores de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización.

Por otro lado, es importante considerar que los conocimientos, habilidades, entusiasmo, satisfacción con su trabajo, y la iniciativa para generar riqueza,

son las cualidades de los directivos responsables de la gestión de recursos humanos en una organización, valores que tienen un gran impacto en la productividad, en el nivel de servicio al cliente y vida laboral de todos los colaboradores.

La gestión del talento humano se funda en la responsabilidad del directivo de cada área funcional de la organización, incluso en la administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque en algunas organizaciones implica una función de *staff*.

Así, cualquiera que sea el área organizacional se necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional.

La gestión del capital humano debe contener elementos relacionados con: la tecnología, educación, desarrollo personal, motivación, aprendizaje, competencias y habilidades especialmente las asociadas con:

- El liderazgo
- Creatividad
- Innovación,
- Relaciones interpersonales,
- Trabajo en equipo y
- Comunicación,

Así mismo se debe mantener contacto con la estrategia organizacional conformado a su vez por la visión, misión, valores, cultura, objetivos y políticas especialmente en el área de recursos humanos, todos estos elementos interactuando de manera sincrónica y anteponiendo a la ética como eje transversal y contextualizados en el entorno jurídico, político y

social que conlleve al desarrollo de las competencias del capital humano en el marco de la sociedad de conocimiento, para satisfacer las necesidades de su comunidad y cumplir con su fin social soportado en la eficiencia de sus procesos internos organizacionales.

Desarrollo del capital humano y conocimiento organizacional

La importancia en la gestión de las organizaciones ha sido un tema que sustancialmente se enriquecido por el aporte de nuevos conocimientos, dejando en los directivos la inquietud de ser considerada una nueva habilidad en la organización, elemento de valor que complementa a los demás factores de competitividad.

El capital humano constituye uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

Del capital humano parte el conocimiento, habilidades, valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización.

Actualmente, se cuestionan y critican los antiguos paradigmas de las tradicionales formas de gestión de recursos humanos, cuyos cimientos descansan en los estudios de Taylor y Mayo entre otros, realizados en los inicios del siglo XX en los Estados Unidos.

Asimismo, se introducen y desarrollan nuevas formas de gestión donde se concede un peso importante a la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones, al liderazgo, la capacitación, la motivación, donde impera una visión de futuro, y se plantea que el éxito organizacional depende en gran medida del factor humano.

En las organizaciones, el conocimiento presenta una función primaria, éste puede considerarse el activo fundamental para su desempeño. Su importancia radica en su capacidad de crear valor agregado; el conocimiento está implícito en todos los procesos del sistema. Su valor se materializa en los beneficios que aporta a las organizaciones y su éxito.

El desarrollo del conocimiento es un pilar que complementa la adquisición del conocimiento mismo. También, abarca todas las actividades administrativas orientadas conscientemente a producir capacidades que todavía no están presentes en la organización", y que, además, pueden no estar tampoco fuera de esta.

El conocimiento a diferencia de la información implica análisis, valoración e inteligencia, es propio de los seres humanos, pero a pesar de crearse por los seres humanos no es necesariamente un bien exclusivo del individuo creador. El conocimiento depende en gran medida de la percepción que tenga el individuo de los objetos y fenómenos que le rodean, donde influyen además aspectos como el intelecto y las experiencias adquiridas por las personas, también sus propios procesos cognitivos, como la memoria, el pensamiento y el razonamiento.

El conocimiento tiene un gran valor, porque los seres humanos crean a partir de él, nuevas ideas, visiones e interpretaciones que aplican directamente al uso de la información y la toma de decisiones. Dicho planteamiento puede ampliarse al afirmar que el valor del conocimiento depende en gran medida

de su utilidad y funcionalidad para el desarrollo de las actividades organizacionales. El conocimiento es un proceso que implica análisis, razonamiento, inteligencia; por esta razón, el conocimiento significa más que recopilar datos e información, organizarlos e incluso, analizarlos.

Para las organizaciones es de vital importancia tanto los datos, la información como el conocimiento, debido a la sinergia que existe entre estos conceptos. La importancia de los datos radica en que se emplean por la organización para crear información, no expresan nada sobre sí mismo, pero si tienen significado e importancia. Al mismo tiempo, la información se utiliza por las organizaciones para crear conocimiento organizacional.

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro, el desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual.

Incluye aspectos:

Desarrollo: *Experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.*

Entrenamiento: *Experiencias organizadas de aprendizaje centradas en la posición actual de la organización. El entrenamiento debe aumentar la posibilidad del empleado para el desempeño mejor de sus responsabilidades actuales.*

Educación: *Experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo.*

La función de administración de recursos humanos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Las funciones que desempeña el administrador de recursos humanos son igual de importantes que el área productiva de cualquier organización, puesto que ve por el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores, generalmente con relación a los factores que rodean a la organización, a fin de lograr un beneficio individual y de la misma organización.

Si bien hay que tener en claro que sus funciones dependen del tipo de organización al que pertenezcan, entre las más esenciales destacan las siguientes:

- Recluta y selecciona al personal idóneo para cada puesto. Una vez seleccionado, gestiona la contratación y firma de un contrato.
- Capacita y desarrolla programas, cursos y toda aquella actividad que mejore el conocimiento del personal, siendo necesario en cualquier área.
- Supervisa la administración de los programas de prueba.
- Lleva el control de los ascensos, evaluando con los supervisores de área o jefes de departamento quienes son aptos para escalar dentro de la organización.
- Se encarga de los préstamos que se otorgan a los trabajadores.

- Recrea y motiva para el desempeño dentro y fuera del área de trabajo, principalmente trabaja en la retención de talento.

Los objetivos del departamento de Recursos humanos, derivan de los objetivos generales de la organización y estos pueden variar respecto a su misión y visión, algunos ejemplos son los siguientes:

- **Objetivos corporativos.** Se busca contribuir al éxito de la organización.
- **Objetivos funcionales.** Se mantiene la contribución del departamento a las necesidades de la organización, siendo una prioridad absoluta.
- **Objetivos sociales.** Se responde con ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general, reduciendo al mínimo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos personales.** Cada uno de los colaboradores tiene ciertas metas personales, el departamento de recursos humanos debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la organización, contribuyendo así, al objetivo común de alcanzar las metas organizacionales.

Desafío de la administración de los recursos humano.

Los desafíos de la administración de recursos humanos de las organizaciones mexicanas se resumen en el reto relacionado con la productividad: hacer más actividades con menos personal. A pesar de esto, hay todavía un alto porcentaje de organizaciones que tienen problemas al implementar nuevas tecnologías y capacitar en nuevas destrezas a grupos reducidos de empleados.

Tomando en cuenta el futuro del mercado laboral, desde hace años, sin importar el tamaño de la organización, se ven en México grandes obstáculos importantes para la gestión de talento:

- Falta de planificación.
- Búsqueda fallida de talentos.
- Mala capacitación de nuevas generaciones de trabajadores.
- Poca adaptación al cambio.

El efecto Boomerang

Las compañías, se vuelven más receptivas cuando inician un procedimiento de recontratar a exempleados. Lo positivo de contratar de nuevo a antiguos empleados es que son viejos conocidos y están familiarizados con la cultura de la organización, no necesitan la capacitación que requiere un empleado nuevo y, además muchas veces regresan con una nueva perspectiva, propiciando una sana competencia.

Todo cambia y en el universo laboral, pareciera que la dinámica es aún mayor. Llegaron los años de retiro para aquellos que impulsaron el crecimiento en los años 80. El proceso estratégico de sucesión y la evolución de nuevos liderazgos permite a los más jóvenes conseguir posiciones de élite, confiados en los aires de innovación que se están respirando en la actualidad. Sienten que tienen ventaja frente a los líderes autocráticos de las generaciones pasadas.

Flexibilidad

El caso de la flexibilidad laboral es una tendencia en auge. Con la nueva modalidad del trabajo online, el *coworking*, las nuevas herramientas tecnológicas y la globalización es de esperar que los trabajadores estén exigiendo más equilibrio en las reglas. Tratar de evitar esa flexibilidad solo hará que el talento se aleje de tu negocio.

Aspectos generales de la capacitación

Qué es la capacitación

Una de las tareas del departamento de recursos humanos es proporcionar la capacitación que solicita la organización; lo cual dependerá de sus necesidades. La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.

En la actualidad representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. La capacitación busca promover el desarrollo integral del personal y de la organización y propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

La necesidad de capacitación surge por la diferencia entre lo que se debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Con los cambios constantes en la actividad de las organizaciones, el personal debe de estar preparado para ocupar las funciones que requiera la organización.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber; y las tareas que debe de llevar a cabo. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Objetivos de la capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

Se reconoce que el objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una organización, ésta su vez indica logra:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Entre los objetivos adicionales de la capacitación se encuentran los siguientes:

- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Incrementar la productividad.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Proporcionar a la organización recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

La función de la capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las organizaciones y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, la función de la capacitación logra:

- *El desarrollo integral del personal, y como consecuencia crecimiento de la organización.*
- *Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.*
- *Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.*

Marco legal de la capacitación

La capacitación puede ser considerada como una obligación para la organización, pero también como un derecho para los trabajadores.

De acuerdo con el Artículo 123, fracción XIII de la Política de los Estados Unidos Mexicanos, indica que: *“Las organizaciones, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo”*.

Así mismo, el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo, menciona que:

“Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permite elevar su nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”

Por otro lado, el Artículo 4º de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece que:

“Es responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país”.

Estas leyes no son las únicas que enmarcan el aspecto legal de la capacitación en nuestro país, pero en ellas se destaca la importancia de reconocer el derecho de los trabajadores a tener oportunidades de desarrollo en el trabajo, las cuales el patrón puede proporcionar una vez que se integra a la organización.

Tipos de Capacitación

Denominación	Descripción
Capacitación para el trabajo	Va dirigida a quien va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por reciente ingreso o por haber tenido una promoción de puesto dentro de la misma organización. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.
Capacitación de Inducción	Son una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca tener la realización individual al mismo tiempo que los objetivos de la organización. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de las aptitudes y habilidades.
Capacitación y adiestramiento para cambio de actividad laboral.	Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico, comprende la enseñanza sobre procedimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.
Capacitación en el puesto	Indica las instrucciones de cada una de las tareas básicas de un puesto junto con punto clave para cada una a fin de proporcionar una capacitación paso por paso.
Conferencias	Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permite el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
Técnicas audiovisuales	La presentación de la información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video pueden resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Aprendizaje programado	Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.
Capacitación por simulacros	Es una técnica en la que los empleados aprenden en equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo.

Cuadro # 1. Elaboración propia.

Todas estas formas de capacitación buscan principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona. Dicha capacitación comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomendadas el personal a capacitar.

Etapas de la capacitación

La meta primaria de la capacitación es contribuir a los objetivos generales de la organización, por lo tanto, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. Es por esto que el área de capacitación debe ir más allá de la simple acción de capacitación a la hora de elaborar el proyecto, debe considerar las situaciones previsibles y las

situaciones imprevisibles, a fin de tener programas de capacitación eficaces, se debe considerar un enfoque sistemático.

Éste consiste en 4 partes:

- a. Detección de las necesidades de capacitación
- b. Planeación de la capacitación
- c. Ejecución de los programas de capacitación
- d. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

a) Detección de las necesidades de capacitación

Una buena organización debe ser capaz, a través del personal idóneo, de determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores, para que a partir de ellas diseñe los planes y programas que las satisfagan contemplando los aspectos materiales y humanos necesarios. La necesidad de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes de la organización a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan de capacitación.

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de las personas, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo con ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo; con la finalidad de prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades de la organización, para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte, tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, para contar con la asesoría de especialistas para generar una

percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación del personal de dichas áreas.

b) Planeación de la Capacitación

La planeación del desarrollo del personal centra su atención en el planteamiento formal de dichos recursos. Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de la planeación para la capacitación son:

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. (Formación, integración, complementación o de especialización).
- Definir la población, el objetivo, y las características de los participantes.
- Definir si la capacitación será interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma.
- Definir la metodología de la capacitación.

Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

c) Ejecución de los programas de capacitación

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales.

Además, se debe tener en cuenta que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruirse debe considerar:

- Calidad de Instructores
- Observar los principios del aprendizaje
- Motivación, ayuda al aprendiz.
- Reforzamiento a tiempo.
- Evitar la tensión, es negativa.
- Buscar la participación.
- Facilitar la retroalimentación

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

- **Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización:** La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- **La calidad del material del entrenamiento presentado:** El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento, éste busca concretar la

instrucción, a fin de facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

- **La cooperación de los jefes y dirigentes de la organización:** Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados. El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.
- **La calidad y preparación de los instructores:** El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.
- **La calidad de los aprendices:** La calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

d. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (preprueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes. Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos

Para la evaluación del programa se debe considerar la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto han modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia o eficacia.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

Importancia de la capacitación

Esta importancia se deriva de la necesidad de mejorar las habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando la capacitación localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- *Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.*
- *Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.*
- *Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.*
- *Incumplimiento a las Buenas Prácticas de Higiene.*

- *Expansión de la organización o ingreso de nuevo empleados.*
- *Trabajadores transferidos o ascendidos.*
- *Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.*
- *Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la organización.*
- *Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.*

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la organización permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información. Los cambios que efectúe la organización provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Un diagnóstico de necesidades de capacitación puede realizarse desde un enfoque cuantitativo, cualitativo o una deseable y apreciable combinación de ambos. Los principales medios utilizados para efectuar la investigación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante esta, no solo es posible descubrir el resultado de la ejecución de sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar qué otros factores reclaman atención.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipos, atraso de producción, pérdida de recursos

materiales, número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otros.

- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y directores:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios directores y/o supervisores de producción, son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con jefes de servicio y directores:** Contacto con estos, respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de áreas.
- **Reuniones con departamentos:** Discusiones sobre asuntos relacionados con objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y demás asuntos de productividad, calidad e inocuidad.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

El documento que resume las necesidades de capacitación y formación en una organización es un trabajo serio, y metodológicamente fundamentado, y debe rendir cuenta de los elementos de capacitación que son necesarios para los grupos de trabajo, e inclusive, identificar nombres de personas que necesitan tal capacitación.

Las actividades productivas deben verse como una inversión, en la que se pierde o se gana, de acuerdo con el grado de agudeza en la detección de las necesidades de capacitación y en la selección del personal. El desarrollo de los recursos humanos, a partir de los procesos de capacitación y

formación, es la fórmula para generar beneficios a corto plazo que respondan a las necesidades de organizaciones.

Después que los empleados son seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias, para desempeñarse en forma adecuada el perfil de puesto de cada área. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayor responsabilidad en el futuro, las actividades de desarrollo técnico y profesionales resultan imprescindibles.

Es necesario establecer una excelente relación y comunicación entre jefaturas, gerentes y directivos para ofrecer adecuadas condiciones en el ambiente laboral, definir los objetivos y políticas a los colaboradores, enfocados a la misión y visión de la organización, con especial atención a los que necesiten capacitarse, para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la organización.

Se debe reiterar la importancia de asegurar que los procesos de capacitación sean costo/efectivos para la organización, con el propósito de generar impacto productivo. Antes de iniciar un proceso de capacitación, los empleados seleccionados deben tener claridad del objetivo de la capacitación como medio para mejorar sus actividades productivas. Es decir, debe lograr un compromiso del colaborador con los resultados que obtendrá luego del proceso de capacitación.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- *Localización de necesidades reales a satisfacer*
- *Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.*

- *Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.*
- *Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar*
- *Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida*
- *Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.*

En el desarrollo de personal, se considera a los empleados como el recurso más valioso del programa y se invierte en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades, incluyendo actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Ventajas y desventajas de la capacitación

Entre los beneficios que tiene la organización con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- *Crear mejor imagen de la organización*
- *Mejora la relación jefe subordinado*
- *Eleva la moral de la fuerza de trabajo*
- *Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.*

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- *Elimina los temores de incompetencia*
- *Sube el nivel de satisfacción con el puesto*
- *Desarrolla un sentido de progreso*

Dentro de las desventajas que se pudieran denotar en la capacitación, realmente no se considera alguna con importancia, a pesar de que los costos que conlleva a establecer y poner en marcha un programa de capacitación, no se hacen comparables con las ganancias o valor agregado que obtiene la organización y los trabajadores, por permitirse alcanzar la calidad en los estándares de calidad, producción, comodidad, seguridad y bienestar mutuo.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Existe una gran diferencia en los resultados de una empresa o institución cuyo capital humano no reciba ninguna capacitación o que solamente reciba capacitación genérica, y otra cuyo capital humano reciba y refuerce los conocimientos y las capacidades específicas alineadas con la razón de ser y con los objetivos de cada área de la organización.

Si la capacitación se basa en un diagnóstico de necesidades de capacitación bien realizado y fundamentado, se convierte en una de las mejores estrategias para modificar positivamente la actitud del personal, así como para mejorar su eficiencia, los métodos de trabajo, la forma de llevar a cabo las relaciones interpersonales y grupales, la dirección y el liderazgo, además de incrementar sus capacidades y sus competencias. Esto también apoya a la integración de los equipos de trabajo y a compartir los valores y los principios, además que también facilita manejar los cambios internos y externos.

Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) permite conocer y analizar:

1. Cuál es la capacitación que necesita cada área de su organización
2. Cuál sería el beneficio que se tendría
3. Cuáles serían los objetos de conocimiento requeridos

4. Cuáles serían los contenidos necesarios
5. Cuál es el tipo de capacitación recomendable para cada área
6. Cuál es la capacitación que requiere cada persona, en especial los que ocupan puestos clave en su organización

Plan de capacitación

Se puede desarrollar y establecer un plan de capacitación que tenga como resultado una mejora importante en el desempeño del trabajo sustantivo y específico del personal y de las áreas, así como establecer los planes de capacitación específicos para el personal clave.

El personal que reciba la capacitación tendría mayor motivación por sentirse parte importante del equipo de trabajo y de sus resultados, además de generar un mejor retorno de la inversión hecha en capacitación y mayor congruencia con los planes, metas, misión y objetivos de cada grupo de trabajo y de la empresa o institución.

Los recursos invertidos en capacitación deben tener un fin primordial, una razón de ser, por lo que deben ser establecidos como parte de un programa integral que apoye su desarrollo y sirva de manera importante para mejorar los resultados.

Con nuestra metodología para diseñar los programas de capacitación, su empresa o institución podrá contar con los cursos, talleres y contenidos que en verdad apoyen el desarrollo de su capital humano, a través del tipo de programas que les prepararíamos, según convenga al desarrollo de su empresa:

1. Capacitación informativa
2. Capacitación formativa
3. Capacitación transformativa

Métodos de capacitación

La capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases; sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de los métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad de proporcionar información.

Métodos tradicionales de capacitación

- a) **En el trabajo:** Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
- b) **Rotación de empleos:** Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
- c) **Enseñanza y capacitación:** Los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.
- d) **Ejercicios de experiencia:** Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
- e) **Cuadernos de ejercicios y manuales:** Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
- f) **Conferencias en el salón de clases:** Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

La capacitación beneficia a las organizaciones en los siguientes aspectos:

- a) Conduce la rentabilidad
- b) Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles
- c) Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- d) Mejora la relación jefes-subordinados
- e) Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- f) Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- g) Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- h) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- i) Incrementa la productividad y calidad del trabajo)
- k) Elimina los costos de recurrir a consultores externos

Evaluación de necesidades de capacitación

La capacitación es necesaria cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de ascenso o transferencia. El administrador de personal puede notar estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene como proceso regular de evaluación.

Como siempre, debe tenerse en cuenta el hecho que la capacidad puede o resolver el problema. Por ejemplo, un empleado puede recibir capacitación, pero el desempeño del programa puede no mejorar, porque el problema real es la falta de recursos, o porque hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación entre departamentos o por una supervisión adecuada.

También hay que considerar que el problema puede ser que el trabajador no tenga aptitudes para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado, que gastar recursos en su capacitación.

Competitividad

La competitividad es la capacidad de competir. En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

Algunos factores que inciden en la capacidad competitiva son:

- la relación entre la calidad y el costo del producto,
- el nivel de precios de los insumos,
- así como el nivel de salarios en el país productor.
- la eficiencia de los sistemas o técnicas de producción y
- el aprovechamiento de los recursos necesarios para la elaboración de bienes y servicios, es decir, la productividad.

Así, una empresa será más competitiva en un mercado si logra producir más a menor costo, con altos niveles de productividad, eficiencia y calidad, todo lo cual se traduce en una elevada rentabilidad por unidad de producto.

En este sentido, las organizaciones más competitivas son aquellas que pueden asumir mayor cuota de mercado ante organizaciones menos competitivas.

No obstante, la competitividad supone aspectos como:

- Calidad,
- Innovación

- Diferenciación del producto o servicio en relación con aquel que ofrecen los competidores
- Capacidad para generar la mayor satisfacción en los consumidores a partir de un precio establecido
- Capacidad de ofrecer a un menor precio cierto nivel de calidad

La pérdida de competitividad supone una situación de aumento de costos de producción que incide negativamente en el precio o el margen de beneficios que este arroje, todo ello sin aportar mejoras a la calidad del producto y amenaza a largo plazo la vida de la empresa.

El término competitividad es un concepto que puede aplicarse a varias situaciones:

- Puede referirse a la competitividad laboral de una persona profesional en su ámbito de trabajo;
- A la competitividad de un atleta o un equipo en una disciplina deportiva;
- A la de un país considerado desde un punto de vista global o internacional.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de la organización y organización.

Ventaja competitiva:

La ventaja competitiva de una organización estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha organización, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planeación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Porter (1999) nos recuerda que las organizaciones se han concentrado en hacer las cosas mejor, ya sea por medio de sistemas de calidad total, reingeniería, entre otros. Sin embargo, las compañías deben de construir ventajas en lugar de solo eliminar sus desventajas.

Si todas las compañías de un sector industrial están compitiendo dentro del mismo juego de variables, entonces los estándares se incrementan, pero ninguna organización tendrá la cabeza. Para poder estar a la cabeza (y mantenerse allí) se deberá de seguir la estrategia básica de crear una ventaja competitiva, Porter (1999).

Definiciones de “ventaja competitiva”, citados por Porter (1999).

- *“Es el poder que consiste en ciertas habilidades o combinación de habilidades únicas de una organización, para un desempeño superior o de mayor grado que cualquiera de sus competidores”, Charles Wiseman.*

- *“Son factores que proveen a la firma con una ventaja de vanguardia y sobre estos factores se construye la estrategia de la firma”, John Pearce.*
- *“Es una ventaja sobre los rivales en asegurar a sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas”, Arthur Thompson.*
- *“Es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más baratas que sus competidores”, Michael Porter.*
- *“Es aquella que se consigue o conserva una posición de superioridad en relación con la competencia”, Rogelio Rocha.*
- *“Es cuando se tiene una tasa de ganancias más alta o se tiene el potencial de obtenerlas”, Robert Grant.*

Ventajas competitivas y la calidad

En la actualidad las organizaciones están en gran competencia por obtener el mayor número de clientes posibles ya que para las compañías sin los clientes no existirían. Por lo que se debe prestar más interés en los aspectos de calidad en atención al cliente en todo tipo de organizaciones.

Si bien es cierto que la calidad no cuesta y que es gratuita, lo que sí es costoso es no tenerla y de forma contraria el contar con sistemas de calidad generará utilidades y de esto es de lo que se han dado cuenta las organizaciones en la actualidad, por lo tanto, se han dado a la tarea de asegurar la calidad, esto requiere una debida disciplina y atención.

La calidad debe comprender todos los rincones de la organización. Si no se genera calidad interna, menos puede ofrecerse una calidad apropiada a

los agentes externos. Por ello la calidad se construye mejorando día a día. Para lograr ello los líderes deben modelar su mente y luego hacer otro tanto con la del resto del personal. Así a la manera de un deportista que debe mejorar cada día para poder aspirar al podio, de igual forma sólo aquellas organizaciones que tengan el firme propósito de mejorar de manera continua podrán triunfar en los actuales mercados.

Las organizaciones deben mejorar la calidad, porque mejorando la misma logran obtener menores costos, aumentar la satisfacción de los clientes y llegar a una mayor cuota de mercado. Construir la competitividad implica dar cumplimiento a siete puntos fundamentales.

- *Concientización de propietarios, directivos y empleados acerca de la importancia crucial de la calidad como base y fundamento de la productividad, los costos, la diferenciación, la cuota de mercado, el nivel de ventas, la supervivencia de la organización, la competitividad y la rentabilidad del capital.*
- *Tomar la calidad definida por los clientes y/o consumidores, en función a sus necesidades y deseos, procediendo a fijar las especificaciones de los productos y servicios en función de aquellos.*
- *Determinar los parámetros de los insumos, componentes y procesos a los efectos de lograr cumplir con las especificaciones de los productos y servicios.*
- *Planificar a los efectos de fijar objetivos y políticas en materia de calidad, y determinar consecuentemente las estrategias, tácticas y acciones pertinentes para hacerlas realidad.*
- *Organizar la organización a los efectos de establecer las relaciones entre los diversos miembros de la organización de manera de hacer factible los objetivos en materia de calidad.*

- *Dirigir y liderar a las fuerzas humanas de la organización para inspirarlas y motivarlas en la búsqueda de la excelencia.*
- *Implementar sistemas de control a los efectos de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los objetivos trazados.*

Los primeros que deben tomar conciencia de la importancia de la calidad son los directivos y propietarios. Los directivos deben ser los que al tomar en consideración la real dimensión de la importancia estratégica que tiene para la organización alcanzar los más altos niveles de calidad y productividad, deben convencer de ello a los propietarios y accionistas, quienes en la búsqueda de los mayores beneficios en el corto plazo, descuidan la trascendencia que tienen para la corporación la mejora continua de los procesos, la inversión en personal mediante la capacitación y desarrollo, y las actividades de investigación y desarrollo.

La calidad tiene como objetivo asegurar que se cumplan las expectativas del cliente desde el diseño del producto, durante su proceso de manufactura, y hasta que es utilizado por el consumidor.

La capacitación una inversión con retorno

La capacitación es el medio más eficaz para alcanzar el verdadero progreso de los individuos y de países. La capacitación en el aspecto laboral debe ser constante y de excelencia, dicha capacitación debe abarcar los aspectos técnicos laborales, con el objetivo de alcanzar la calidad en la producción de bienes y servicios al menor costo.

La capacitación como costo de la calidad se convertirá en una inversión, siempre y cuando está sea de excelencia y constante abarcando todos los aspectos de aplicación de los empleados de acuerdo al puesto de trabajo.

Invertir en capacitar en una organización es rentable, pero, para asegurar la rentabilidad, debemos invertir en capacitación de forma adecuada, es decir, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la organización o de alguna de sus líneas de negocio, así como la calidad de los productos formativos empleados.

Las inversiones no están exentas de riesgos, de ahí que se debe analizar detalladamente para controlar y minimizar el riesgo. En el caso de la capacitación, los elementos de control del riesgo son claros: alineación con los objetivos del negocio y análisis de los beneficios y de los costos. Aparte, claro está, del necesario control de calidad de los productos formativos.

1.- Dentro de los costos de la calidad, la capacitación debe ser el más atendido, porque su ausencia o presencia se notará en todos los aspectos de la vida de las organizaciones.

2.- Dicha capacitación debe ser formativa, para alcanzar la calidad permanente en las organizaciones, esto es mantener la calidad en todas las épocas de las organizaciones, sin que los factores externos tengan influencia sobre los bienes o servicios de las organizaciones.

3.- La capacitación perdurable debe lograr el interés y la responsabilidad de todos los miembros de la organización, vistos como una comunidad en el logro de objetivos y metas rumbo a la calidad, esta calidad debe alcanzar la vida particular de los trabajadores y sus familias.

4.- Al lograr que nuestros costos de la calidad tengan más porcentaje de inversión que los costos de la No calidad, obtendremos Calidad Perdurable.

Los costos de la capacitación para obtener la calidad son los gastos o inversiones que se derogan, sin importar las cualidades de las unidades económicas de producción, en la actualidad los costos de la calidad no son un lujo sino una necesidad para la supervivencia, en su pronta instalación se

pueden encontrar el éxito, siendo estos costos fundamentos del progreso en las organizaciones si son usados de manera continua y controlada.

La planeación, implementación, y desarrollo de los programas de inversión de los costos de la calidad, deben ir orientados siempre al logro de objetivos estratégicos de la organización de manera objetiva, útil y concreta, es decir enmarcar y vigilar, pero sobre todo actualizar dichos programas en busca de la calidad. Será necesario para evitar excesos o carencias, así como desperdicios, adecuándolos de manera periódica a las características propias de cada organización, así como a su crecimiento y evolución.

Las soluciones de fondo y permanentes sin duda alguna requerirán mayor esfuerzo al principio de su implantación, pero nadie duda que son las más eficaces a mediano y largo plazo. El costo de la calidad más importante como prevención es la capacitación.

Todo el asunto radica finalmente en la calidad de la capacitación para que tenga la posibilidad de producir resultados concretos en ventas. Esto es ineludible.

En la medida que se capacite al personal éste será más productivo, realizará su trabajo con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, lo cual le traerá en consecuencia un mejor nivel de vida acompañado de un mejor ingreso. Al tener un ingreso más alto el empleado consume artículos de otras organizaciones con lo que ayuda a conservar otros empleos y tal vez generar más.

La organización, por su parte, obtiene beneficios al capacitar al personal puesto que los empleados preparados elevan el nivel de productividad y realizan su trabajo en forma eficiente, reduciendo de esta manera costos en la organización al evitar ser supervisados y disminuyendo el desperdicio de materia prima. Si la estrategia de la organización es la correcta, elaborarán

bienes y servicios con la calidad adecuada para ganarse la aceptación en el mercado, con esto se logra tener una organización cada vez más competitiva, se obtiene una mejor imagen y a la vez se logra un volumen mayor de ventas, que sin lugar a duda conduce a una rentabilidad más alta.

La capacitación y el factor humano para lograr los objetivos de las organizaciones.

Una parte importante de la vida de los individuos se desarrolla dentro de las organizaciones, las personas dependen de las organizaciones, y éstas a su vez del trabajo del factor humano, la sociedad actualmente está conformada por organizaciones y todas las actividades orientadas hacia la producción de bienes o la prestación de servicios, son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones, por ello el factor humano es la variable más importante de cualquier organización, sin que por ello se desmerite la importancia de los recursos materiales, tecnológicos o financieros, sin embargo las personas representan el activo más importante de la organización, por aspectos tales como su capacidad, su vulnerabilidad, su maleabilidad o bien sus conocimientos, considerados como uno de los factores que mayores beneficios o perjuicios, según como se quiera ver, representan a las organizaciones

Los resultados de la capacitación deben ser siempre calificados mediante una evaluación del desempeño y ésta debe enlazarse con incrementos de sueldo, entre otras formas de recompensar el esfuerzo del empleado. De otra manera, cualquier intento por motivar al personal para que mejore continuamente perderá credibilidad.

Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de

capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades.

Un programa de capacitación será pertinente en la medida que posibilite, a la organización, el cumplimiento de sus objetivos y será efectivo, en el grado en que la organización logre acercarse a dichos objetivos.

La gran mayoría de las organizaciones existe personal que no desempeña correctamente sus funciones. Si las organizaciones realizaran un análisis acerca de las veces que se equivocan sus empleados al realizar sus actividades y cuánto le cuesta esta serie de torpezas, seguramente verían de otro modo a la capacitación. Esta incompetencia afecta directamente la productividad y la rentabilidad de la organización y, en consecuencia, los bienes y servicios que produce no tienen la aceptación debida en el mercado. Por tanto, aún existen organizaciones que se conforman con un nivel limitado en sus ventas, empleados descontentos y un mal ambiente laboral.

Por lo cual, el éxito de las organizaciones depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto exitoso en el desempeño de la organización.

La capacitación en la estrategia organizacional

En la actualidad, para toda organización los recursos humanos son una parte esencial para su buen funcionamiento, ya que el personal de una organización es uno de los recursos más importantes, por medio de ellos se puede alcanzar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un

mejor desarrollo de la organización para alcanzar un alto nivel de competitividad.

La capacitación y el entrenamiento aseguran la ejecución satisfactoria del trabajo y constituyen una herramienta para adaptarse a los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la organización desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del trabajador.

Es importante mencionar que también ayuda a considerar qué empleados pueden ocupar un puesto en el momento que exista una vacante antes de pensar en contratar personal externo, ya que permite tener un enfoque más claro del desempeño de los empleados. Esto se llevaría a cabo mediante un sistema de información para el departamento de recursos humanos, lo que proporcionará de manera más rápida la información oportuna que permitirá a los gerentes tomar decisiones acertadas sobre el manejo del personal.

Factores que determinan la competitividad organizacional.

Cuando una estrategia no puede ser superada o imitada por la competencia, entonces la organización contará con una ventaja competitiva sostenible, situación que generalmente sólo se puede mantener por cierto tiempo. La competencia podrá adquirir habilidades necesarias, para igualar o superar las del mercado.

Una organización que posee alguna ventaja competitiva logra de manera sistemática retornos por encima del promedio de su sector industrial, creando valor para toda la organización y accionistas. La competitividad

organizacional es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, organizaciones y de toda la sociedad en conjunto.

Uno de los factores clave de la competitividad de las organizaciones, es conocer y definir el sector industrial en el que compite. Una organización muchas veces es afectada por factores externos del sector industrial como los tipos de cambio, la economía o incluso la política de un país, pero la clave está en las distintas habilidades de las organizaciones para enfrentarse a ellas.

Metodología

El presente trabajo se realizará siguiendo un enfoque cualitativo. El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se construyó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente, para el desarrollo de la presente investigación, el método que se utilizó para esta investigación fue el estudio de caso, el cual es un método de trabajo empírico que permite conocer el contexto de una situación cuando no es del todo evidente por lo que se requiere de múltiples fuentes para recabar información del objeto de estudio, conociendo su realidad de forma directa o indirecta. Por ser un método cualitativo, "a través de este se puede registrar y describir la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado" Yin (citado en López y Wilmer, 2013, p. 140).

Por consiguiente, las técnicas que se implementaron fueron la entrevista y la observación no participante con el objetivo de comprender, describir e interpretar todo tipo de opiniones vertidas por los actores clave de proporcionar la información perteneciente a la organización. La primera se aplicó en formato de entrevista estructurada; para la segunda se

implementó la herramienta de cédula de observación. Para que los datos recolectados tengan significado, es necesario analizar e interpretar los resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan la misma, intentando dar respuesta al problema planteado.

Resultados obtenidos y solución aplicada

El departamento de personal deberá impulsar la innovación y fomentar el desarrollo de competencias laborales y de una cultura organizacional que dé prioridad a la búsqueda y adopción del cambio, además se encargarán de buscar y contratar talento, así como gestionar las relaciones laborales, sanas y diseñar y planear los puestos y contrataciones de acuerdo a la estrategia de crecimiento de la organización.

El área de recursos humanos deberá estar en comunicación con los altos directivos para conocer los objetivos de crecimiento que se pretenden alcanzar y proporcionar a la organización del talento que los hará posibles. Crear el ambiente laboral propicio y ofrecer los paquetes de incentivos que atraigan a los mejores empleados es uno de los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos.

Se requieren nuevos espacios para laborar

La organización objeto de estudio le está dado un alto grado de seriedad al diseño de sus oficinas, argumentando que lo hacen para aumentar la colaboración y atraer a nuevos talentos. Con el uso de las nuevas tecnologías de colaboración, la oficina se encuentra cada vez más descentralizada y los espacios se han reducido. Es normal ver que en la actualidad los empleados están laborando más a distancia y las oficinas son cada vez más parecidas a salones multiusos.

Se requiere la automatización de procesos

La organización lucha por aumentar el valor del negocio, reduciendo costos, con pocos empleados mejor pagados. Hay cada vez más presión para modernizar todos los ámbitos del trabajo y centrarse en las ventajas de la tecnología.

Es necesario socializar la inteligencia colectiva

Más que el talento individual, lo que se busca es fomentar la colaboración entre los empleados y forjar una cultura organizacional innovadora que dé una ventaja competitiva a la organización. Talentos al servicio colectivo de la organización y no al revés. Al final, debe impulsarse la idea del bien común por encima de los individualismos para ventaja de todos.

Adoptar la tecnología y aprendizaje social

La irrupción de las plataformas sociales ha puesto otra herramienta para evaluar aptitudes en el capital humano, como su forma de socializar, su capacidad de liderazgo y su capacidad de síntesis. También permite a los empleados acceder a nuevos conocimientos mediante técnicas de aprendizaje innovadoras y de colaboración que fomenten habilidades como el trabajo en equipo y la creatividad colectiva.

Sin duda es necesario el liderazgo más allá de la jerarquía

Se requerirán líderes en todos los niveles y en todas las áreas que sepan establecer objetivos claros y alcanzables, motivar a los demás miembros del equipo y aprovechar las capacidades y conocimientos individuales para estimular la productividad del grupo y de la organización. El trabajo colaborativo y basado en competencias borra las estructuras jerárquicas y fomenta la asignación de puestos de acuerdo a aptitudes, así como la

formación de equipos de trabajo, buscando la complementariedad de sus miembros.

Darle importancia al impacto de la capacitación.

Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para que, en el mediano y largo plazos, consolide los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. No puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este último nivel se dirige a la medición de los objetivos de la acción de capacitación en términos de si se emplean de forma efectiva en la entidad y para ello, se pueden realizar exámenes y entrevistas. En este nivel deben emplearse indicadores económicos y de medición de la calidad, entre otros. Hay que tener presente el vínculo que debe establecerse entre los procesos de capacitación y la satisfacción del cliente. También en este nivel se requiere algún tiempo para la ejecución de las pruebas y su objetivo es evaluar precisamente el impacto logrado en la mejora del desempeño.

Las organizaciones turísticas son una de las más comprometidas con las leyes aplicables en capacitar al personal debido a lo que dicta cada sistema de calidad y seguridad alimentaria y por si fuera poco la Ley Federal del Trabajo y Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entre otros.

Por esta situación los conocimientos del personal a través de la capacitación se mejoran técnicas, procesos de trabajo lo que garantizan eficiencia. Para las organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la organización. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Es conocida una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft, que representa el significado del talento: *"si 20 personas capacitadas dejaran Microsoft, la organización quebraría"* ... El pensamiento al que esta frase nos lleva es considerar al talento humano como la ventaja competitiva para muchas organizaciones.

Lo que debe preocupar hoy a las organizaciones es de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es justo el preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal. En la medida en que las organizaciones traten de fomentar algunos de los aspectos señalados, los trabajadores desarrollarán también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que a la larga se manifestará como permanencia de aquellos que no sólo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás empleados.

Mecanismos de transferencia

Con base en las propuestas y recomendaciones que se generen se propondrá a los directivos de la organización se considere a la capacitación como una verdadera estrategia de competitividad, con la cual se pretende valorar a los recursos humanos, en todos sus aspectos, como son; desde su persona, formación, aporte, antigüedad, profesionalización, competencias y colaboración en el logro de objetivos organizacionales. Así como despertar en ellos el interés y disposición para echar a andar este plan de acción que conlleve a la mejora de la calidad, productividad y por ende a la competitividad.

La implementación de esta estrategia deberá ser instrumentada para todo el personal de la empresa, debiéndose mantener actualizado y distinguirse como un plan de acción permanente haciendo énfasis en la importancia de mejorar el ambiente y clima laboral, impulsando el trabajo en equipo, y la identidad hacia la cultura. Se reitera la importancia de llevar a cabo evaluación y seguimiento de los resultados generados, con el fin de realizar los ajustes pertinentes y que dicho plan de acción se mejore para aplicaciones posteriores, adaptándolo a los cambios que vaya sufriendo la organización en su contexto.

Conclusiones

- Todas las organizaciones deben tener asentadas sus normas, valores y principios que faciliten su integración, determinen las características de su capital humano para definir funciones.
- La principal causa que afecta el cumplimiento de realizar las diferentes tareas semi especializadas y especializadas es a través de la detección de necesidades del puesto de trabajo en base a la normatividad de la Secretaría del Trabajo y a los mismos sistemas de calidad implementados.
- Para lograr lo establecido en los aspectos anteriores se sugiere mejorar la relación y comunicación entre jefes y empleados de la organización, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas de los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la organización.
- Es importante que se mantengan los programas de formación para todos los niveles de la organización, todo ello con el fin de hacerles ver que tan importantes son ellos para la organización, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la organización y fuera de ella.
- Los colaboradores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, lo cual les permitirán eliminar errores, ser productivos, poder competir en promociones de puesto para un mejoramiento de ellos mismos.
- Resulta fundamental que el área de recursos humanos establezca apropiadamente mecanismos de detección de necesidades de formación.

- Las expectativas e intereses del trabajador, los requerimientos del puesto y los proyectos de la organización podrán entrar en contacto y serán esas las necesidades de capacitación en las que vale la pena invertir.
- Es así como el trabajador se interesará en el conocimiento, lo utilizará en el puesto, y su contribución será importante para las metas de la organización, de manera que se puede confirmar de una capacitación efectiva.
- De acuerdo con lo anterior en este trabajo, se propone llevar a cabo las acciones mencionadas, como medio para cumplir con los programas anuales de capacitación que exige la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en México.
- Con esta propuesta se busca mejorar en la calidad del servicio ofrecido en la empresa.
- De igual manera, se sugiere un compromiso formal desde Dirección General como pilar para los cumplimientos legales que dan al recurso humano la mejor herramienta para cumplir con productividad, seguridad y mejora de la calidad de vida.
- Se han cumplido con los objetivos de la investigación, no obstante, existieron limitaciones al respecto ya que no existe suficiente información referente a los clubs deportivos particularmente de golf.
- Así mismo se localizó un segmento de investigación no muy abordado, pero con una fuerte presencia en el mundo actual.

Fuentes de consulta

Aguilar, J. (s/f). Estructura de un manual de organización y ejemplo de una cédula de descripción del puesto. Network de Psicología Organizacional Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Aguilera, E. (s/f). Caso práctico Departamento de Recursos Humanos. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la U.M.S.N.H.

Andrés G. S. A. (2022). "El empleo y la formación de los recursos humanos en el sector turístico mexicano"

Arias G. F. (1999) Administración de recursos humanos para el alto desempeño. 5ª edición Edit. Trillas.

Arias G. F. (2000). Capacitación para la competitividad y la colaboración. IICE, AMECAP

Arthur, D. (1995). Selección efectiva de personal. Edit. Limusa- Noriega.

Balido L. R. (2022). "Formación de la competencia comunicativa en los Centros de Capacitación del Turismo", Universidad Central de Cuba.

Bueno E. (2016). Capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones.

Casanueva (2000). El capital social en las organizaciones hoteleras de Sevilla.

Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Coase, Ronald H (2005). La empresa, el mercado y la ley. McGraw-Hill.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2020) Secretaría de Gobernación, México.

De Fuentes P. (1998). Evolución del Concepto de Calidad: Una Revisión de las Principales Aportaciones Hasta su Situación en el Entorno Competitivo Actual. Alta Dirección.

Diario Oficial de la Federación. (2020) Secretaría de Gobernación, México.

Figuerola (1995): Estado actual de las fuentes de información en el sector turístico español: una aproximación cualitativa

Flores B. S.L. (2018). "Análisis de la calidad del servicio del Hotel Urdesa Suites Boutique, para la implementación de un plan de capacitación".

Flores, B. (2018). Análisis de localidad del servicio del Hotel Urdesa Suites Boutique, para la implementación de un plan de capacitación.

García, M. (1994). Capital Humano en las Organizaciones. Ed. Deusto, Bilbao

Gómez, M. (s/f). Gestión de recursos humanos, Ed. Prentice Hall, 5ª. Edición.

González M. C.J. (2020). "Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en Empresas Familiares Turísticas (EFT) de Ciudad Juárez, Chihuahua, México". Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Guerrero y Ramos. (2011). Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Estado de Coahuila, México

Hampton, D. (2015). Manual de desarrollo de recursos humanos. Edit. Trillas.

Haro-Zea K.L. (2019). "Competitividad de la industria turística en Cozumel, Quintana Roo".

Instituto Tecnológico Nacional de México. (2019). "Propuesta de capacitación ambiental para los colaboradores de Hotel XCARET México de la empresa Experiencias XCARET PARQUES, S.A.P.I. DE C.V.",

Keith, D. (2004). Administración de Personal y Recursos Humanos Lara, N. (2018). Estudios de Capacitación Turística: Procedimientos y estudios de caso. Ed. Prentice Hall

Lara N. B. (2018). "Estudios de Capacitación Turística: Procedimientos y estudios de caso". Universidad Autónoma de Yucatán

Lechuga, E. (1998). Estrategias para la optimización de los recursos humanos. Ed. ISEF

León C. L.G. (2020). "Capacitación y control del personal en el área de housekeeping para una gestión de calidad del Miraflores Park Hotel". Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Secretaría de Gobernación, México.

Ley federal del trabajo. Secretaría de Gobernación, México.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Secretaría de Gobernación, México.

Martín I. (2005). Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Ed Pirámide.

Mazo Q. M. L. (2020). "Propuesta de modelo de desarrollo del turismo senior, a partir de la percepción de los actores sociales involucrados. El caso de Tabasco, México"

Mendoza A. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación, Ed. Trillas.

Mendoza N. A. (2005) Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas.

Mojica C. E.P. (2020). "Desempeño de las empresas turísticas en México orientación al mercado y emprendedora",

Pineda O.P. (2018). "Promoción económica y competitividad. Las estrategias de los gobiernos municipales en México",

Pineda, O. (2019). Promoción económica y competitividad. Las estrategias de los gobiernos municipales en México.

Pinto R. (1997): Proceso de Capacitación. Ed. Diana.

Reyes, A. (2004). Administración de organizaciones. Teoría y práctica. 1ª. Parte. Noriega Editores.

Reyes, A. (2019). Administración de organizaciones. Teoría y práctica. 2ª. Parte. Noriega Editores.

Rodríguez, S. (2000). Recursos Humanos su Misión Trascendente y Ética, Editorial Grijalbo.

Ruiz R. H (2022). "Importancia y propuesta de reactivación del turismo mexicano" UAEMex.

Silíceo, A. (1995). Capacitación y adiestramiento de personal, Ed. Limusa.

Toledo N. Y. (2020) "Causas de la desaparición de micro y pequeñas empresas: análisis descriptivo de la gestión del talento humano en hoteles del estado de Morelos, México" Universidad Politécnica del Estado de Morelos

Universidad Autónoma de Nayarit. (2019). "Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de animación y entretenimiento en el hotel Marival Resort Nuevo Vallarta".

Universidad Mayor de San Andrés. (2021). "Programa de capacitación y sensibilización turística para la guardia municipal de El Alto".

Vega L.N. (2021). "Contratación y capacitación: Factores de permanencia del capital humano en las PYMES" Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Werther W. y Davis K. (2001). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill.