

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TIJUANA



"LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTAS DE
COMPETITIVIDAD: CASO DE ESTUDIO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR TURÍSTICO DE
LA CIUDAD DE TECATE BAJA CALIFORNIA MÉXICO"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Brenda Melissa Quiñonez Martínez

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Alfonso Vega López

Dedicatoria

A Gilberto y Marilú por ser el portal de luz que me trajo a esta vida

A Ileana y Luis por compartirla conmigo

A Santiago y Sebastián por enseñarme a vivirla

A Rodolfo por convertirme en madre

Agradecimientos

Deseo agradecer a "Empresa X" por todas las facilidades otorgadas para la realización del estudio de caso, en especial al Sr Jasso, y a M.B.A Miguel Garambullo, director del corporativo y la Lic. Adilene Montoya Gerente de Recursos Humanos.

Por otro lado, debo expresar mi gratitud a las personas e instituciones educativas que me han respaldado y brindado facilidades para preparar esta obra: a mi director de tesis el Dr. Alfonso Vega López, por su guía y sus consejos, a la Dra. María Virginia Flores por ser un ejemplo de lo que las mujeres podemos lograr en la investigación e incentivarme a continuar mi camino. Del mismo modo a cada uno de mis maestros de las clases de seminario de investigación de los que tanto aprendí.

Deseo también expresar mi gratitud al Dr. Gilberto Quiñonez Palacio quien además de ser el mejor padre que la vida podría haberme dado me apoyo durante todo el proceso de la investigación con sus objetivas recomendaciones metodológicas.

Presento también mis respetos como mujer y como profesionalista experta en el área de recursos humanos a la Lic. María Luisa Martínez quien siempre tuvo una palabra de aliento para que yo siguiera adelante y cuyo corazón me dio la vida.

A todas y cada una de las personas que me apoyaron en este camino y no me permitieron rendirme.

Resumen

El estudio que aquí se presenta se refiere a un complejo turístico "X", localizado en la ciudad de Tecate (Baja California, México). Esta empresa cuenta con un diseño organizativo de tipo funcional, orientado a la atención al huésped, que gusta del turismo de clima mediterráneo, de negocios y cultural. Su propuesta de valor estriba en mejorar sus servicios de atención al cliente a través de sus políticas de inducción y capacitación del elemento humano, para generar propuestas que le permitan estar a la vanguardia en el servicio que oferta a sus clientes.

La empresa ha logrado constituirse en los últimos ocho años, como un punto de encuentro en la región, fomentando la competitividad en su giro de negocios y buscando alianzas estratégicas que le permitan asegurar su crecimiento y diversificación de su oferta al cliente.

A través del análisis teórico el autor pretende proponer estrategias que ayuden al Hotel a mejorar la competitividad y servicio ofertado al consumidor.

Palabras clave: inducción, capacitación, clima organizacional, servicio.

Abstract

The present study evaluates the touristic complex "X" located in Tecate. Baja California, Mexico. This company is guided by a functional organizational design, oriented to the customer care of guests who enjoy a Mediterranean weather and cultural and business tourism; due to its location and closeness with the Border crossing of the United States of America, the convention center acts as a focal spot as well as a gathering locale.

It also seeks to analyze the impact of competitiveness in the human factor by evaluating the way that the hotel sector in the city has benefit the community since 2012.

Through the theoretical analysis, the author intents to propose strategies that help the hotel sector to increase its competitive, improving the service that is offered to the consumer.

Keywords: Training, development, customer service.

Introducción:

El presente trabajo busca plantear la relación directa que existe entre los programas de inducción y de capacitación, en el desempeño del elemento humano, como un factor determinante en la competitividad, así como su influencia en la rentabilidad de la empresa, que a fin de mantener la confidencialidad de la información será llamada: Empresa "X" perteneciente al sector turístico de la ciudad de Tecate Baja California.

Derivado del reciente nombramiento de Tecate como Pueblo Mágico, y la gran oportunidad que presenta para que todos los prestadores de servicios turísticos se asocien con esta marca, y puedan a la vez fortalecer su oferta y consecuentemente captar un mayor número de clientes, surge la necesidad de analizar los fundamentos y herramientas que se le brindan al inicio y durante su desarrollo al elemento humano que tiene una incidencia directa sobre la mejora en el desempeño de la organización.

Contenido

| | |
|--|----|
| Capítulo I: Antecedentes Generales..... | 1 |
| 1.1 Consideraciones preliminares: | 1 |
| 1.2 Justificación de la investigación: | 1 |
| 1.3 Antecedentes:..... | 1 |
| 1.4. Planteamiento del problema: | 2 |
| 1.5 Objetivos de la investigación..... | 2 |
| 1.5.1. Objetivo General..... | 2 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos:..... | 2 |
| 1.5.3 Preguntas de investigación..... | 3 |
| 1.5.3. Conveniencia..... | 3 |
| 1.5.4. Relevancia social..... | 3 |
| 1.5.5. Implicaciones prácticas..... | 3 |
| 1.5.6. Valor teórico | 3 |
| 1.5.7. Utilidad metodológica..... | 4 |
| Capitulo II: MARCO TEÓRICO: | 5 |
| 2.1 Implicaciones Legales y normativas en materia de Competitividad, inducción, capacitación, clima organizacional y servicio a clientes en México. | 5 |
| 2.2 Competitividad..... | 16 |
| 2.2.1 Fundamentos de Competitividad | 17 |
| 2.3 Modelos de apoyo para el Desarrollo del Caso | 18 |
| 2.3.1 Modelo de las Cinco fuerzas Competitivas | 18 |
| 2.3.2 Modelo de la cadena de Valor:..... | 21 |
| 2.3.3 Sistema de Gestión Moderniza: | 25 |
| Capitulo III MARCO CONTEXTUAL..... | 26 |
| 3.1 Sector Turístico Hotelero: | 28 |
| 3.1.3. Sector Turístico Hotelero Nacional: | 29 |
| 3.1.5 Sector Turístico Regional | 35 |
| 3.1.5 Sector turístico Local:..... | 39 |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA..... | 49 |
| 4.1 Ficha metodológica..... | 49 |
| 4.2 Tipo de Investigación..... | 49 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.1. Metodología de investigación empírica..... | 50 |
| 4.3. Ámbito de aplicación del estudio..... | 50 |
| 4.3.1. Delimitaciones del estudio de caso: | 50 |
| 4.4 Operacionalización de Variables:..... | 50 |
| 4.4 Población sujeta de Estudio..... | 52 |
| 4.5 Determinación Del Censo..... | 52 |
| 4.6 Diseño y estructura del cuestionario..... | 52 |
| 4.7 Validación del Cuestionario..... | 53 |
| 4.8 Trabajo de Campo..... | 54 |
| 4.8.1 Procesamiento de la información obtenida en la Encuesta..... | 54 |
| CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 56 |
| 5.1 Análisis descriptivo..... | 56 |
| 5.2 Correlaciones Pearson:..... | 80 |
| 5.3 Correlaciones Spearman:..... | 83 |
| CONCLUSIONES..... | 86 |
| RECOMENDACIONES:..... | 89 |
| Bibliografía..... | 95 |
| ANEXOS..... | 98 |
| Índice de Tablas..... | 114 |
| Índice de Ilustraciones..... | 115 |

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Capítulo I: Antecedentes Generales.

1.1 Consideraciones preliminares:

Para la realización de este estudio de caso se tomó en cuenta la factibilidad de realizarlo en la ciudad de Tecate por ser el lugar donde está ubicada la empresa "X".

Se solicitaron además todas las autorizaciones necesarias y pertinentes para proteger los datos confidenciales de la compañía quien proporcionó toda la información necesaria.

1.2 Justificación de la investigación:

De acuerdo con SECTURE (2015) se ha visto que las empresas del sector turístico que cuentan con un programa eficiente de inducción y capacitación al elemento humano han tenido la oportunidad ser más competitivas, mejorar su imagen, aumentar el turismo, número de visitantes y traer derrama económica a las empresas locales.

La Empresa "X" en la comunidad de Tecate, ha sido un elemento clave para la designación del reciente nombramiento "Pueblo Mágico" otorgado por la Secretaría de Turismo.

Por esta razón se presenta la propuesta de realización de un estudio de caso en dicha empresa con el tema: Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California "

1.3 Antecedentes:

A finales del año 2012, la ciudad de Tecate fue acreditada como Pueblo Mágico dentro del programa nacional de la Secretaría de Turismo Federal.

Tecate, Baja California, fue un punto de encuentro, de reunión, de convivencia y sobrevivencia para las etnias Kumiai; posteriormente en su labor de evangelización los misioneros de la jurisdicción de San Diego, California, nombraron a los nativos Diegueños. Rumbos (2015)

En reconocimiento a uno de los Santuarios Kumiai, nace "Empresa X", un hotel boutique que, con sus espacios, decoraciones alusivas a la región, instalaciones y servicio al

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

cliente busca generar una oferta de valor para cada uno de sus huéspedes, mediante la creación de experiencias únicas.

Al presentar el proyecto en la compañía se vió la necesidad de analizar y profundizar en el factor humano en este estudio , ya que constituye una parte fundamental de la competitividad en el sector servicios e impacta directamente sobre el clima organizacional y el servicio al cliente.

1.4. Planteamiento del problema:

La empresa del giro turístico objeto de estudio, se encuentra ubicada en el municipio de Tecate, Baja California, México, y su actividad es servicios de hospedaje en hoteles y restaurantes.

Actualmente, la compañía está reestructurando sus sistemas internos en la creación de sus programas de inducción, capacitación, clima organizacional y servicio al cliente, buscando con ello, elevar la eficiencia y competitividad de sus activos más valiosos, los colaboradores.

1.5 Objetivos de la investigación

El presente trabajo pretende responder y aportar información a la "Empresa X " de La ciudad de Tecate, Baja California en relación a la siguiente pregunta y objetivos y preguntas de investigación:

1.5.1. Objetivo General

Identificar, analizar y evaluar el impacto que tienen los programas de inducción, capacitación clima organizacional y servicio al cliente en la competitividad de la empresa "X " de la ciudad de Tecate a fin de proponer estrategias que incrementen la eficiencia de la organización.

1.5.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar los programas de inducción, capacitación clima organizacional y servicio al cliente en la competitividad de la empresa "X" de Tecate B.C.
2. Analizar el impacto que tiene la inducción, capacitación, clima organizacional como estrategia de competitividad en el servicio a clientes.

3. Proponer estrategias que fomenten la competitividad de la empresa a través de los programas de inducción, capacitación, clima organizacional y servicio al cliente

1.5.3 Preguntas de investigación.

1. ¿Cuáles son los programas de inducción, capacitación, clima organizacional, y servicio al cliente que tiene la empresa "X" de Tecate Baja California?
2. ¿Cuál es el impacto que tienen los programas de inducción, capacitación, clima organizacional y el servicio a clientes de la empresa "X" de Tecate Baja California?
3. ¿Cuáles son las estrategias y medidas que requiere implementar la empresa "X" de Tecate B.C para medir la eficiencia de su elemento humano e incrementar su competitividad?

1.5.3. Conveniencia

Es conveniente puesto que de una manera analítica se podrá observa y medir el impacto en materia de competitividad en una empresa de la localidad de giro turístico.

1.5.4. Relevancia social

Medir la competitividad permitirá establecer estrategias de mejora continua para que la empresa siga cumpliendo sus objetivos y genere fuentes de empleo y de un mejor servicio a los clientes.

1.5.5. Implicaciones prácticas

Ayudará a encontrar la relación que existe entre el factor humano y la competitividad en el giro turístico de la localidad y fortalecerá la toma de decisiones de la dirección general.

1.5.6. Valor teórico

Se pretende generar información relevante sobre el tema, pues no hay estudios anteriores en la ciudad de Tecate.

Será posible analizar las variables que intervienen en la investigación buscando encontrar una relación entre ellas que nos permita evaluar la competitividad del elemento humano.

Se espera obtener información de utilidad que permita a la empresa tomar decisiones y medidas que incrementen su competitividad mediante el aprovechamiento de sus recursos humanos.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

1.5.7. Utilidad metodológica

Se busca proponer estrategias que permitan elevar la competitividad del elemento humano y contribuir en la mejora continua y logro de sus objetivos.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO:

2.1 Implicaciones Legales y normativas en materia de Competitividad, inducción, capacitación, clima organizacional y servicio a clientes en México.

2.1.1. Competitividad. El consejo de Normalización y Certificación de competencia Laboral CONOCER (2002) tiene la finalidad de lograr el autodesarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia laboral certificada. Con ello se busca que la capacitación eleve la calidad de la fuerza laboral, ganando pertenencia respecto a las necesidades tanto de los trabajadores como de la planta productiva nacional.

De acuerdo con la información publicada por CONOCER en su sitio de internet en 2016, existen 28 estándares de competencia asociados al sector turismo.

En caso particular de esta empresa resulta aplicable la norma técnica: Prestación del servicio de recepción y atención al huésped para su alojamiento temporal, cuyo propósito fundamental es:

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que preparan la asignación de habitaciones reservadas por el huésped, registran el ingreso y la salida del huésped y que atienden solicitudes del mismo durante su estancia. (CONOCER, 2008).

2.1.2 Inducción

La ley Federal de Trabajo (2015) en su artículo 153-B establece lo siguiente:

La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior

2.1.3 Capacitación

En materia legal, existen en México dos referencias obligatorias para los patrones en capacitación:

La constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo número 123 lo siguiente: "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente

útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2016).

Este primer referente obliga a la iniciativa privada a crear fuentes de empleo que representen la dignidad en la creación de empresas que incluyan en sus programas de desarrollo al elemento humano y no únicamente las utilidades financieras.

La ley Federal de Trabajo (2015) en su artículo 153 establece lo siguiente:

Artículo 153-A. Los patronos tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan. Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada. La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto: I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas; II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo; III. Incrementar la productividad; y IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a: I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de: I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento; II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual; III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios; IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad. Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micros y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

Artículo 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Artículo 153-F Bis. Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.

Artículo 153-G. El registro de que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos: I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos; II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-H.

La ley Federal de Trabajo (2015) en su artículo 153-H establece los requisitos a cumplir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento, que se resumen como sigue:

1. Referirse a periodos no mayores de dos años.
2. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
3. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
4. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
5. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

Artículo 153-I. Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios. Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

Artículo 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto: I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad; II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo; III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad; IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad; V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia; VI. Establecer compromisos para elevar la

productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia; VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas; VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene; IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes. Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en conjunto con la Secretaría de Economía, convocarán a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Productividad, que tendrán el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva. El Comité Nacional de Productividad tendrá las facultades que enseguida se enumeran: I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, 59 y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual; II. Colaborar en la elaboración y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la tecnología, maquinaria y equipo en existencia y uso, así como de las competencias laborales requeridas en las actividades correspondientes a las ramas industriales o de servicios; III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas; IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad; V. Estudiar mecanismos y

nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad; VI. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; VII. Proponer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada; VIII. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto; IX. Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior; X. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo; XI. Emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y XII. Las demás que se establezcan en esta y otras disposiciones normativas.

Artículo 153-L. El Titular del Ejecutivo Federal fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de la Comisión Nacional de Productividad, así como las relativas a su organización y funcionamiento. Sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su integración. En la toma de decisiones de la Comisión Nacional de Productividad se privilegiará el consenso.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N. Para su funcionamiento la Comisión Nacional de Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales y regionales. Las subcomisiones elaborarán para el ámbito del respectivo sector, rama de actividad, entidad federativa o región los programas que establece el artículo 153-J de esta Ley.

Artículo 153-O. (Se deroga).

Artículo 153-P. (Se deroga).

Artículo 153-Q. A nivel de las entidades federativas y el Distrito Federal se establecerán Comisiones Estatales de Productividad. Será aplicable a las Comisiones Estatales de Productividad, en el ámbito de las entidades federativas, lo establecido en los artículos 153-I, 153-J, 153-K, 153-L, 153-N y demás relativos.

Artículo 153-R. (Se deroga).

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. (Se deroga el párrafo cuarto).

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo. Ley Federal del Trabajo (2015)

Este artículo cobra importancia en su totalidad por que marca las pautas que debe seguir a empresa para la elaboración, planeación impartición y presentación ante las autoridades correspondientes de sus planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Además, marca la existencia obligatoria de una "Comisión mixta de capacitación adiestramiento y productividad" que debe ser registrada ante la Secretaría de Trabajo y Previsión social, gano regulador en materia del estudio de caso en cuestión ante el cual empresa "X" deberá presentar sus gestiones.

2.1.4 Clima Organizacional

En noviembre de 2014 fue publicado en el diario oficial de la Federación el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, mismo que en su artículo 55 establece la obligatoriedad de realizar evaluaciones del entorno organizacional favorable, tratándose de centros de trabajo que tengan más de 50 trabajadores, además de difundir las prácticas entre los colaboradores.

Artículo 55. Para la promoción de un Entorno Organizacional Favorable y la prevención de la Violencia Laboral, los patrones deberán:

- I. Definir políticas para la promoción de un Entorno Organizacional Favorable y la prevención de la Violencia Laboral;
- II. Disponer de mecanismos seguros y confidenciales para la recepción de quejas por prácticas opuestas al Entorno Organizacional Favorable y para denunciar actos de Violencia Laboral;
- III. Realizar evaluaciones del Entorno Organizacional Favorable, tratándose de Centros de Trabajo que tengan más de 50 trabajadores;
- IV. Adoptar las medidas preventivas pertinentes para combatir las prácticas opuestas al Entorno Organizacional Favorable y actos de Violencia Laboral;
- V. Difundir entre los trabajadores las políticas para la promoción de un Entorno Organizacional Favorable y la prevención de la Violencia Laboral; los resultados de las evaluaciones del Entorno Organizacional, así como las medidas adoptadas para combatir las prácticas opuestas al Entorno Organizacional Favorable y actos de Violencia Laboral,
- VI. Llevar los registros sobre las medidas preventivas adoptadas y los resultados de las evaluaciones del Entorno Organizacional Favorable. Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (2014)

En la variable de clima organizacional se consideró este artículo para la aplicación de la herramienta con la finalidad de que empresa "X" pueda elaborar su plan de "mejora, seguimiento y evaluación de clima organizacional"

2.1.5. Servicio a Clientes

En línea con las disposiciones legales que repercuten en el estudio de caso el 17 de junio de 2009 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la "Ley General del Turismo que establece en su artículo segundo lo siguiente:

Esta Ley tiene por objeto:

- I. La programación de la actividad turística. Representando para empresa "X" una oportunidad de incorporarse a dicha programación.
- II. La promoción, fomento y desarrollo del turismo. Lo cual es apoyado por la compañía al formar parte del "Comité de Pueblos mágicos" de la ciudad de Tecate.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

III. La creación, conservación, mejoramiento, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales. En caso de la localidad donde se llevó a cabo el estudio de caso, principalmente es difundiendo de las zonas como el parque central, las pinturas rupestres, y las aportaciones de las etnias Kumiai y misioneros Diegueños.

IV. La protección y auxilio de los turistas. A nivel nacional se cuenta con programas de apoyo a los turistas.

V. La regulación, clasificación y control de los servicios turísticos. Esta es la parte fundamental de la ley aplicable a la compañía la cal clasifica su servicio en 5 estrellas en la categoría de hotel boutique.

En referencia a las normas que materia de servicio deben cumplir las empresas que se dedican a actividades turísticas, la Secretaría de Turismo publicó las normas oficiales mexicanas turísticas con el objetivo de regular a las compañías que se dedican a estas actividades e incentivar la competitividad en el servicio al cliente existen las siguientes:

| NORMAS OFICIALES MEXICANA | |
|---|---|
| Nombre del Documento | Fecha de Publicación de la última actualización |
| Norma Oficial Mexicana NOM-06-TUR-2009. Requisitos mínimos de información, higiene y seguridad que deben cumplir los prestadores de Servicios turísticos de campamentos (cancela la Norma Oficial Mexicana NOM-06-TUR-2000). | 06/09/2010 |
| Norma Oficial Mexicana NOM-05-TUR-2003, requisitos mínimos de seguridad a que deben sujetarse las operadoras de buceo para garantizar la prestación del Servicio | 18/02/2004 |
| Norma Oficial Mexicana NOM-09-TUR-2002, que establece los elementos a que deben sujetarse los guías especializados en actividades específicas (cancela Norma Oficial Mexicana NOM-09-TUR-1997) | 26/09/2003 |
| Norma Oficial Mexicana NOM-08-TUR-2002, que establece los elementos a que deben sujetarse los guías generales y especializados en temas o localidades específicas de carácter cultural. | 05/03/2003 |
| Norma Oficial Mexicana NOM-07-TUR-2002, de los elementos Normativos del seguro de responsabilidad civil que deben contratar los prestadores de servicios turísticos de hospedaje para la protección y seguridad de los turistas o usuarios. | 26/02/2003 |
| Norma Oficial Mexicana NOM-011-TUR-2001, requisitos de seguridad, información y operación que deben cumplir los prestadores de Servicios turísticos de Turismo de aventura | 22/07/2002 |
| Norma Oficial Mexicana NOM-010-TUR-2001, de los requisitos que deben contener los contratos que celebren los prestadores de servicios turísticos con los usuarios-turistas. (cancela la Norma Oficial Mexicana NOM-010-TUR-1999). | 02/01/2002 |

Ilustración 1. Normas Oficiales Mexicanas en materia de turismo (2016). Fuente SECTURE

Así mismo el Consejo de Normalización y Certificación de competencia Laboral CONOCER (2002), tiene la finalidad de lograr el autodesarrollo continuo de las personas

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

mediante la promoción de la competencia laboral certificada. Con ello se busca que la capacitación eleve la calidad de la fuerza laboral, ganando pertenencia respecto a las necesidades tanto de los trabajadores como de la planta productiva nacional.

De acuerdo con la información publicada por CONOCER en su sitio de internet en 2016, existen 28 estándares de competencia asociados al sector turismo.

En caso particular de esta empresa resulta aplicable la norma técnica: Prestación del servicio de recepción y atención al huésped para su alojamiento temporal, cuyo propósito fundamental es:

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que preparan la asignación de habitaciones reservadas por el huésped, registran el ingreso y la salida del huésped y que atienden solicitudes del mismo durante su estancia. (CONOCER, 2008)

2.2 Competitividad

Arias (2012) La competitividad se entiende aquí como la posibilidad de compararse y aventajar a otras personas y empresas en cuanto a ciertos indicadores escogidos: conocimientos, habilidades, experiencia, precio, calidad, oportunidad, y así sucesivamente. Esta sería una competitividad externa.

El autor menciona también algunos otros aspectos internos que contribuyen a la competitividad de las empresas y que les periten adquirir conocimientos, habilidades y en primera instancia las llevaran hacia una mejora continua y desarrollo de planes estratégicos alineados a la misión, visión y objetivos de la misma.

Del mismo modo Ivancevich (1996), cita la siguiente definición: Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno. (Ivancevich, 1996)

2.2.1 Fundamentos de Competitividad

Lombana & Rosas (2008) argumentan que Porter (1990) entregó diez imperativos estratégicos para la competitividad que son aplicables a esta investigación:

- Pensar con un enfoque micro (empresas)
- Desarrollo del centro de innovación
- Mejorar la demanda local
- Educación o capacitación en estrategia comercial
- Formación de nuevas empresas
- Incentivar las relaciones compradores - oferentes
- Crear el Consejo de Competitividad (investigación)
- Prensa económica, información económica adecuada para los empresarios
- Incentivar los recursos humanos especializados
- Vender o promocionar la imagen país. (Lombana&Rosas, 2008).

Los principios enumerados por Porter pueden verse aplicados a Empresa X como sigue:

- Mejorar la demanda local: Actualmente la ciudad de Tecate está atravesando por un difícil proceso de adaptación hacia su proyección como "Pueblo Mágico", luego del nombramiento otorgado a la ciudad en el año 2012. Empresa "X" se ha posicionado como un punto de referencia en materia turística, así como generador de empleos en la localidad y punta de lanza en el nombramiento antes mencionado.
- Educación o capacitación en estrategia comercial: Recibir una mayor afluencia de turistas en uno de los objetivos por los cuales la empresa ha fungido como impulsor del proyecto "Pueblo mágico. Mayor turismo significa también, mayor capacidad de atención al cliente, en tiempo modo y forma lo que requiere especialmente de una capacitación y adiestramiento orientadas al sector turismo.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

- Formación de nuevas empresas: Desde su apertura la empresa ha logrado crear 55 empleos para la ciudad de Tecate lo que significa un beneficio para sus familias y la comunidad en general.
- Incentivar las relaciones compradores - oferentes. La empresa busca apoyar la reactivación de la economía tecatense fomentando promociones y un servicio de calidad que traigan derrama económica al municipio.
- Crear el Consejo de Competitividad (investigación). La empresa está íntimamente ligada al proyecto de pueblo mágico, de hecho, es parte del "Comité de Pueblos Mágicos" cuya finalidad es precisamente promover y vigilar la aplicación de los fondos otorgados por el gobierno federal mediante la Secretaría de Turismo y orientarlos hacia la competitividad.
- Prensa económica, información económica adecuada para los empresarios. La empresa también miembro de organizaciones locales del giro hotelero y turístico.
- Incentivar los recursos humanos especializados. Se busca una excelencia en la gestión de recursos humanos y mejora continua mediante un desarrollo de sistemas de capacitación y adiestramiento efectivos.
- Vender o promocionar la imagen país. En definitiva, el posicionamiento de la empresa en la localidad fronteriza de Tecate, busca implementar estrategias que atraigan turismo internacional.

2.3 Modelos de apoyo para el Desarrollo del Caso

El diseño de la herramienta de investigación, y variables está apoyado en la "Cadena de Valor de Michael Porter" por considerarlo adecuado para medir la competitividad del elemento humano. En este caso se realizó una adaptación del modelo industrial para adecuarlo a las necesidades del sector hotelero. Sin embargo, se hace también mención de modelos como sistema de gestión Moderniza de la SECTURE del gobierno federal y las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.3.1 Modelo de las Cinco fuerzas Competitivas

Robbins y Coulter (2010) Afirman:

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

En cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. Juntas, estas cinco fuerzas determinan lo atractivo y rentable de la industria, las cuales evalúan los gerentes por medio de estos cinco factores:

1. Amenaza de nuevas entradas. ¿Qué tan probable es que nuevos competidores entren a la industria? En este caso se analizará la competencia en el contexto de hoteles boutiques mundiales, nacionales y finalmente regionales.

2. Amenaza de sustitutos; ¿Qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por los productos de nuestra industria? Se analizará los productos o servicios que pueden en un momento dado reemplazar a Empresa X y ser preferidos por los clientes.

3. Poder de negociación de los compradores. ¿Cuánto poder de negociación tienen los compradores (clientes)? En este caso se pretende en conjunto con el departamento de mercadotecnia de la empresa realizar un análisis minucioso de la manera en que esta segmenta el mercado de los hoteles boutique para determinar el tipo de cliente que más comúnmente visita Empresa X.

4. Poder de negociación de los proveedores. ¿Cuánto poder de negociación tienen los proveedores? Se analizará los proveedores de servicios e insumos, en materia de calidad y eficiencia.

5. Rivalidad actual. ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores de la industria hotelera actual? por medio de benchmarking se pretende analizar a la competencia y aprender mejores prácticas. (Robbins ,Coulter, 2010)

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

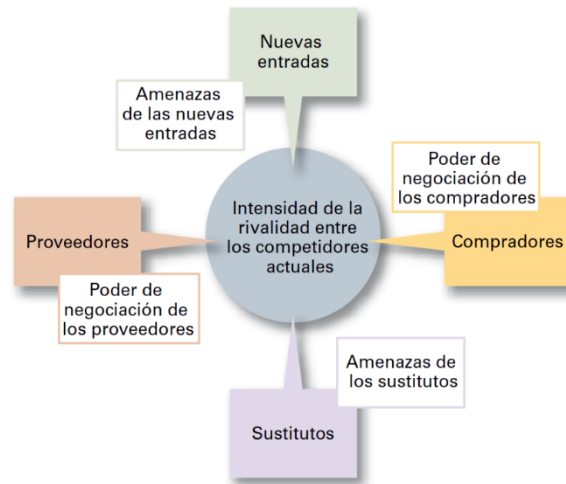


Ilustración 2. Basado en M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, The Free Press, 1980.

1. Rivalidad (+)

El sector turístico de Baja California presenta un tipo de competencia moderada y enfocada hacia "La Ruta del Vino" en cuestión de hoteles boutique.

Existen en Baja California 11825 unidades económicas registradas ante INEGI en el giro de servicio de alojamiento temporal y preparación de alimentos.

383 unidades económicas se encuentran en Tecate y su competencia más fuerte Valle de Guadalupe.

Clasificados como tal existen 14 hoteles boutique en Valle de Guadalupe y 1 en Tecate Baja California.

2. Poder Negociador Compradores (+)

La afluencia de clientes se encuentra diseminada, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa:

1. El porcentaje de ocupación mayor está representado por personas residentes en Estados Unidos.
2. Un segundo porcentaje se divide entre: Mexicali, Tijuana, y el resto del Estado.
3. En tercer lugar lo ocupa el turismo de negocios de diversas partes de la República.

3. Poder negociador Vendedores (-)

Existe área de oportunidad debido a que la proveeduría se encuentra concentrada en algunos productos, básico, por ejemplo: vinos, aceite para masajes, alimentos orgánicos y ropa de Cama

4. Sustitutos (+)

¿Qué tan probable es que los productos de nuestra industria puedan ser sustituidos por los de otras industrias? Turismo de negocios, turismo de esparcimiento y gastronomía.

2.3.2 Modelo de la cadena de Valor:

(Porter, 1997) Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. La cadena de valor desglosa la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando sus actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

La cadena de Valor de una empresa está incrustada en un campo más grande que Porter denota, sistema de Valor. Los proveedores no solo entregan un producto, sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos, pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor del canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base para la diferenciación de una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta por categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa espacial, reflejándolas actividades específicas que desempeña. También muestra cómo las actividades en la cadena de valor de una empresa están eslabonadas unas a otras y a las actividades de sus proveedores, canales y compradores y cómo estas uniones afectan la ventaja competitiva.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que se pueden vender. (Porter, 1997)

La figura 1.1 ilustra gráficamente la cadena de Valor Genérica Planteada por Porter:

Ilustración 3. Cadena de Valor Fuente: (Porter, 1997)



Como se aprecia en la Figura 1.1 existe 5 categorías genéricas de las actividades primarias para competir en un sector industrial de acuerdo a Porter (1997).

Logística Interna: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto.

Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en producto final.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Logística Externa: Actividades por las cuales se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes.

Mercadotecnia: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten que el cliente compre el producto y que la compañía o induzca a ello.

Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejore o conserve el valor del producto.

A continuación, se presenta el Modelos de cadena de Valor aplicado a empresa "X" desplegando cada una de las actividades planteadas por Porter. Sin embargo, dada la naturaleza de la investigación el modelo se utilizó únicamente en el área de Recursos Humanos pero cabe señalar que las variables inducción y clima organizacional se encuentran presentes en todo el proceso y pueden verse en el Figura 2:

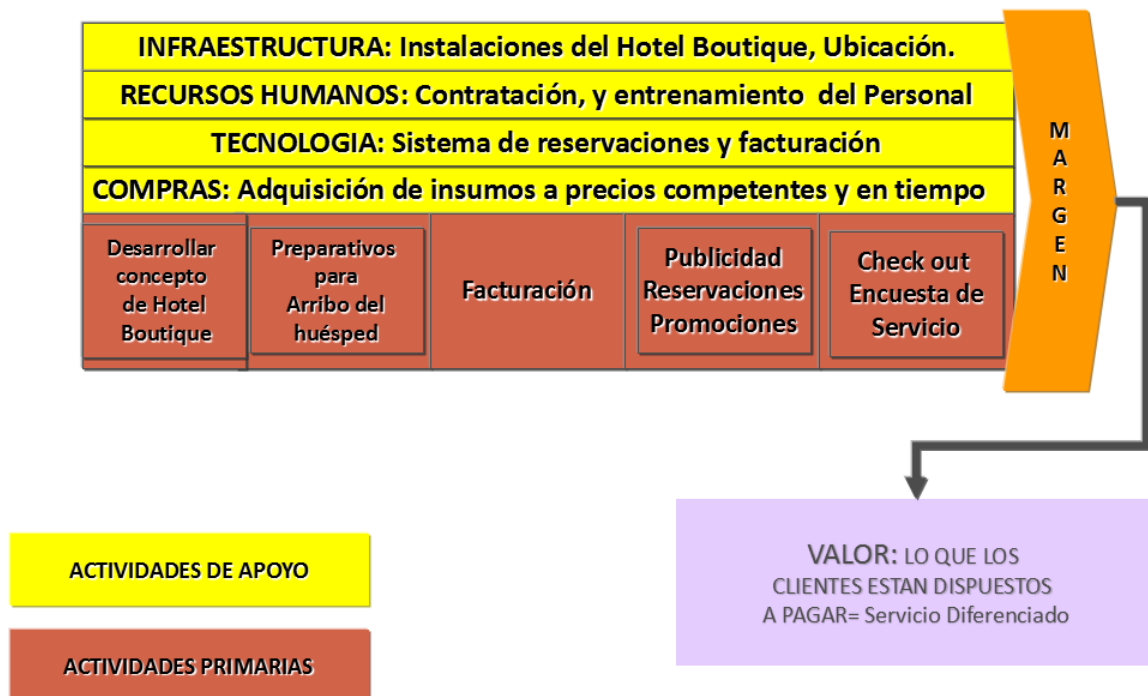


Ilustración 4. Cadena de Valor Empresa "X". Elaboración Propia (2016)

1. Actividades de Apoyo:

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Infraestructura: Se refiere a las óptimas condiciones de las instalaciones que se le ofertan al huésped y que en este caso constan de 26 cómodas habitaciones equipadas con amenidades en línea al giro de la empresa.

Recursos Humanos: Todas las actividades que tienen un impacto directo o indirecto en el resultado final de la encuesta de satisfacción del cliente:

- **Reclutamiento:** Procesos internos de búsqueda, entrevista y selección de candidatos para ocupar las vacantes.
- **Entrenamiento del Personal:** El proceso que inicia una vez contratado el colaborador cuyo primer paso es justamente la inducción institucional a la empresa, para después dar paso a un periodo de capacitación al puesto y cerrar el ciclo con una evaluación de resultados de desempeño para verificar la efectividad del proceso.
- **Clima Organizacional:** la actividad de análisis, evaluación y mejoramiento constante del clima organizacional debe estar en línea directa con el proceso de inducción y capacitación de personal. Es aconsejable que incluso durante la inducción se le explique al colaborador de nuevo ingreso cuáles son las conductas esperadas de su parte para mejorar el ambiente de trabajo, y sumarse a los esfuerzos de la empresa por tener un clima que permita desarrollar las funciones diarias y se traduzca en un excelente servicio al cliente.

Tecnología: Los sistemas que apoyan en mejorar el ciclo de servicio a través del software particularmente en el sistema de reservaciones y facturación electrónica.

Compras: Adquisición de insumos a precios competentes en tiempo, modo y forma.

2. Actividades Primarias

Desarrollo del Concepto de Hotel Boutique: Procesos actividades destinadas a que la naturaleza Boutique de la empresa continúe avanzando.

Preparativos para el arribo del huésped. Procedimientos, políticas y reglamentos establecidos de manera interna con la finalidad de atender al huésped desde su llegada.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

- Facturación: En la logística de salida una de las principales actividades es entregar al cliente el cierre de su cuenta una facturación oportuna y correcta a efectos fiscales.
- Publicidad: Actividades para dar difusión a la empresa, conservar clientes, atraer nuevos potenciales.
- Encuesta de Servicio: Finalmente a manera de cierre de ciclo se le aplica al huésped una encuesta de satisfacción para evaluar su percepción sobre el servicio recibido.

2.3.3 Sistema de Gestión Moderniza:

MODERNIZA, es un Sistema de Gestión para mejorar la calidad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas.

Fue diseñado por la Secretaría de Turismo para brindar acceso a los servicios de capacitación y consultoría necesarios para promover su eficiencia y modernización.

Inicia operaciones en el año 2002.

Los resultados globales del programa señalan que, de las **22,000** empresas participantes a nivel nacional, **19,000** calificaron para obtener el Distintivo M que las acredita como empresas turísticas modernas.

El programa ha sido evaluado por más del 80% de los empresarios con una calificación de excelencia. (SECTURE, 2015)

La empresa se encuentra actualmente inscrita en este programa de autogestión que es regulado con el apoyo de las supervisiones periódicas de SECTURE.

Para fines de la investigación y por políticas de la privacidad de los documentos que genera, audita y supervisa la Secretaría de Turismo no forman parte del estudio de caso. Sin embargo se hace mención en el marco teórico porque los temas de capacitaciones y entrenamiento si están contemplados en el proyecto final que se le presentará la empresa.

Capitulo III MARCO CONTEXTUAL

La investigación se llevará a cabo en el sector Turístico al cual pertenece la empresa que presta servicios de hotelería y eventos recreativos en la ciudad de Tecate Baja California.

La real academia española (2014) Define al turismo como:

1. m. Actividad o hecho de viajar por placer.
2. m. Conjunto de los medios conducentes a facilitar estos viajes.
3. m. Conjunto de personas que realiza este tipo de viajes. (Real Academia Española, 2014)

Por otra parte, la Organización Mundial de Turismo (OMT) en el 2007, define al turismo como:

Un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes, turistas o excursionistas.

Lo anterior nos permite relacionar la importancia que tiene el concepto de visitante con el crecimiento y competitividad de las empresas pertenecientes al sector turístico.

De acuerdo con el periódico "El economista": El turismo recuperó terreno en el Producto Interno Bruto (PIB) mexicano durante el 2013, pues su participación pasó de 8.4 a 8.7%, de acuerdo con la Cuenta Satélite del Turismo de México 2013, presentada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (El Economista, 2015).

Dado el repunte que muestra la estadística anterior, la investigación en la Industria Turística Local se vuelve un factor importante en el estudio de la competitividad a nivel Baja California.

Para la localidad de Tecate, Baja California, el nombramiento de "Pueblo Mágico" está teniendo un impacto en la economía local particularmente en los comercios pequeños establecidos en la zona centro debido a la remodelación que está sufriendo la ciudad

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

para cumplir con los requisitos que la Secretaría de Turismo exige a cambio de dicho nombramiento.

Considerando pertinente que la empresa "X" realice un análisis interno que le permita a su vez compararse en el contexto del giro correspondiente a fin de entrenar al elemento humano desarrollando programas de inducción, capacitación y adiestramiento que les permitan desenvolverse con eficiencia y eficacia en materia de competitividad turística.

Durante los meses de octubre y noviembre del 2015 la empresa llevó a cabo su primera encuesta de clima organizacional, a fin de realizar un sondeo interno sobre las percepciones de los colaboradores.

Tomando en cuenta que previo a la aplicación de una encuesta de esta naturaleza es importante sensibilizar a los colaboradores, se les proporciono una capacitación denominada "Introducción a la encuesta de clima organizacional" que tuvo una duración de una hora y fue impartida al 100% del personal.

Los aspectos que consideró la encuesta fueron:

- Aspectos Generales de la Empresa: se preguntó al colaborador su percepción sobre la misión, visión, valores, objetivos e identidad corporativa.
- Ambiente de Trabajo: Evaluación de la sinergia y ambiente en todos los niveles y jerarquías de la empresa.
- Ergonomía: Adaptación de las labores diarias de trabajo a la protección de trabajador en materia de seguridad e higiene.
- Relaciones Laborales: Percepciones de los trabajadores en materia de sueldos, salarios, compensaciones y relación directa con su jefe inmediato y compañeros de trabajo.
- Área de Trabajo: Comodidad espacial del trabajador
- Comunicación: Capacidad interna del canal de comunicación de Empresa X.
- Desarrollo Organizacional. Se contempló el rubro de "capacitación y entrenamiento", arrojando los resultados la necesidad de elaborar un plan de

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

capacitación que contemple las necesidades de todos los colaboradores y puestos en la empresa.

3.1 Sector Turístico Hotelero:

3.1.1 Estadísticas del Turismo Global:

De acuerdo con la información publicada por la OMT (2015) en su pasado informe del año 2015 los 10 países que registran mayor llegada de turistas en el periodo comprendido de 2012 a 2014 pueden apreciarse en la siguiente tabla:

| TOP 10 DE PAÍSES CON MAYOR LLEGADAS DE TURISTAS | | Llegadas de Turistas Internacionales | | | |
|--|----------------|---|--------------|--------------|--------------|
| | | Millones de Turistas | | | Var. (%) |
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 14*/13 |
| | Mundial | 1,038 | 1,087 | 1,135 | 4.4% |
| 1 | Francia | 82 | 83.6 | 83.7 | 0.1% |
| 2 | EE.UU. | 66.7 | 69.9 | 74.7 | 6.9% |
| 3 | España | 57.5 | 60.7 | 65 | 7.1% |
| 4 | China | 57.7 | 55.7 | 55.6 | -0.1% |
| 5 | Italia | 46.4 | 47.7 | 48.6 | 1.8% |
| 6 | Turquía | 35.7 | 37.8 | 39.8 | 5.3% |
| 7 | Alemania | 30.4 | 31.5 | 33 | 4.6% |
| 8 | Reino Unido | 29.3 | 31.2 | N.D | - |
| 9 | Rusia | 25.7 | 28.4 | 29.8 | 5.3% |
| 10 | México | 23.4 | 24.2 | 29.1 | 20.5% |
| Fuente: Organización Mundial del Turismo (UNWTO) | | (Información recolectada por la UNWTO Abril 2015) | | | |

Tabla 1. Estadísticas de Turismo Mundial. Fuente OMT (2015)

La tabla 1 permite apreciar que la mayor parte de visitas de tipo turístico corresponden en su mayoría a Europa.

Sin embargo, resulta importante analizar que Estados Unidos ha tenido una variación porcentual de 6.9% en los últimos años mientras que China presenta una tendencia a la baja de -0.1%.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

3.1. 2 Nivel Mundial: Comparativo de Mejores Prácticas: Great Place to Work en Hotelería.

De acuerdo a lo publicado en la página "Great Place to Work" (2015): El Ranking de Las Mejores empresas para Trabajar® en más de 40 países alrededor del mundo, incluyendo México. El proceso de análisis, evaluación y certificación llevado a cabo para la elaboración del Ranking está considerado como el más importante y exhaustivo de todo el mundo. El Ranking es el resultado de un riguroso proceso de análisis y evaluación de las opiniones de los colaboradores y la cultura corporativa, que nos permite seleccionar a Las Mejores Empresas para Trabajar®.

Los principales objetivos del Ranking de Great Place to Work® son facilitar la gestión del conocimiento y el compartir experiencias entre todas aquellas organizaciones que saben que el modo de conseguir los mejores resultados de negocio es mejorar la calidad de sus lugares de trabajo.

En México el Modelo y Metodología de Great Place to Work están certificados por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. También, Great Place to Work® es atestiguado por la de la firma Grant Thornton, resultado de la exhaustiva auditoría a la que fueron sometidos sus procesos, así como la integración del ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar® en México. (Great Place To Work, s.f.)

Este indicador representa una herramienta importante en el contexto internacional, pues al medir el clima organizacional, se mide también el factor Humano, qué es de vital importancia en el servicio de Hotelería. Un elemento clave es por supuesto la capacitación y adiestramiento de los colaboradores que integran el equipo de primer contacto con el cliente.

3.1.3. Sector Turístico Hotelero Nacional:

México ocupa el décimo lugar a nivel mundial en llegadas de turistas internacionales

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), como parte de los productos del Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM), presenta los resultados más recientes de la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM), en el marco del año base 2008 a continuación con relación al Producto Interno Bruto Nacional:

Porcentaje y variación anual

| Valores corrientes | |
|--|-------------------|
| Concepto | 2014 ^P |
| Participación del PIB turístico | 8.6 |
| Variación porcentual anual del PIB Turístico | 4.4 |
| Composición del PIB Turístico | |
| Total | 100.0 |
| Transporte de pasajeros | 16.8 |
| Restaurantes, bares y centros nocturnos | 10.1 |
| Alojamiento | 8.8 |
| Tiempos compartidos | 1.0 |
| Segundas viviendas | 3.6 |
| Bienes y artesanías | 15.5 |
| Comercio | 8.3 |
| Agencias de viaje y tour operadores | 0.9 |
| Servicios de alquiler y negocios | 21.5 |
| Servicios de esparcimiento | 1.8 |
| Otros servicios | 11.7 |

Tabla 2. Porcentaje y variación anual del PIB Turístico. Fuente INEGI (2014)

La tabla 2 permite analizar que la sección de alojamiento, al que pertenece Empresa "X" representa un 8.8% de la representación en el total nacional del producto interno bruto.

3.1.4 Nivel Nacional: Sistema de clasificación Hotelera Mexicano SECTUR

A continuación, se presenta una síntesis de los conceptos contenidos que de acuerdo con el "Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano" (2015) debe tener un servicio de calidad:

Para funcionar apropiadamente, el diseño del instrumento vincula la oferta y la demanda a través de 50 variables que se resumen en el número de estrellas y se agrupan en cinco ejes de desempeño. El instrumento reconoce además el desarrollo de propuestas de valor enfocadas y asociadas a 11 diferentes vocaciones de hoteles. Lo anterior está traducido en un cuestionario único de auto clasificación, diseñado para ser llenado autónomamente por los prestadores del servicio, y que estará disponible en línea, en el sitio de la Secretaría de Turismo. Cabe señalar que en caso del Hotel "X", este corresponde a la categoría de 5 estrellas dentro de la clasificación de Hotel Boutique:

1. Ambiente. Se refiere todos los elementos que integran el contexto ge realizado en que se desenvuelva la empresa en relación con su entorno y que determinan si el

huésped pasara la noche en el establecimiento o decide buscar otro lugar para alojarse.

2. Personal de servicio. Se refiere a la capacidad que tiene el elemento humano de la organización para atender al huésped durante su estancia. Su tiempo de respuesta ante las peticiones especiales o propias de un servicio de hotelería y recreación que concluya en una visita placentera y digna de recordar.
3. Producto. En cuestión del sector de hotelería el producto como tal es representado por el servicio de alojamiento que adquiere el cliente o huésped en cuestión. En caso de los complejos turísticos forman parte: infraestructura general del inmueble edificios y equipos, restaurantes, salones de eventos, spas y todo aquel espacio físico que formen parte del Hotel y que dependen del número de estrellas que se le asignen.
4. Otros huéspedes. Este apartado se refiere al ambiente propicio dentro del complejo que permite relación cordial entre los diversos tipos de huéspedes que se alojan.

Comprende también la privacidad de una habitación respecto de otra: niveles de ruido y capacidad para entretener al cliente en su estancia.

5. Comunicación. El diseño del canal de comunicación que crea la empresa con el cliente resulta vital para que este último reconozca y distinga un hotel de la clase superior respecto de un con servicio básico.

Un adecuado canal de comunicación permite además que el huésped sepa: los servicios disponibles dentro del complejo, los costos reales, las amenidades de cortesía que puede disfrutar, los alimentos disponibles y las actividades adicionales que puede contratar durante su estadía.

De acuerdo con el sistema de clasificación hotelera (2015) la oferta identifica consistentemente en su práctica cotidiana cinco ejes de desempeño que son: entorno y recepción, habitación, alimentos, instalaciones e integralidad del servicio.

1. Entorno y recepción.

Representa la primera impresión que tiene el huésped durante su visita. Ésta es conformada por todos los elementos tangibles e intangibles desde el momento en

recepción que se le brinda al cliente información hasta su proceso de registro a la habitación.

2. Habitación.

Sin importar la categoría de estrellas o servicios adicionales que pueda tener el Hotel, existen requisitos obligatorios que cualquier establecimiento debe cumplir como mínimo:

Debe ser un lugar limpio, con una temperatura confortable y con niveles de iluminación y ruido tal que permitan al huésped tener un adecuado descanso.

3. Alimentos y bebidas.

Este servicio lo integran las siguientes categorías: desayuno, comida, cena, room service, variedad de los alimentos, especialización de la cocina, número de restaurantes, horario del servicio, estándares en la preparación, y servicios complementarios en máquinas auto expendedoras de alimentos.

4. Instalaciones.

El sistema evalúa los siguientes aspectos: instalaciones en lo referente a su mantenimiento, los ambientes disponibles, el tamaño y número de áreas para reuniones, instalaciones deportivas, actividades recreativas, piscinas, jardines, estacionamientos y elevadores, entre muchos otros.

5. Integralidad de servicio.

Esta categoría evalúa el servicio de manera general en el "TODO" de las partes que lo conforman.

Los parámetros que se evalúan en esta área varían de acuerdo a los movimientos propios de la Industria, así como el tipo de hotel y estrellas que este posea además de las actividades y lugar donde esté ubicado.

Así mismo el Sistema de clasificación hotelera (2015) que reconoce e incentiva la vocación del hotel y el desarrollo de propuestas de valor especializadas en hotelería. Este elemento fue objeto de especial dialogo e interés del sector hotelero y tuvimos también ocasión de validarlo durante el piloteo del instrumento, ya que la experiencia turística es muy diversa y los huéspedes buscan diferentes espacios para alojarse, según la ocasión y el motivo del viaje.

Cada año el SCH realiza modificaciones y adecuaciones a sus instrumentos de medición a fin de clasificar de manera más acertada sus parámetros al momento de categorizar los hoteles para que los huéspedes puedan disfrutar de productos y servicio de acuerdo a las necesidades que buscan satisfacer.

A continuación, se presenta cada una de las vocaciones que hoy se encuentran integradas en el Sistema de Clasificación Hotelera (2015), mismo que está adecuadamente preparado para incorporar nuevas tipologías conforme estas aparezcan o sean detectadas.

1. Hotel de Ciudad:

Conformado por las zonas que presentan densidad alta y que además cuentan con terminales de transportes, o están localizadas en zonas productivas y urbanas.

La conectividad de estas con otras ciudades resulta importante en el factor de alojamiento, así como los sistemas adecuados de transporte y manejo de tráfico y tránsito vial.

2. Eventos y Convenciones:

Aquellos Hoteles que cuentan con salones, espacios o lugares que pueden adaptarse para una gran diversidad de eventos: formales, sociales, durante el día o la noche y que solventen de manera adecuada las necesidades del huésped.

Una característica fundamental de este tipo de hoteles es que cuente con un servicio óptimo de banquetes, así como gran capacidad y experiencia en la planeación de eventos masivos.

El porcentaje de ocupación depende de los eventos o convenciones con los que cuente el complejo.

3. Boutique:

Estos hoteles cuentan con pocas habitaciones, idealmente menos de 30. Van orientados al turismo de esparcimiento; ofrecen un servicio personalizado que en muchas ocasiones incluye servicio de masajes y SPA. La arquitectura, decoración y mobiliario dan una personalidad distintiva al lugar.

4. Cama y Desayuno (C y D):

Se encuentran localizados por lo general en lugares de turismo cultural y están totalmente orientados a los huéspedes que gustan de salir a recorrer sitios.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Las habitaciones en este tipo de establecimientos están diseñadas para el descanso y limpieza personal del cliente.

La ubicación y localización de un complejo de esta naturaleza debe ser un área céntrica o con conexiones de transporte hacia los lugares emblemáticos de la ciudad.

5. Express:

Diseñados para personas que viajan principalmente de negocios o comisionados por la empresa a la que representan.

Estos espacios deben contar con todas las comodidades para que el huésped pueda trabajar en la comodidad de su habitación: conexión a internet, puertos y espacios para conferencias y telecomunicaciones.

Los establecimientos de esta naturaleza ofrecen únicamente el servicio de desayuno y no cuentan con cortesías o complementos sin embargo si incluyen en su mayoría servicios de trasportación desde y hacia el aeropuerto.

6. Negocios:

Es el servicio utilizado por personas que deben trasladarse por un tiempo determinado cuando requieren abandonar su lugar de origen para establecerse de forma temporal en un lugar.

Es indispensable que cuenten con espacios ergonómicos para que el huésped pueda laborar.

7. Playa / Vacacionales:

En línea con el SCH (2015) buscan atender a turistas en su tiempo libre y recreación. Se ubican en playas, balnearios, centros recreativos, o bien cuentan con los espacios y equipamiento propios para ser atractivos turísticos por sí mismos. Ofrecen actividades deportivas y recreativas.

8. Centro de Ciudad:

Algunos de los hoteles pueden estar dedicados a fomentar y cuidar el patrimonio cultural. Instituciones como el Instituto Nacional de Historia no permiten las modificaciones a este tipo de establecimientos y regulan de manera estricta el mantenimiento especial con el que deben contar.

Estos hoteles están ubicados en lugares de importancia histórica y en ocasiones sus inmuebles tienen una antigüedad de cientos de años.

9. Hacienda:

Son hoteles que sufrieron modificaciones o adecuaciones para funcionar como tales dado que en algún momento fueron: fincas, minas, o algún centro de trabajo.

Por lo general dada su extensión son aprovechados para ambientarlos con grandes áreas verdes, laberintos, espacios al aire libre sin perder el toque histórico que los caracteriza.

10. Reserva:

Muchos de estos establecimientos se encuentran protegidos por la Secretaría de medio ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) o Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) dadas sus características en materia de riquezas naturales y biosfera.

La localización geográfica de estos hoteles es en paisajes naturales de gran diversidad y atractivo lo que les permite la realización de actividades en contacto directo con el hábitat, así como la utilización de energía solar para su funcionamiento.

11. Carretera:

Su ubicación, próxima a una vía terrestre primaria. Son hoteles que el turista busca para descansar por la noche y retomar su camino al día siguiente con el objetivo de lograr un viaje seguro. En estos hoteles lo más importante es el confort y el descanso. (Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano, 2015)

3.1.5 Sector Turístico Regional

De acuerdo con la información publicada al 2014 por parte de SECTUR en su portal web DATATUR, las estadísticas actualizadas del turismo en Baja California son las siguientes:

Información Turística por Entidad Federativa

Baja California



Características básicas:

- Capital del estado: Mexicali.
- Población: 3,484,150 habitantes (Junio 2015)
- Porcentaje territorial: 3.7% del territorio del país.
- Número de hoteles^{1/}: 596
- Número de habitaciones^{1/}: 22,674
- Número de Pueblos Mágicos: 1

^{1/} Se considera la oferta de 1 a 5 estrellas y los de sin categoría.

Ilustración 5. Información Turística por entidad Federativa. Fuente. SECTUR (2014)

La Figura 5 permite apreciar la distribución del sector turístico en la región considerando hoteles de 1 a 5 estrellas o aquellos que aún no han sido catalogados.

La tabla 3 presenta la actividad hotelera en Baja California seccionándola por categoría.

En caso de Empresa "X" pertenece a la categoría de 5 estrellas. El análisis está realizado en función de la ocupación mensual.

Lo anterior puede apreciarse como sigue:

| | Cuartos | | | % Ocupación | Llegada de Turistas | | |
|------------------------|---------------|------------------|------------------|----------------|---------------------|------------------|----------------|
| | Promedio 2/ | Disponibles | Ocupados | | Total | Nacionales | Extranjeros |
| Baja California | 17,904 | 6,534,952 | 2,633,150 | 40.29 | 3,640,601 | 2,780,116 | 860,485 |
| 5 Estrellas | 3,668 | 1,338,989 | 686,027 | 51.23 | 810,931 | 594,276 | 216,655 |
| 4 Estrellas | 4,044 | 1,475,937 | 683,873 | 46.33 | 830,643 | 628,276 | 202,367 |
| 3 Estrellas | 3,822 | 1,394,940 | 506,397 | 36.30 | 731,712 | 544,316 | 187,396 |
| 2 Estrellas | 2,246 | 819,730 | 306,328 | 37.37 | 435,030 | 346,624 | 88,406 |
| 1 Estrella | 4,124 | 1,505,356 | 450,525 | 29.93 | 832,285 | 666,624 | 165,661 |

Tabla 3. Actividad Hotelera en México por categoría 2014. Fuente SECTUR (2014)

La secretaría de Turismo a través de su sitio web Outstanding Host Baja (2015) promueve el Distintivo Regional, el cual describe como:

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Un programa estatal de la secretaria de turismo del estado cuyo objetivo principal es identificar empresas y establecimientos turísticos, que, a través de un sistema de evaluación, verifica que cumplan con una serie de requisitos. Los cuales garantizan servicios y productos de calidad para el turista, generando de esta manera confianza y certidumbre en las personas que visitan la entidad.

De acuerdo con el sitio web Outstanding Host (2015) es posible encontrar las siguientes preguntas frecuentes respecto del programa:

¿Cómo reconocer un establecimiento OH?

A través de un dispositivo que los afiliados deberán ubicar en un lugar visible en sus establecimientos.

¿En qué servicios turísticos puedo encontrarlo?

Alimentos y bebidas, Hospedaje y Diversos según características de cada municipio que los hace únicos.

Beneficios al visitar a un OH

Recibir atención cordial y de calidad por parte de los establecimientos de los que adquiera algún producto o servicio. Certidumbre al momento de realizar sus compras, toda vez que estos negocios han sido validados con estándares de calidad establecidos por la SECRETARÍA DE TURISMO DEL ESTADO.

Empresas que desean aplicar a este programa, deben de presentar la solicitud de inscripción al programa, disponible en a cualquier oficina de la Secretaria de Turismo del Estado, así como los siguientes requisitos:

- Contar con dos años de antigüedad o reconocimiento comprobable en el ramo.
- Estar dado de alta ante hacienda y crédito público.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

- Resolución favorable por parte de ISESALUD.
- Resolución favorable por parte de PROFECO.
- Cubrir mínimo el 80% de la verificación realizada por personal de SECTURE.
- Solicitud de inscripción firmada.
- Copia de identificación oficial.

La Secretaría de Turismo del Estado (SECTURE) Verifica 4 puntos fundamentales, estos son:

Servicio.

Seguridad.

Cumplimiento de la normatividad.

Imagen.

El Instituto de Servicios de Salud Pública del Estado (ISESALUD)

Practica la verificación a hoteles y restaurantes.

Instalaciones físicas y sanitarias.

Manejo de alimentos y bebidas.

Calidad del agua de consumo, para uso general en la preparación de alimentos y cocina y albercas (Hoteles).

Certificación de salud de personal y prácticas sanitarias.

Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)

- Verifica el historial comercial de los establecimientos con los siguientes criterios para validarlos:
- No tener más de 5 inconformidades presentadas en su contra
En caso de más de 5, haber solventado satisfactoriamente por lo menos el 80% de ellas a favor del cliente, dentro los 12 meses previos a la presentación de la solicitud. (Outstanding Host Baja, 2015)

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California “/Brenda Melissa Quiñonez Martínez

3.1.5 Sector turístico Local:

SECTURE (2015) Un **Pueblo Mágico** es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, magia que emana en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. El Programa de Pueblos Mágicos de la Secretaría de Turismo, contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros.



Ilustración 6. Escudo de Tecate Baja California. Fuente: SECTURE 2015

Características de Tecate:

- Se incorporó al programa Pueblos Mágicos en el año 2012.
- Tecate es uno de los 5 municipios que conforman el estado de Baja California en México.
- Su cabecera es la ciudad de Tecate.
- Rodeado de hermosas montañas y acantilados de piedra, Tecate es un pintoresco poblado donde podrás encontrar artesanías, disfrutar de una atmósfera tranquila en el Parque Miguel Hidalgo y degustar exquisita panadería.

Atractivos:

- Cervecería Tecate
- Cava de Don Juan

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

- Ruta del Vino
- La Rumorosa y El Vallecito
- El Cuchumá

Festividades:

- Desfile de charros y carros alegóricos, se lleva a cabo el 16 de julio.
- El 12 de diciembre, en la celebración de la Vvirgen de Guadalupe tienen lugar las Danzas de La Rumorosa, procesiones y bailes.

Ubicación:

- Colinda al Sur con el municipio de Ensenada, al este con el municipio de Mexicali y al oeste con el municipio de Tijuana, sus tres colindancias son con municipios del estado de Baja California.
- Al norte tiene frontera con los Estados Unidos.



Ilustración 7. Ubicación Geográfica de Tecate, Baja California. Fuente: SECTURE, 2015

El 26 de septiembre de 2014, fue publicado en el diario oficial de Federación el "Acuerdo por el que se establecen los lineamientos generales para la incorporación y permanencia al programa pueblos mágicos, mismo que en sus artículos I a XV dice a la letra lo siguiente:

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

PRIMERO. Los presentes Lineamientos tienen por objeto determinar y reglamentar los procesos de incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos, que deberán observar las localidades que cuentan o aspiran a obtener el Nombramiento Pueblo Mágico.

SEGUNDO. Para los efectos de los presentes Lineamientos, se emplearán las definiciones siguientes:

Atractivo Simbólico: Elemento natural o cultural único, auténtico y emblemático de la localidad aspirante que la diferencie de otras localidades en el estado, región y país.

Centros urbanos de distribución: Aquellos que, desde el conglomerado urbano, le sirve de base y distribución a los turistas que visitan las localidades y atractivos del país, en su radio de influencia.

Convocatoria: Documento mediante el cual la Secretaría de Turismo Federal establece los términos, plazos y especificaciones del proceso de incorporación que deberán cumplir aquellas localidades que estén interesadas en obtener el Nombramiento Pueblo Mágico, misma que se encontrará disponible en su portal web www.sectur.gob.mx. La Secretaría emitirá en ese mismo portal, una guía como documento de apoyo y referencia que facilite el cumplimiento de lo señalado en la Convocatoria.

Dictamen: Instrumento técnico, a través del cual se precisa el desarrollo fisicoturístico obtenido de la visita técnica realizada a localidades que aspiran a obtener el Nombramiento Pueblo Mágico.

Dirección General de Gestión de Destinos: Unidad Administrativa adscrita a la Subsecretaría de Innovación y Desarrollo Turístico de la Secretaría de Turismo Federal, encargada de desarrollar un modelo integral de gestión de destinos turísticos, que opere desde lo local bajo los criterios de sustentabilidad, competitividad, transversalidad y productividad, para convertir al turismo en fuente de bienestar social.

Evaluación de desempeño turístico: Resultado del análisis multidimensional cuyos factores son dinámicos y están relacionados con el éxito, eficiencia, innovación y bienestar para los residentes del destino.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Expediente técnico: Conjunto de documentos y archivos digitales que comprenden los elementos que integran las autoridades estatales y municipales de las localidades que cuentan o aspiran a obtener el Nombramiento Pueblo Mágico.

Grupo de Evaluación (en adelante GE): Órgano institucional de la Secretaría de Turismo Federal, de apoyo sectorial, que tiene como función principal evaluar la factibilidad y nivel de desarrollo turístico de las localidades, que aspiran a obtener el Nombramiento Pueblo Mágico.

Grupo de Evaluación y Seguimiento Pueblos Mágicos (en adelante GES): Órgano de apoyo intersecretarial que tiene como principal función, emitir comentarios, recomendaciones y facilitar el desarrollo turístico de las localidades que cuenten con el Nombramiento Pueblo Mágico.

Inventario de Recursos: Documento que muestra en forma ordenada, cualitativa y cuantitativa los elementos naturales y culturales susceptibles de aprovechamiento turístico de una localidad y municipio.

Proceso de incorporación: Características y elementos generales que deberán poseer las localidades para iniciar y postularse al Nombramiento Pueblo Mágico. Estos elementos comprenden tanto las partes iniciales como los complementarios, del proceso de incorporación.

Proceso de permanencia: Formalidades que deberá cumplir una localidad con Nombramiento Pueblo Mágico para mantenerse en el Programa Pueblos Mágicos.

Localidad aspirante: Localidad que aspira a ingresar al Programa Pueblos Mágicos y obtener, en consecuencia, el Nombramiento Pueblo Mágico, al ser susceptible de aprovechamiento turístico por sus atributos únicos, simbólicos, leyendas, historias auténticas, hechos trascendentes, cotidianidad que la identifica de manera particular y la hacen especial entre otras, y que está representada por la autoridad municipal.

Localidad Pueblo Mágico (en adelante Pueblo Mágico): Localidad que a través del tiempo y ante la modernidad, ha conservado su valor y herencia histórica cultural y la manifiesta en diversas expresiones a través de su patrimonio tangible e intangible irremplazable y que cumple con los requisitos de permanencia.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Nombramiento: Acción que realiza la Secretaría de Turismo Federal, con el respaldo de documentos técnicos, para designar a una localidad Pueblo Mágico, la cual acredita el cumplimiento de los requisitos de incorporación o permanencia al Programa Pueblos Mágicos.

Programa Pueblos Mágicos: Programa de desarrollo turístico integral para Localidades que, en un diferente nivel de desarrollo, organizan diversas acciones de carácter económico, social y ambiental con el propósito de mejorar las condiciones de vida de una localidad turística.

Secretaría: Secretaría de Turismo Federal.

Sistema de Información Turística: Mecanismo permanente y sistematizado de recopilación, tratamiento, ordenación y divulgación de la información precisa para los objetivos de planeación, acción y evaluación turística para los distintos agentes turísticos, públicos y empresariales del sector.

Visita Técnica: Ejercicio para comprobar *in situ* (en el propio lugar) las características de incorporación y recabar los datos necesarios para revisar el nivel de desarrollo turístico que prevalece en la localidad visitada.

TERCERO. El Programa Pueblos Mágicos tendrá como ejes básicos la sustentabilidad, competitividad, tecnologías de la información y transversalidad, definidos como componentes del nuevo Modelo Integral de Gestión Inteligente de Destinos.

CUARTO. Para que las Localidades puedan obtener o mantener el Nombramiento Pueblo Mágico, según sea el caso, deberán sujetarse a los siguientes procesos:

- I. Incorporación, y
- II. Permanencia.

Proceso de incorporación

QUINTO. El proceso de incorporación iniciará con la publicación de la Convocatoria que para tal efecto emita la Secretaría, la cual estará disponible en su portal web www.sectur.gob.mx.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

La Convocatoria contendrá como mínimo el periodo para la entrega de documentación, especificaciones y requisitos que deberán considerar las Localidades aspirantes para su incorporación al Programa Pueblos Mágicos.

SEXO. Las Localidades aspirantes deberán registrarse previamente en el portal web www.sectur.gob.mx o al correo electrónico que al efecto se establezca en la Convocatoria, a fin de obtener el folio correspondiente.

Para obtener el folio, las Localidades aspirantes deberán remitir por sí mismas, a través de la autoridad municipal o, en su caso, por la autoridad estatal, los siguientes documentos, en los términos y plazos previstos en la Convocatoria:

- I. Documento que acredite la existencia de un área o unidad administrativa oficial, encargada de la atención del turismo en la Localidad aspirante;
- II. Directorio de prestadores de servicios turísticos;
- III. Inventario de recursos y atractivos turísticos de la localidad aspirante y municipio (resaltar los inmuebles declarados o de ser susceptibles de catalogarse como zona de monumentos históricos, por algunas instituciones de nivel estatal o federal);
- IV. Datos e información georreferenciada sobre las condiciones de conectividad, comunicación y cercanía a los centros urbanos de distribución (distancia en kilómetros y/o tiempos de recorrido), y
- V. Plan o Programa de Desarrollo Turístico Municipal.

Los documentos remitidos únicamente tendrán efecto de registro, por lo que estarán sujetos a validación por parte de la Secretaría. La validación de los documentos será informada a la Localidad aspirante, a través del medio de contacto establecido en su registro.

Las Localidades aspirantes que no cumplan con lo establecido en el presente Lineamiento, quedarán excluidas de la Convocatoria vigente.

SÉPTIMO. Una vez obtenida la validación, las Localidades aspirantes o, en su caso, las autoridades estatales o municipales que hayan realizado el registro, deberán acreditar documentalente ante la Dirección General de Gestión de Destinos lo siguiente, para su revisión e integración del expediente que corresponda:

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

- I. Integración formal de un Comité Pueblo Mágico;
- II. Aprobación del cabildo de incorporación al Programa Pueblos Mágicos;
- III. Aprobación y punto de acuerdo del Congreso del Estado, donde se establezcan los recursos presupuestarios por asignarse a la Localidad aspirante;
- IV. Recursos presupuestales asignados o por asignar destinados al desarrollo turístico en la Localidad aspirante;
- V. Programas y acciones de gobierno que tenga un impacto en el desarrollo turístico en la Localidad aspirante, con una proyección mínima de 3 años;
- VI. Ordenamientos normativos municipales vigentes, con impacto en el desarrollo turístico;
- VII. Evidencia del atractivo simbólico de la Localidad aspirante;
- VIII. Descripción de los servicios de salud y seguridad pública para la atención del turista en caso de ser necesario en una situación de emergencia;
- IX. Inversión privada y social para el desarrollo turístico de la Localidad aspirante, y
- X. Los demás aspectos que considere la Secretaría como relevantes para la actividad turística.

Si la Localidad aspirante no cumple con alguno de los requisitos antes señalados, la Dirección General de Gestión de Destinos la prevendrá vía correo electrónico por una sola ocasión, para que en el plazo 10 días hábiles lo subsane. En caso de no presentar la documentación faltante en el plazo establecido, la solicitud de incorporación será desechada.

OCTAVO. La Secretaría, a través de la Subsecretaría de Innovación y Desarrollo Turístico, programará Visitas Técnicas a cada Localidad aspirante para constatar el desarrollo físico turístico.

Las Visitas Técnicas serán realizadas, al menos, por personal de las siguientes Unidades Administrativas de la Secretaría:

- I. Dirección General de Gestión de Destinos;
- II. Dirección General de Innovación del Producto Turístico;

III. Dirección General de Desarrollo Regional y Fomento Turístico, y

IV. Dirección General de Impulso al Financiamiento y Fomento a las Inversiones.

Para la realización de las Visitas Técnicas, la Secretaría podrá apoyarse en instituciones académicas, organismos internacionales y, en su caso, expertos técnicos en materia turística.

NOVENO. Las personas que realicen la Visitas Técnicas emitirán un Dictamen físico-turístico que cuente al menos con los siguientes apartados:

I. Datos de los participantes;

II. Objetivo;

III. Evaluación de la Localidad aspirante;

IV. Opinión y recomendaciones, y

V. Firmas autógrafas de los participantes.

DÉCIMO. La Dirección General de Gestión de Destinos integrará en un expediente electrónico los documentos señalados en los Lineamientos Sexto y Séptimo, así como el Dictamen físico-turístico que será presentando ante el GE, para su revisión y evaluación.

Con base en la información que conste en el expediente electrónico, el GE determinará la procedencia o no para otorgar el Nombramiento Pueblo Mágico. De considerar que no Cumplen las condiciones para otorgar dicho Nombramiento, emitirá las recomendaciones pertinentes para su posterior incorporación en la siguiente Convocatoria.

De considerarse procedente el otorgamiento del Nombramiento Pueblo Mágico, el Secretario Técnico del GE someterá a consideración del Titular de la Secretaría, su firma y fecha de entrega.

Una vez que se otorgue el Nombramiento a una Localidad, la Dirección General de Gestión de Destinos, programará para las autoridades municipales e integrantes del Comité Pueblos Mágicos, acciones de capacitación, con los temas siguientes:

I. Taller de Inducción al Programas Pueblos Mágicos, y

II. Taller de Planeación y Gestión para Desarrollo Turístico Municipal

Proceso de Permanencia

DÉCIMO PRIMERO. Para que un Pueblo Mágico pueda mantener su Nombramiento, deberá someterse a una evaluación anual coordinada por la Dirección General de Gestión de Destinos, que incluya las siguientes fases:

III. Revisión de requisitos de permanencia, y

IV. Evaluación del desempeño del desarrollo turístico económico.

La Dirección General de Gestión de Destinos podrá realizar evaluaciones extraordinarias, en los casos que así lo ameriten, para lo cual podrá apoyarse en instituciones académicas, organismos internacionales y, en su caso, expertos técnicos en materia turística.

DÉCIMO SEGUNDO. En la fase de revisión de requisitos de permanencia, el Pueblo Mágico evaluado deberá entregar los documentos que acrediten lo siguiente:

I. Mantenimiento y funcionamiento de un Comité Pueblo Mágico con seguimiento de acuerdos;

II. Aprobación y punto de acuerdo del Congreso del Estado, donde se establezcan los recursos presupuestarios por asignarse al Pueblo Mágico;

III. Cumplimiento de planes, programas y normativa;

IV. Fortalecimiento e innovación del catálogo de productos turísticos (servicios certificados);

V. Funcionamiento y adecuación de los servicios de salud y de seguridad;

VI. Evaluación del impacto en el desarrollo turístico;

VII. Mantenimiento de las relaciones comerciales con al menos un intermediario de servicios turísticos;

VIII. Contar con un Sistema de Información Estadística;

IX. Integración de un informe detallado de actividades (anual), y

X. Seguimiento a otros elementos que considere la Secretaría como relevantes para la operación del Programa Pueblos Mágicos.

Si el Pueblo Mágico no cumple con alguno de los requisitos antes señalados, la Dirección General de Gestión de Destinos lo prevendrá vía correo electrónico por una sola ocasión, para que en el plazo de 90 días naturales lo subsane. En caso de no presentar la documentación faltante en el plazo establecido, se informará al GES para su valoración y recomendación.

DÉCIMO TERCERO. En la fase de evaluación de desempeño turístico, la Dirección General de Gestión de Destinos verificará los siguientes componentes:

- I. Oferta turística;
- II. Demanda turística;
- III. Caracterización de la población;
- IV. Acceso a servicios públicos;
- V. Profesionalización y Certificación;
- VI. Seguridad;
- VII. Mercadotecnia;
- VIII. Marco regulatorio, y
- IX. Resultados y satisfacción.

DÉCIMO CUARTO. La Dirección General de Gestión de Destinos integrará en un expediente electrónico, los resultados que se hayan obtenido en las fases que indica el Lineamiento Décimo Primero, a fin de turnarlo al GES, para su valoración y recomendación.

DÉCIMO QUINTO. Con base en los resultados obtenidos en el Lineamiento anterior, el GES emitirá la recomendación correspondiente a la Secretaría.

De conformidad con el expediente electrónico y a las recomendaciones por parte del GES, la Secretaría dentro de un plazo de 15 días hábiles mantendrá o revocará el Nombramiento Pueblo Mágico. La decisión será emitida por escrito y notificada al Presidente del Comité Pueblo Mágico y a las autoridades municipales y estatales de turismo correspondiente. (Diario Oficial de la Federación, 2014)

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Ficha metodológica

| | |
|--------------------------------------|--|
| Nombre del Proyecto de investigación | “ Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California |
| Línea de investigación | Administración y Desarrollo de las organizaciones |
| Enfoque | Cuantitativo |
| Alcance | Correlacional |
| Limitación del Estudio | Ciudad de Tecate, Empresa “X”: Restaurantes, Hotel, y Salón de Eventos. |
| Sujetos de estudio | Los empleados y directivos de la Empresa “X”: Restaurantes, Hotel Y Salón de eventos. |

Tabla 4.Ficha Metodológica. Elaboración Propia (2015)

4.2 Tipo de Investigación

Investigación Cuantitativa, debido a que se realizará un censo y cuestionario validado trabajo de campo. El diseño utilizado para el estudio de caso será transaccional-correlacional-causal. Ya que se describirán las relaciones entre las variables en un momento determinado ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto. (Sampieri, 2010).

4.2.1. Metodología de investigación empírica

Pese a que la investigación tendrá un enfoque cuantitativo la observación será una herramienta muy importante para el desarrollo del caso en el factor humano donde se analizará el comportamiento de los colaboradores de empresa "X."

4.3. Ámbito de aplicación del estudio

El estudio de caso se llevará a cabo en la empresa "X" de la ciudad de Tecate siguiendo la línea de investigación: administración y desarrollo de las organizaciones, de la Facultad de Contaduría y Administración campus Tijuana de la Universidad Autónoma de Baja California.

4.3.1. Delimitaciones del estudio de caso:

Limitaciones geográficas: Se limitará únicamente a la ciudad de Tecate, empresa "X": Restaurante 1 y Restaurante 2, Hotel, y Salón de eventos.

Limitaciones: históricas (periodo del estudio). Se analizará el periodo 2015 a 2016.

4.4 Operacionalización de Variables:

Se pretende analizar la competitividad de la compañía en el elemento humano mediante sus programas de inducción y capacitación, clima organizacional y servicio al cliente en el periodo comprendido de 2015 a 2016 mediante la investigación y el análisis de 4 variables que a su vez se segmentaran en componentes pueden describirse como sigue:

Arias (2012), menciona que la competitividad se entiende aquí como la posibilidad de compararse y aventajar a otras personas y empresas en cuanto a ciertos indicadores escogidos tales como: conocimientos, habilidades, experiencia, precio, calidad, oportunidad, y así sucesivamente. Esta sería una competitividad externa. Se pretende analizar la competitividad de la compañía en el elemento humano mediante la investigación y el análisis de 4 variables que pueden describirse como sigue:

1. Inducción. De acuerdo con Arias (2012), es todo programa interno que contiene información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, trabajo a desempeñar, forma de pago una vez que el colaborador es contratado.

2. Capacitación. La Secretaria de Trabajo y Previsión Social a través de su Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento UCECA (1979), define al proceso de capacitación como toda acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

3. Clima organizacional. Las definiciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima. (Flores, 2009).

Chiavenato (2009), define el concepto de clima organizacional como los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan con los clientes o con elementos externos. Se analizaron los factores que intervienen en el comportamiento de los colaboradores tales como son: sentido de pertenencia, trabajo en equipo y relación con jefe inmediato y compañeros de trabajo.

4. Servicio al cliente. Para Porter (2000), es todo lo referente al impacto productivo que tiene en los colaboradores el ofertar un adecuado servicio al cliente. En este caso como resultado de conocer sus necesidades básicas de capacitación y adiestramiento. En relación al Diamante de Porter, Robbins (2010), afirman que, en cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. Juntas estas cinco fuerzas determinan lo atractivo y rentable de la industria, las cuales evalúan los gerentes por medio de estos cinco factores: amenaza de nuevas entradas, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad actual.

A continuación, se describen las variables en el diagrama ex ante:



Ilustración 8. Diagrama Ex ante de la Investigación Fuente: Elaboración Propia

4.4 Población sujeta de Estudio

Los sujetos de estudio son los colaboradores de la empresa y dado que la población total de estudio es conocida y se encuentra totalmente delimitada, N= 47 colaboradores, la empresa permitió realizar un censo al 100% de su plantilla de personal. Los sujetos de estudio son un total de 47 colaboradores que integran la empresa: 15 en cocina, 11 en comedor, 1 en compras, 4 en contabilidad, 1 en dirección, 9 en hotel, 4 en mantenimiento, 1 en recursos humanos, 1 en ventas. La plantilla de personal tiene una antigüedad que oscila entre los 0 meses a 7 años.

4.5 Determinación Del Censo.

Dado que la población total de estudio es conocida y se encuentra totalmente delimitada, N= 47 colaboradores, la empresa permitió realizar un censo al 100% de su plantilla de personal.

4.6 Diseño y estructura del cuestionario

Tomando en cuentas las variables mencionadas se desarrolló un instrumento adaptado a las necesidades del sector tomando como base el método Gallup de evaluación de sitios de trabajo y el modelo de cadena de valor de Michael Porter. Para la investigación se dispone de las autorizaciones y herramientas necesarias para efectuarla incluyendo participación activa de los colaboradores lo que permite que la investigación sea factible. El instrumento de medición fue elaborado con una escala tipo Likert, consta de veintidós ítems en una serie de enunciados sobre cada variable a analizar, donde el colaborador

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

califica de 1 a 5 afirmaciones referentes a cada segmento. La información fue capturada en el sistema estadístico SPSS por así convenir a los intereses propios de la naturaleza de la investigación.

Únicamente en el ítem 23 las respuestas libres proporcionadas por los colaboradores fueron registrada y contabilizadas en hoja de cálculo de Excel. Se evaluaron los distintos instrumentos de recolección de información resultando el más factible y pertinente un cuestionario dirigido al personal que labora en la empresa. En primer lugar, se presentan los datos de identificación de la empresa, en segundo lugar, lo referente a información sobre el nombre del departamento al que pertenece el encuestado, así como su antigüedad en el puesto.

El cuestionario se orientó a las 4 variables dependientes de la investigación sumando un total de 23 cuestiones utilizando la escala de respuestas Likert como sigue:

- Inducción. Buscando evaluar la percepción del colaborador al momento de su ingreso a la empresa. Ítems 1 a 5.
- Capacitación. Evaluación de la capacitación entrenamientos proporcionado por la empresa a los colaboradores de los distintos departamentos. Ítems 6 a 9.
- Clima Organizacional. Percepción del colaborador en cuestión de liderazgo, trabajo en equipo y ambiente de trabajo. Ítems 10 a 14
- Servicio al Cliente. Evaluación interna sobre el servicio que se oferta a los clientes en cada departamento. Ítems 15 a 22.

4.7 Validación del Cuestionario

Durante el mes de febrero de 2016 se realizó la aplicación de 10 cuestionarios a diversas áreas que integran la empresa "X" con la finalidad de validar la herramienta obteniendo los siguientes resultados de confiabilidad:

Para llevar a cabo la validación del cuestionario, se realizaron las siguientes actividades:

- Estructuración de ítems acordes a los marcos teóricos y contextuales de la investigación.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

- Aplicación del instrumento a 10 colaboradores de la empresa X de la ciudad de Tecate Baja California.
- Diseño de la base de datos correspondiente
- Alimentación de la información
- Estudio del Alpha de Cronbach. Con un resultado final de .836 de acuerdo con SPSS.

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
|------------------|--|----------------|
| .836 | .865 | 22 |

Tabla 5. Estadísticos de Fiabilidad. Fuente SPSS versión 20 (2016)

Se aprecia que el instrumento es confiable de acuerdo con Nunnally (1978): *dentro de un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es adecuado.*

El proceso de validación que consistió en una prueba piloto del cuestionario se encuentra detallado de manera integral en el anexo 5.

La pregunta de opción libre: Por favor mencione tres cursos que considera son importantes en su área de trabajo no fue considerada en la validación pues fungirá sólo como marco para la creación del plan de entrenamiento y tiene la intención de que el participante se sienta incluido en el Plan anual de capacitación de la empresa.

4.8 Trabajo de Campo

Durante el mes de marzo de 2016 se procedió a la aplicación de la herramienta al personal que integra la empresa "X".

La observación fungió como una herramienta básica del trabajo de campo.

4.8.1 Procesamiento de la información obtenida en la Encuesta

SPSS Y TABLAS DE EXCEL

1. En primer lugar se recibió a las personas en la sala designada por la empresa.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

2. Se les proporcionó la encuesta, así como lápiz, pluma y borrador.
3. Se procedió a darles las instrucciones y clarificar dudas.
4. Se realizó a aplicación de la encuesta
5. Una vez terminado el proceso se les agradeció su participación.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Análisis descriptivo.

Luego de procesar el 100% de las encuestas aplicadas al personal que integra la empresa "X" se obtuvieron los siguientes resultados por variable analizada con la siguiente codificación de respuestas en escala de Likert con los sistemas SPSS versión 20 y Excel 2010.

CODIFICACIÓN DE RESPUESTAS EN CUADRO

Para el caso de las variables de inducción, capacitación, y desarrollo organizacional:

1. Totalmente en Desacuerdo (TED)
2. En Desacuerdo (EDA)
3. Me abstengo (MA)
4. De acuerdo (DA)
5. Totalmente de Acuerdo (TDA)

Para el caso de Servicio al cliente:

1. Malo (M)
2. Regular (R)
3. Bueno (B)
4. Muy Bueno (MB)
5. Excelente (E)

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada por apartado del cuestionario:

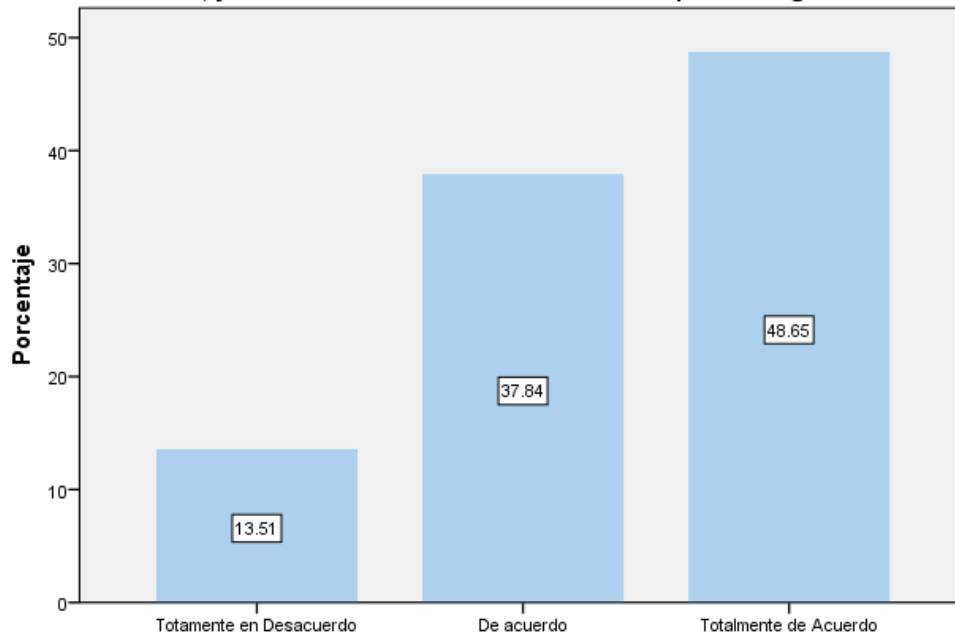
a) Inducción

1. El programa de inducción le permitió conocer la empresa: departamentos, historia, y funciones de cada una de las áreas que la integran.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 5 | 13.5 | 13.5 | 13.5 |
| Válidos De acuerdo | 14 | 37.8 | 37.8 | 51.4 |
| Totalmente de Acuerdo | 18 | 48.6 | 48.6 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 6.Item 1. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

1. El programa de inducción le permitió conocer la empresa: departamentos, historia, y funciones de cada una de las áreas que la integran.



1. El programa de inducción le permitió conocer la empresa: departamentos, historia, y funciones de cada una de las áreas que la integran.

Ilustración 9. Gráfica 1. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

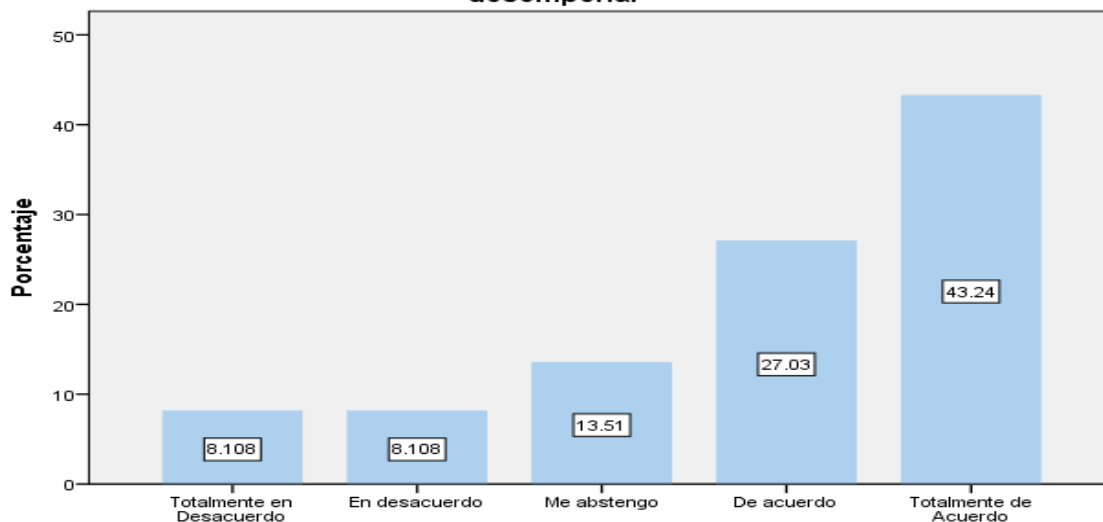
El ítem número uno del cuestionario permite conocer la apreciación de los colaboradores, durante su programa de inducción a la empresa respecto de los departamentos que la conforman, así como, la historia institucional de la misma y las áreas que existen en ella: el 48.65% considera que conoció en su totalidad la empresa, los departamentos que la conforman, así como, sus funciones a desempeñar, el 37.84% considera estar de acuerdo y conforme, con la información brindada durante la inducción. El 13.51%, menciona no está de acuerdo con la información recibida durante la inducción.

2. El programa de inducción a su puesto describe claramente las actividades a desempeñar

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 3 | 8.1 | 8.1 | 8.1 |
| En desacuerdo | 3 | 8.1 | 8.1 | 16.2 |
| Me abstengo | 5 | 13.5 | 13.5 | 29.7 |
| De acuerdo | 10 | 27.0 | 27.0 | 56.8 |
| Totalmente de Acuerdo | 16 | 43.2 | 43.2 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 7. Ítem 2. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

2. El programa de inducción a su puesto describe claramente las actividades a desempeñar



2. El programa de inducción a su puesto describe claramente las actividades a desempeñar

Ilustración 10. . Gráfica 2. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El ítem número dos del cuestionario, permite apreciar la opinión de los colaboradores respecto de la claridad con la que el programa de inducción, les permite conocer sin ambigüedades las actividades a desarrollar en el puesto al que fueron contratados: el 43.24 % considera que el programa cumple absolutamente su objetivo. El 27.03% considera que cumple su objetivo. El 13.51% decidió abstenerse de responder y el 16% considera que el programa no explica de forma clara las funciones a desempeñar.

3. El tiempo que se da entre la inducción a la empresa , capacitación y el desempeño de las tareas en el puesto es suficiente

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 5 | 13.5 | 13.5 | 13.5 |
| En desacuerdo | 8 | 21.6 | 21.6 | 35.1 |
| Me abstengo | 4 | 10.8 | 10.8 | 45.9 |
| De acuerdo | 9 | 24.3 | 24.3 | 70.3 |
| Totalmente de Acuerdo | 11 | 29.7 | 29.7 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 8.Ítem 3. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

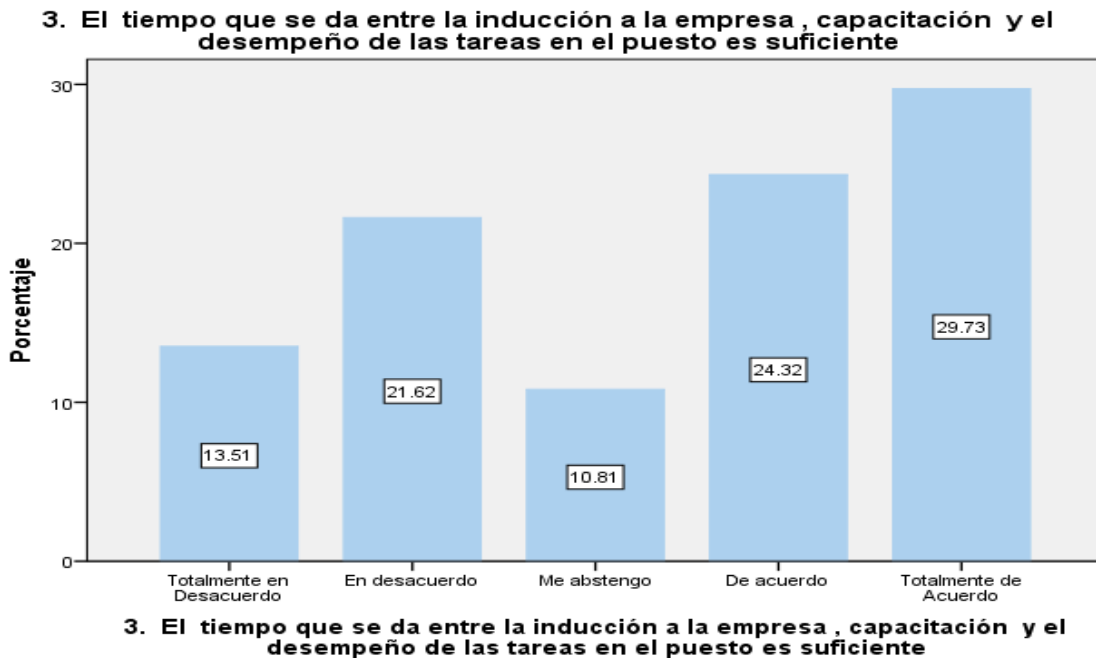


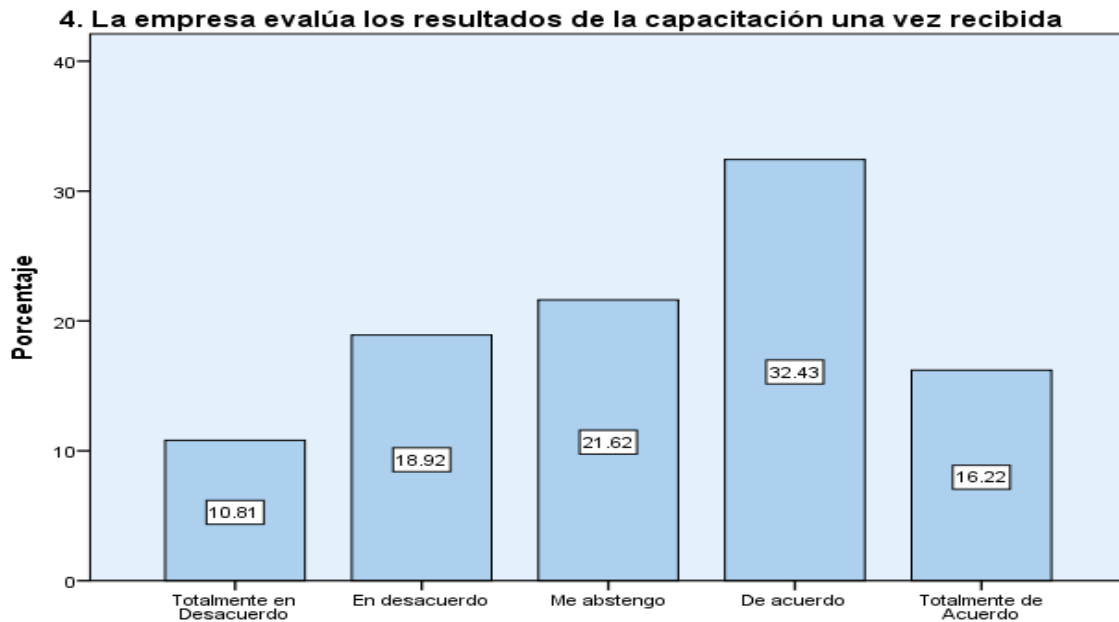
Ilustración 11 .Gráfica 3. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El reactivo número tres del cuestionario, permite analizar la brecha de aprendizaje que se da, desde el momento en el que colaborador se encuentra en el programa de inducción, al momento en que este es insertado en su departamento y no se encuentra más en periodo de prueba: el 29.73% consideran que el tiempo es más que suficiente, el 24.32% consideran que es suficiente. El 21.62% no consideran que el tiempo es suficiente. El 13.51% consideran el tiempo absolutamente insuficiente y el 10.81% optaron por abstenerse de responder.

4. La empresa evalúa los resultados de la capacitación una vez recibida

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 4 | 10.8 | 10.8 | 10.8 |
| En desacuerdo | 7 | 18.9 | 18.9 | 29.7 |
| Me abstengo | 8 | 21.6 | 21.6 | 51.4 |
| De acuerdo | 12 | 32.4 | 32.4 | 83.8 |
| Totalmente de Acuerdo | 6 | 16.2 | 16.2 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 9.Item 4. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado



4. La empresa evalúa los resultados de la capacitación una vez recibida

Ilustración 12.Gráfica 4. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

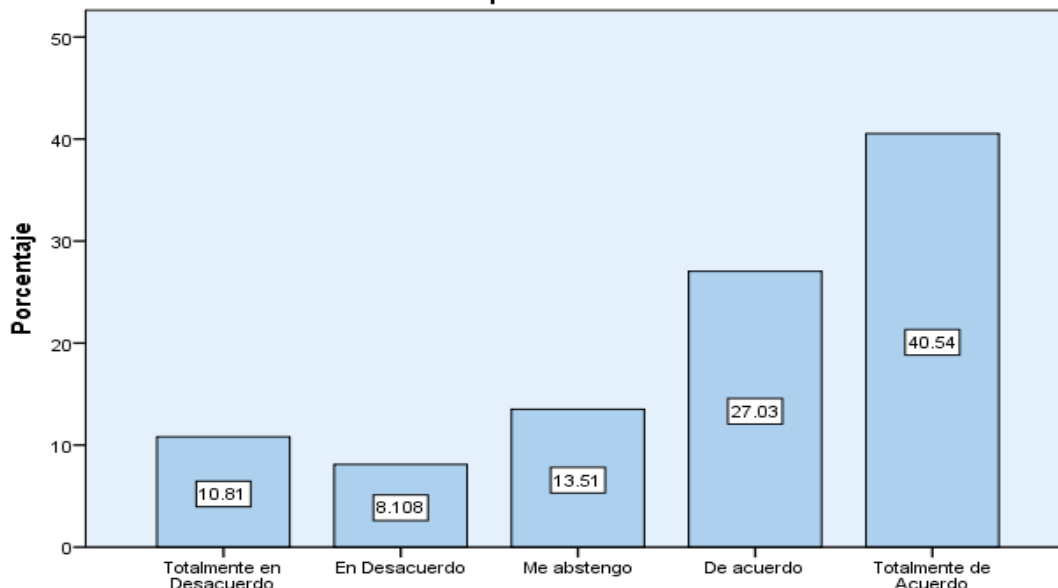
El ítem número cuatro del cuestionario, se refiere a la existencia y calidad de la evaluación que realiza la empresa luego de proporcionar capacitación a los colaboradores: el 32.43% considera suficiente la evaluación que realiza la empresa, el 21.62% optó por abstenerse de responder, el 18.92% considera que la evaluación actual no es suficiente, el 16.22% considera más que suficiente la evaluación actual, y el 10.81% considera que la evaluación actual no es de calidad o no existe como tal.

5. Luego de recibir la inducción a su puesto se le indican las metas a cumplir en su departamento.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 4 | 10.8 | 10.8 | 10.8 |
| En Desacuerdo | 3 | 8.1 | 8.1 | 18.9 |
| Me abstengo | 5 | 13.5 | 13.5 | 32.4 |
| De acuerdo | 10 | 27.0 | 27.0 | 59.5 |
| Totalmente de Acuerdo | 15 | 40.5 | 40.5 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 10. Item 5. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

5. Luego de recibir la inducción a su puesto se le indican las metas a cumplir en su departamento.



5. Luego de recibir la inducción a su puesto se le indican las metas a cumplir en su departamento.

Ilustración 13. Gráfica 5. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

El ítem número cinco del cuestionario, se refiere a la claridad con que la empresa plantea y transmite las metas a cumplir a sus colaboradores durante el periodo de inducción, los encuestados contestaron lo siguiente: el 40.54% considera que las metas departamentales son indicadas de forma clara y precisa. El 27.03% considera que son transmitidas correctamente, el 13.51% optó por abstenerse, el 10.81% considera que no se transiten la metas durante este periodo, y el 8.10% considera que no se recibe la información referente a las metas.

b) Variable Capacitación Ítems 6 a 9.

6. La capacitación que ha recibido ha contribuido al mejor desempeño de su trabajo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 3 | 8.1 | 8.1 | 8.1 |
| En Desacuerdo | 5 | 13.5 | 13.5 | 21.6 |
| Me abstengo | 4 | 10.8 | 10.8 | 32.4 |
| De acuerdo | 12 | 32.4 | 32.4 | 64.9 |
| Totalmente de Acuerdo | 13 | 35.1 | 35.1 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 11.item 6. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

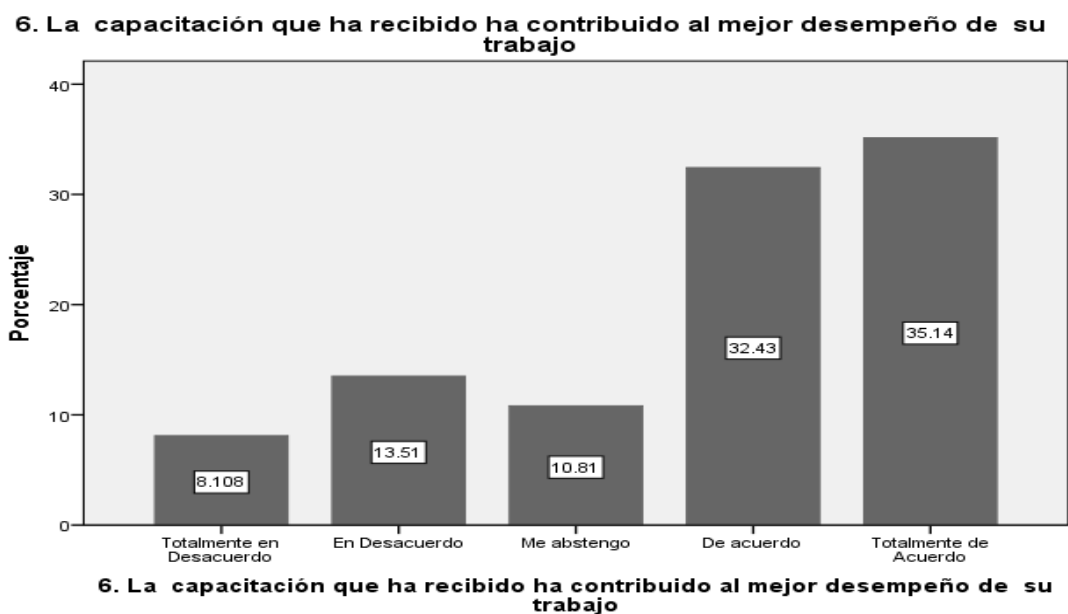


Ilustración 14. Gráfica 6. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

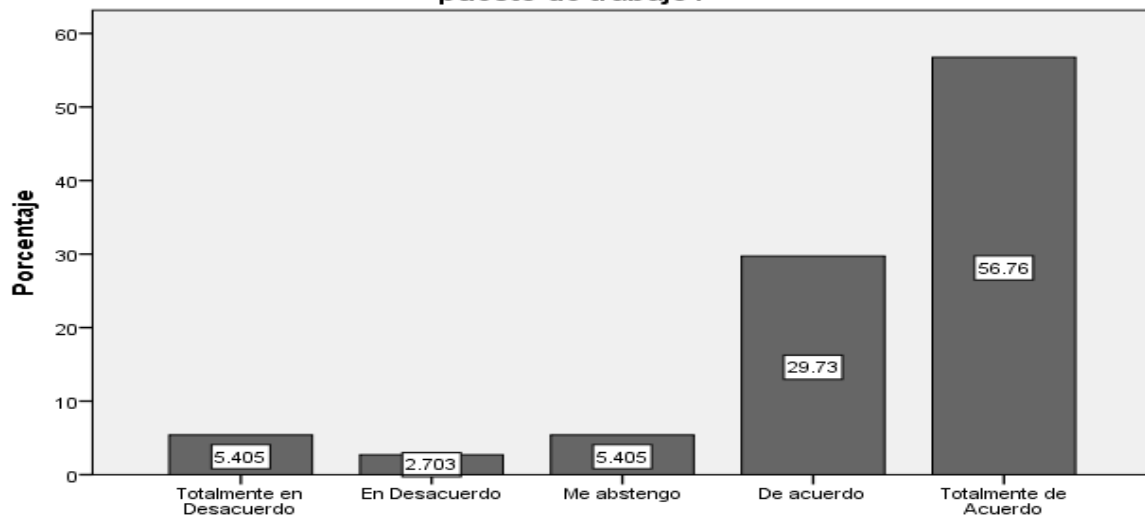
El ítem número seis del cuestionario se refiere al impacto que la capacitación recibida en la empresa tiene en el desempeño del colaborador, respondiendo los encuestados lo siguiente: el 35.14% de los colaboradores encuentran que la capacitación ha tenido un impacto positivo en su desempeño, 32.43% se manifiesta de acuerdo con la afirmación. El 13.51% se mostró en desacuerdo, 10.81% optaron por abstenerse de responder y 8.1% considera que la capacitación recibida al momento en la empresa no resulta significativa en su desempeño.

7. ¿Considera que el uso de videos o apoyos visuales durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 2 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| En Desacuerdo | 1 | 2.7 | 2.7 | 8.1 |
| Me abstengo | 2 | 5.4 | 5.4 | 13.5 |
| De acuerdo | 11 | 29.7 | 29.7 | 43.2 |
| Totalmente de Acuerdo | 21 | 56.8 | 56.8 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 12. Item 7. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

7. ¿Considera que el uso de videos o apoyos visuales durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?



7. ¿Considera que el uso de videos o apoyos visuales durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

Ilustración 15. gráfica 7. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

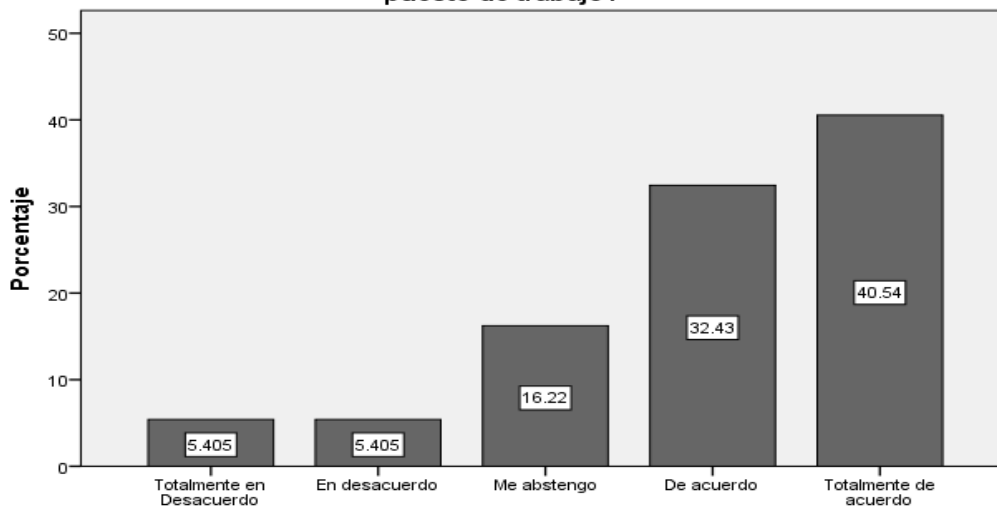
El ítem número siete del cuestionario permite analizar la posibilidad de incorporar apoyos visuales durante las capacitaciones con la finalidad de que el colaborador comprenda de manera más clara y precisa las actividades a desarrollar. La respuesta de los encuestados fueron las siguientes: el 56.76% considera que el apoyo visual le apoyaría en comprender mejor sus actividades, 29.73% está de acuerdo con la utilización de los apoyos. El 5.7% manifestó que dichos apoyos no mejorarían su habilidad para comprender sus funciones, el 5.4% optó por abstenerse de responder y un 2.7% manifestó no requerir apoyos visuales.

8. ¿Considera que el uso sonidos, música o apoyos auditivos durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 2 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| En desacuerdo | 2 | 5.4 | 5.4 | 10.8 |
| Me abstengo | 6 | 16.2 | 16.2 | 27.0 |
| De acuerdo | 12 | 32.4 | 32.4 | 59.5 |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 40.5 | 40.5 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 13. Item 8. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

8. ¿Considera que el uso sonidos, música o apoyos auditivos durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?



8. ¿Considera que el uso sonidos, música o apoyos auditivos durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

Ilustración 16. Gráfica 8. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

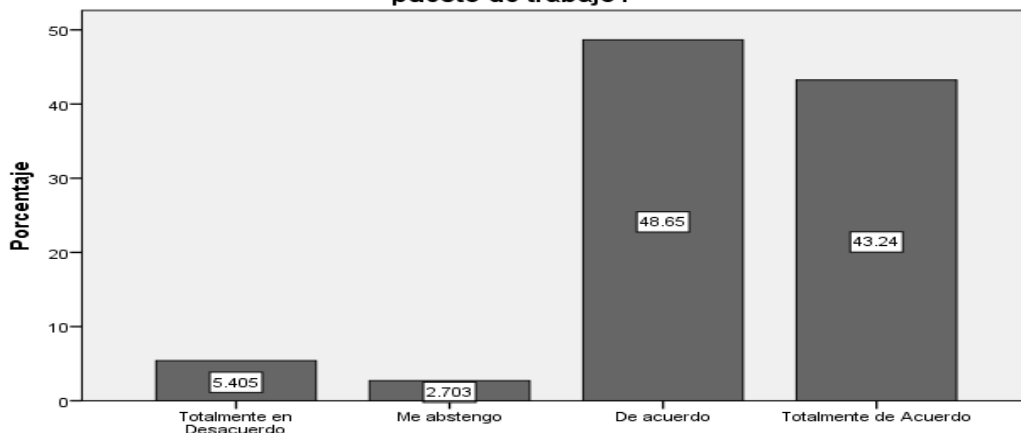
El ítem número ocho del cuestionario permite analizar la posibilidad de incorporar apoyos auditivos tales como sonidos o música durante las capacitaciones con la finalidad de que el colaborador comprenda de manera más clara y precisa las actividades a desarrollar. La respuesta de los encuestados fueron las siguientes: el 40.54% de los colaboradores perciben que aprenderían a desarrollar mejor sus puestos de trabajo mediante el sentido de la audición. Un 32.43% manifiesta que sería positivo contar con dichos apoyos. El 16.22% optó por abstenerse de responder. Un 5.4% considera que los apoyos auditivos no resultan un beneficio durante las capacitaciones mientras que el 5.4% restante se mostró en desacuerdo con el uso de los mismos.

9. ¿Considera que las realizaciones prácticas de actividades durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 2 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| Me abstengo | 1 | 2.7 | 2.7 | 8.1 |
| Válidos De acuerdo | 18 | 48.6 | 48.6 | 56.8 |
| Totalmente de Acuerdo | 16 | 43.2 | 43.2 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 14.Item 9. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

9. ¿Considera que la realización práctica de actividades durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?



9. ¿Considera que la realización práctica de actividades durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

Ilustración 17.Gráfica 9. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

El ítem número nueve del cuestionario permite analizar la posibilidad de incorporar ejercicios prácticos durante las capacitaciones con la finalidad de que el colaborador comprenda de manera más clara y precisa las actividades a desarrollar. La respuesta de los encuestados fueron las siguientes: el 48.65% está de acuerdo con que las capacitaciones se realicen de manera práctica. El 43.24% está totalmente de acuerdo con que las capacitaciones deberían ser prácticas. 5.4 % no considera que el uso de prácticas durante las capacitaciones le represente un beneficio mientras que 2.7% optó por abstenerse de responder.

c) Variable Clima Organizacional. Ítems 10 a 14

10. ¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sabe hacer?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 1 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| En desacuerdo | 2 | 5.4 | 5.4 | 8.1 |
| Me abstengo | 2 | 5.4 | 5.4 | 13.5 |
| De acuerdo | 9 | 24.3 | 24.3 | 37.8 |
| Totalmente de Acuerdo | 23 | 62.2 | 62.2 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 15. Ítem 10. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

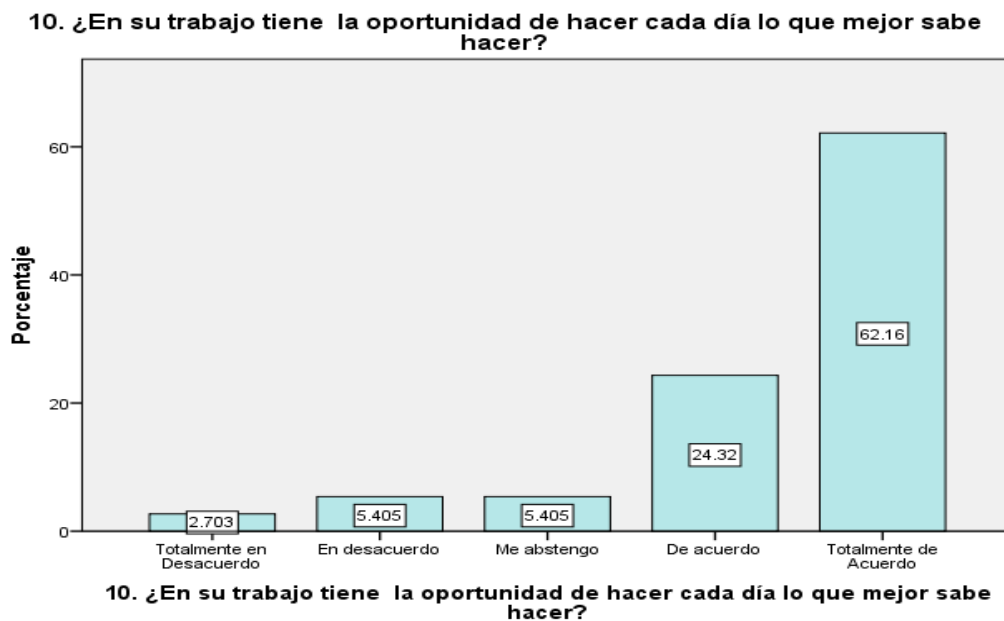


Ilustración 18. Gráfica 10. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

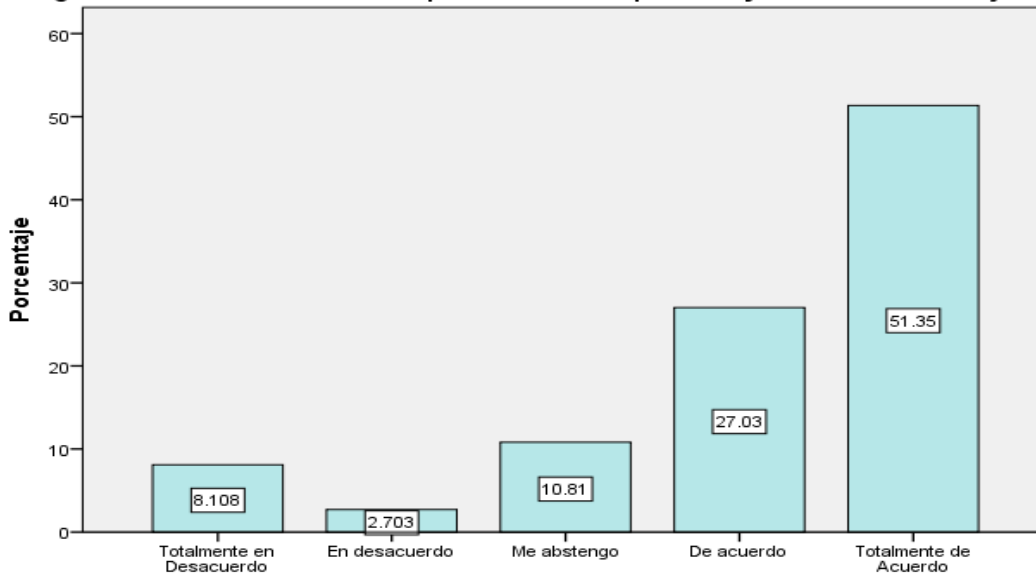
El ítem número diez del cuestionario refleja la autonomía que tienen los colaboradores para el ejercicio diario de sus funciones respecto de si consideran que en su trabajo les es posible realizar día a día lo que mejor saben hacer. Sus respuestas fueron las siguientes: el 62.16% se muestra ampliamente satisfecho con la capacidad de realizar cada día lo que mejor sabe hacer en su área, el 24.32% mostro una respuesta afirmativa. El 5.40% se abstiene de responder mientras que 2.70% no consideran que sus habilidades son empleadas en el ejercicio diario de sus funciones o no son puestas en práctica en su trabajo.

11. ¿Este último año ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 3 | 8.1 | 8.1 | 8.1 |
| En desacuerdo | 1 | 2.7 | 2.7 | 10.8 |
| Me abstengo | 4 | 10.8 | 10.8 | 21.6 |
| De acuerdo | 10 | 27.0 | 27.0 | 48.6 |
| Totalmente de Acuerdo | 19 | 51.4 | 51.4 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 16.Item 11. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

11. ¿Este último año ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?



11. ¿Este último año ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Ilustración 19.Gráfica 11. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

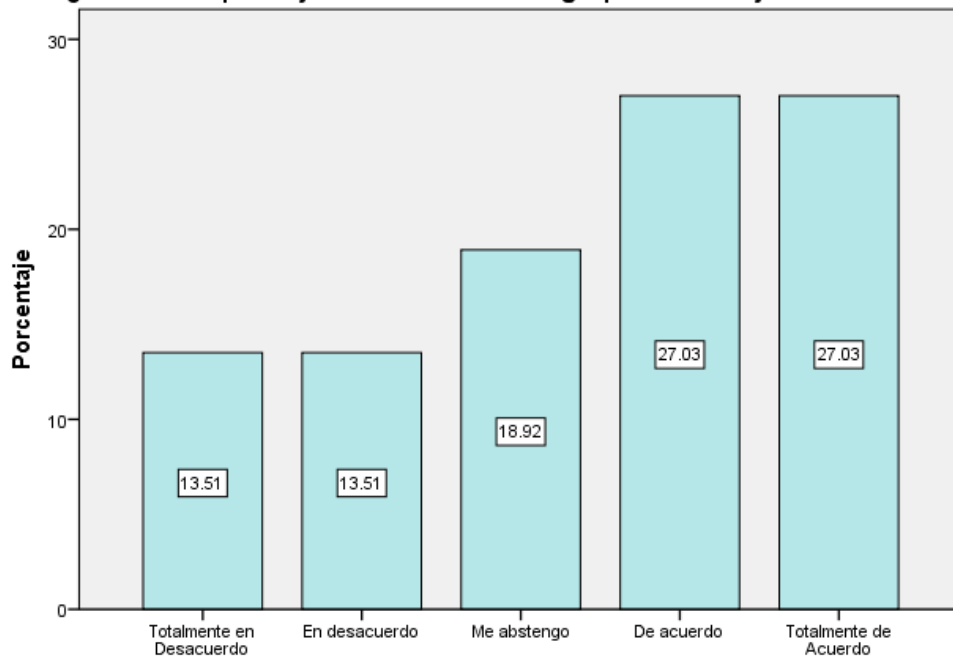
El ítem número once del cuestionario refleja la percepción de los colaboradores con respecto a las oportunidades que la empresa les brinda para aprender y crecer durante el último año respondiendo como sigue: El 51.35% considera que la empresa le ha brindado oportunidades suficientes de crecimiento durante el pasado año, el 27.03% considera que la empresa les permite aprender y crecer. El 10.81% optó por abstenerse de responder, mientras que 8.10% considera que no se les ofrece la oportunidad de aprender y crecer. Un 2.7% se manifiesta en desacuerdo con la afirmación.

12. ¿Considera que su jefe le reconoce o elogia por un trabajo bien hecho?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 5 | 13.5 | 13.5 | 13.5 |
| En desacuerdo | 5 | 13.5 | 13.5 | 27.0 |
| Me abstengo | 7 | 18.9 | 18.9 | 45.9 |
| De acuerdo | 10 | 27.0 | 27.0 | 73.0 |
| Totalmente de Acuerdo | 10 | 27.0 | 27.0 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 17.Item 12. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

12. ¿Considera que su jefe le reconoce o elogia por un trabajo bien hecho?



12. ¿Considera que su jefe le reconoce o elogia por un trabajo bien hecho?

Ilustración 20.Gráfica 12. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

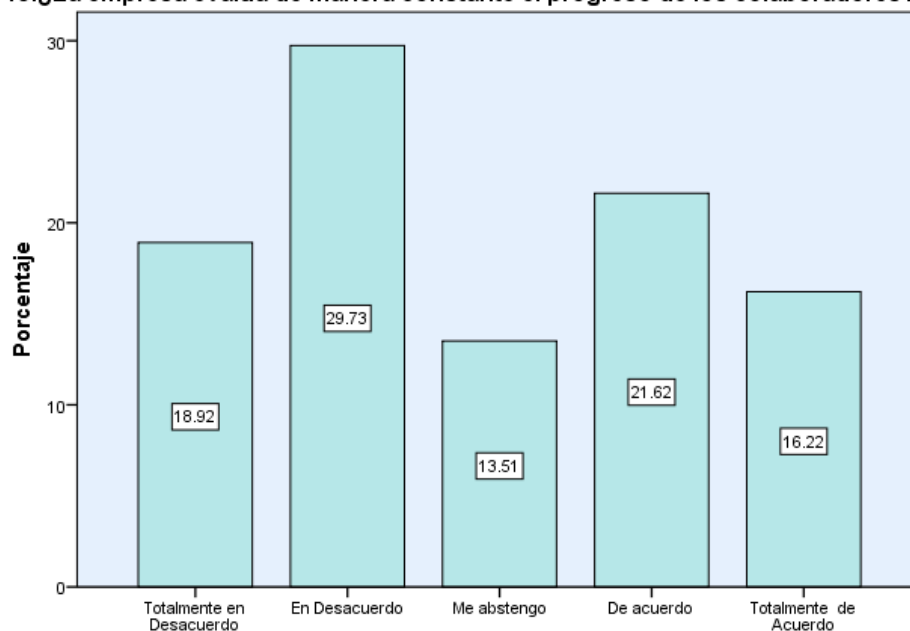
El ítem número doce refiere la percepción del colaborador sobre el factor de la motivación brindada por parte del jefe inmediato una vez que se realiza un trabajo de manera satisfactoria. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes: El 27.03% de los colaboradores consideran que siempre han recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado por parte de su superior, el 27.03% se encuentran de acuerdo con la afirmación. El 18.92% optó por abstenerse de responder, 13.51% de los colaboradores manifiesta no haber recibido reconocimiento por trabajos bien realizado y el 13.51% restante se aprecia en total desacuerdo con la afirmación.

13. ¿La empresa evalúa de manera constante el progreso de los colaboradores?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 7 | 18.9 | 18.9 | 18.9 |
| En Desacuerdo | 11 | 29.7 | 29.7 | 48.6 |
| Me abstengo | 5 | 13.5 | 13.5 | 62.2 |
| De acuerdo | 8 | 21.6 | 21.6 | 83.8 |
| Totalmente de Acuerdo | 6 | 16.2 | 16.2 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 18.Item 13. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

13.¿La empresa evalúa de manera constante el progreso de los colaboradores?



13.¿La empresa evalúa de manera constante el progreso de los colaboradores?

Ilustración 21.Gráfica 13. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

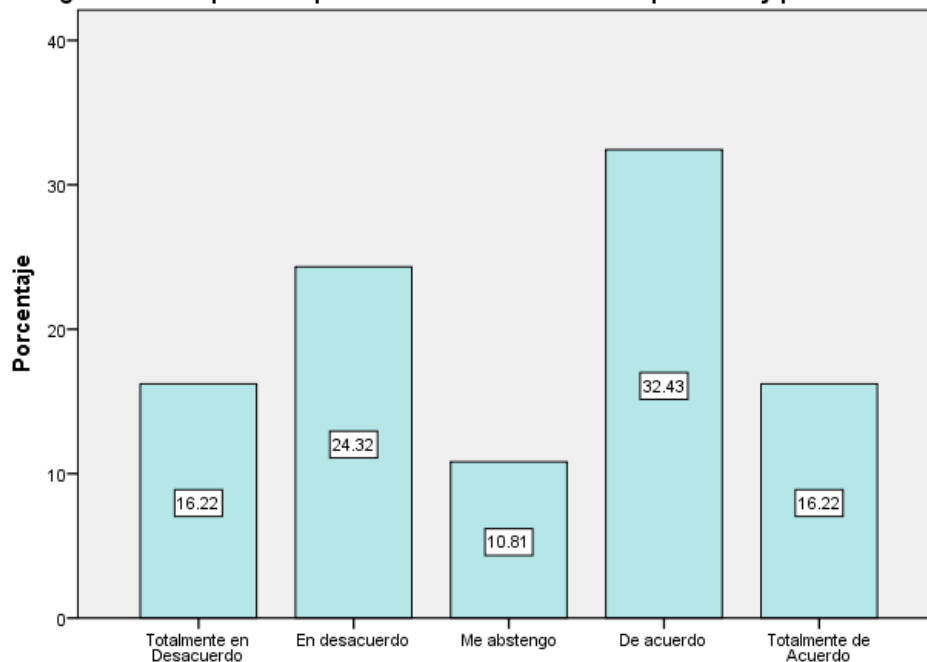
El ítem número trece del cuestionario referente a la periodicidad con la que se aplican evaluaciones de desempeño y progreso a los colaboradores presenta los siguientes resultados: El 29.73% manifiesta no haber sido evaluado en su desempeño, 21.62% manifestó que recibió evaluación por parte de la empresa. El 18.92% no está de acuerdo con las evaluaciones que actualmente se realizan o bien considera que no existen. El 16.22% considera que las evaluaciones que realiza la empresa son suficientes y 13.51% optó por abstenerse de responder.

14. ¿Considera que la empresa estimula su desarrollo personal y profesional

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | 6 | 16.2 | 16.2 | 16.2 |
| En desacuerdo | 9 | 24.3 | 24.3 | 40.5 |
| Me abstengo | 4 | 10.8 | 10.8 | 51.4 |
| De acuerdo | 12 | 32.4 | 32.4 | 83.8 |
| Totalmente de Acuerdo | 6 | 16.2 | 16.2 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 19 .Ítem 14. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

14. ¿Considera que la empresa estimula su desarrollo personal y profesional



14. ¿Considera que la empresa estimula su desarrollo personal y profesional

Ilustración 22 .Gráfica 14. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

El ítem número catorce se refiere a los estímulos que brinda la compañía con la finalidad de que los colaboradores que en ella laboran se desarrollen tanto en sus áreas de trabajo para alcanzar la realización en lo profesional así como en sus metas personales obtuvo los siguientes resultados: el 32.43% considera que la empresa si estimula el desarrollo de los colaboradores en ambos sentidos, 24.32% considera que no se fomenta el desarrollo dentro de la empresa. El 16.22% se muestra totalmente de acuerdo con la forma actual que la empresa estimula el desarrollo, el 16.22% considera que no existe una preocupación por el desarrollo de los colaboradores mientras que 10.81% optó por abstenerse de responder.

d) Variable Competitividad en el Servicio al Cliente. Ítem 15 a 22

Esta variable se enfocó en cuestionar al colaborador lo referente a la percepción que tiene de manera interna respecto del servicio que la empresa brinda a cada uno de los huéspedes que se hospedan en Hotel "X".

Esta parte del instrumento incluyo los ítems relacionados con la manera directa en que el colaborador percibe que realiza las actividades del día a día relacionadas con el ejercicio de sus funciones en materia de servicio así como su interacción en los departamentos que componen el área y la forma en que califica el desempeño en este rubro por parte del Hotel X de manera generalizada y particular.

15. ¿Cómo califica el servicio que da la empresa al cliente?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Bueno | 11 | 29.7 | 29.7 |
| | Muy Bueno | 14 | 37.8 | 67.6 |
| | Excelente | 12 | 32.4 | 100.0 |
| | Total | 37 | 100.0 | 100.0 |

Tabla 20. Ítem 15. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

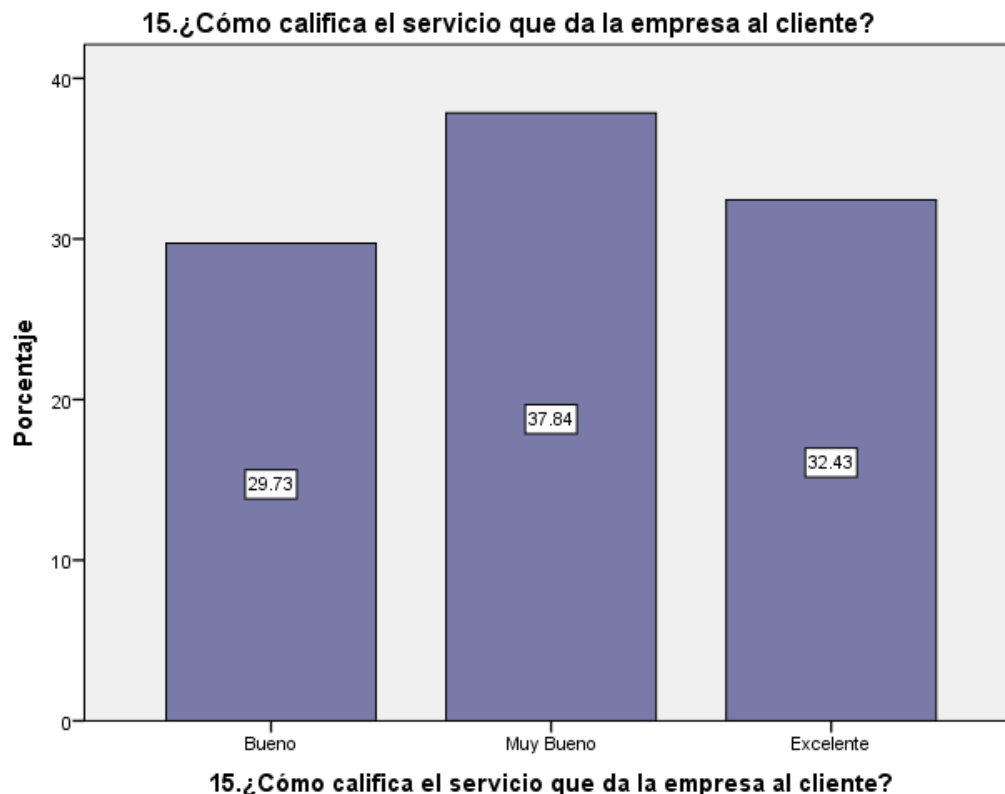


Ilustración 23. Gráfica 15. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El ítem número quince referente a la percepción que los colaboradores tienen del servicio general que la empresa brinda a sus clientes incluyendo todas las áreas y departamentos que conforman a Hotel X, es valorado de la siguiente manera: el 37.84% considera que el servicio brindado es muy bueno, 32.43% lo considera excelente y 29.73% considera que el servicio es bueno con área de oportunidad para llegar a su nivel óptimo.

16. ¿Cómo califica el servicio que su área de al cliente?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Regular | 1 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| Bueno | 12 | 32.4 | 32.4 | 35.1 |
| Válidos Muy Bueno | 9 | 24.3 | 24.3 | 59.5 |
| Excelente | 15 | 40.5 | 40.5 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 21. Item 16. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

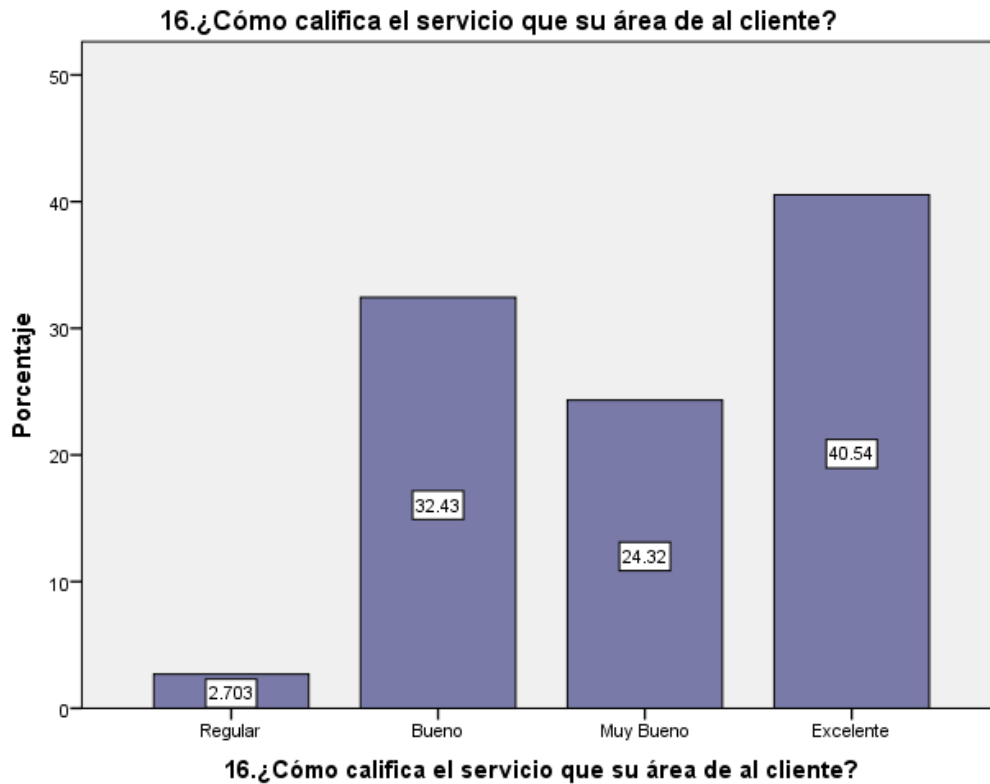


Ilustración 24. Gráfica 16. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El ítem número dieciséis busca analizar la percepción que tiene el colaborador referente al servicio que su área de trabajo en particular brinda al cliente, siendo los resultados los siguiente: el 40.53% considera que su área brinda un servicio excelente e inmejorable, el 32.42% considera que se brinda un buen servicio con oportunidades de mejora, mientras que 24.32% considera que el servicio ofertado es muy bueno y 2.70% considera que el servicio brindado es regular o con algunas deficiencias.

17. ¿Cómo califica el servicio que usted proporciona al cliente?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Bueno | 9 | 24.3 | 24.3 |
| | Muy Bueno | 12 | 32.4 | 56.8 |
| | Excelente | 16 | 43.2 | 100.0 |
| | Total | 37 | 100.0 | 100.0 |

Tabla 22. Item 1. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

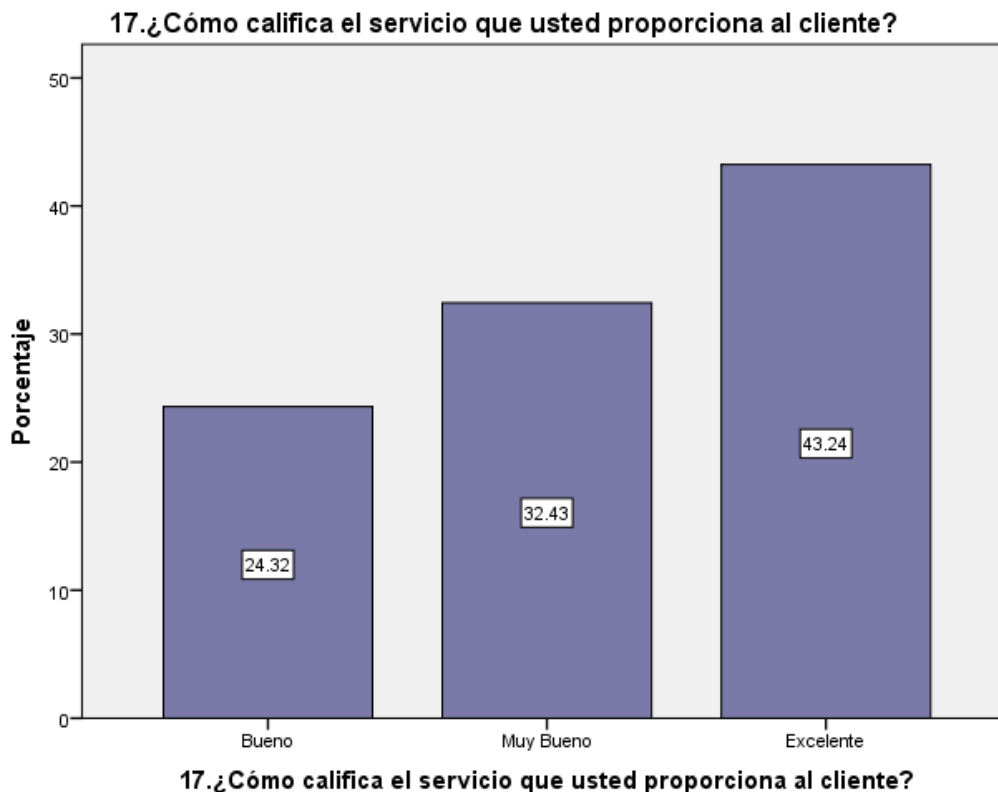


Ilustración 25.Gráfica 17. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

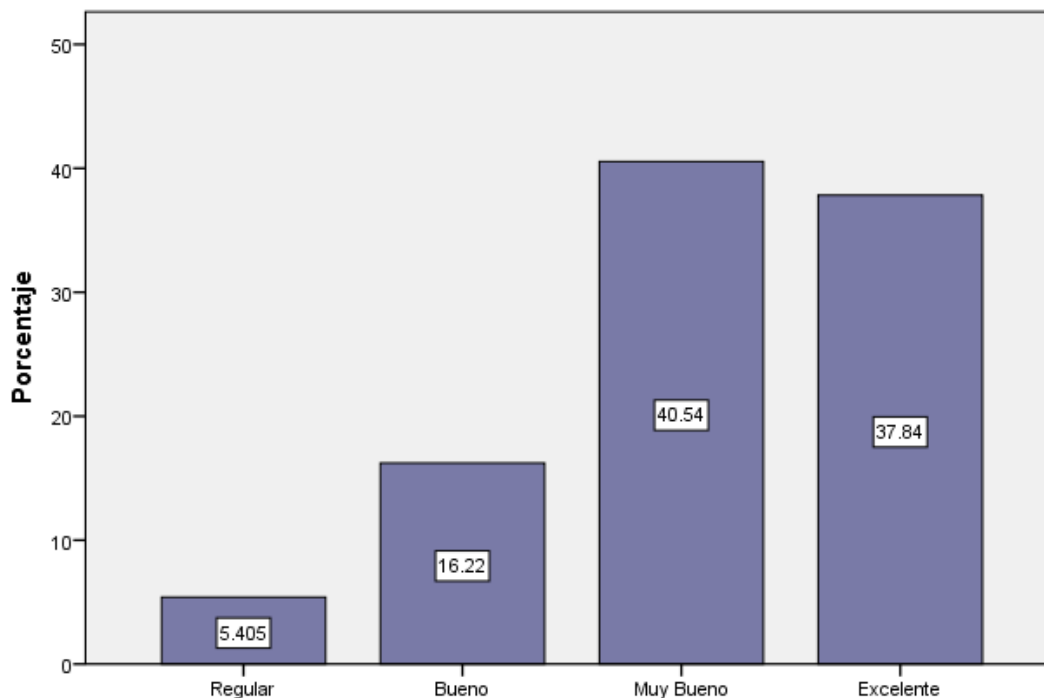
El ítem número diecisiete referentes a la percepción que el colaborador tiene respecto del servicio que su persona brinda al cliente es calificado como: el 43.24% considera brindar un excelente e inmejorable servicio, el 32.43% considera que su atención es muy buena, pero podría ser mejor. El 24.32% considera que su servicio es bueno pudiendo hacer adecuaciones y mejoras para lograr la excelencia.

18. Cuando un cliente tiene una petición: ¿Cómo califica el tiempo en que se le da solución?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Regular | 2 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| Bueno | 6 | 16.2 | 16.2 | 21.6 |
| Válidos Muy Bueno | 15 | 40.5 | 40.5 | 62.2 |
| Excelente | 14 | 37.8 | 37.8 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 23.Item 18. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

18. Cuando un cliente tiene una petición: ¿Cómo califica el tiempo en que se le da solución?



18. Cuando un cliente tiene una petición: ¿Cómo califica el tiempo en que se le da solución?

Ilustración 26. Gráfica 18. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El ítem número dieciocho evalúa la percepción del colaborador respecto de la eficiencia con que la empresa da solución a las peticiones que dada la naturaleza del servicio del Hotel tienen los clientes durante su estancia.

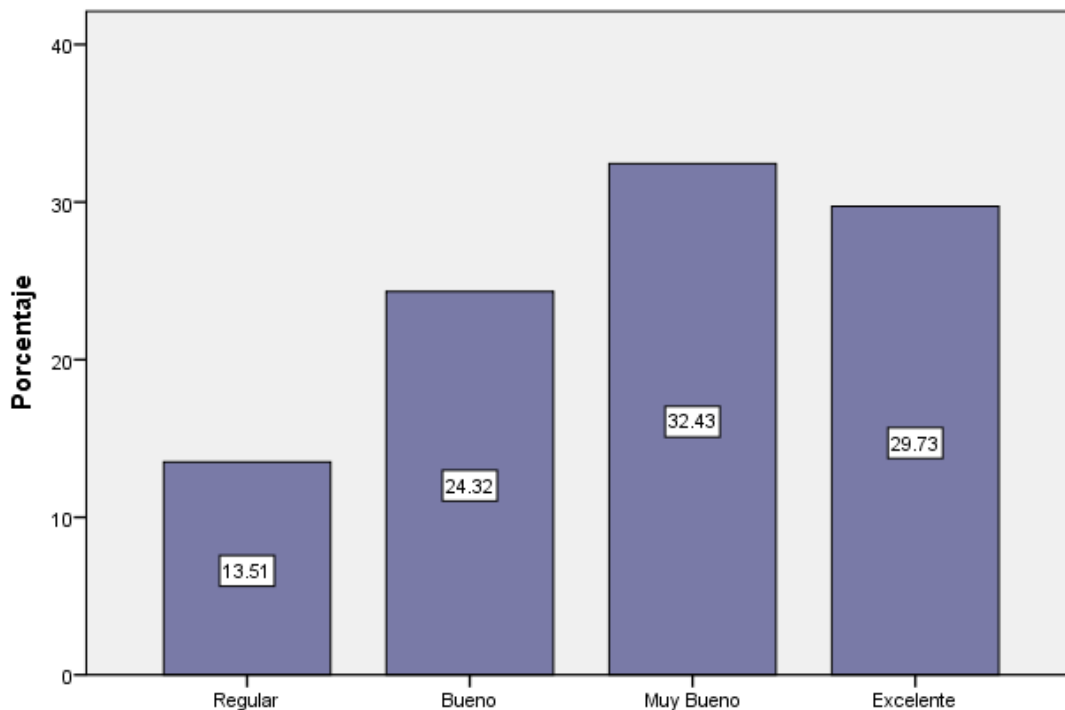
Los colaboradores consideran que las necesidades de los mismos son resueltas de la siguiente manera: el 40.54% considera que el tiempo de solución a las peticiones es adecuado, el 37.84% considera que el tiempo es excelente e inmejorable mientras que el 16.22% considera que las peticiones son resueltas de manera pertinente pero pueden ser mejores y 5.40% considera que el tiempo de solución a las peticiones es deficiente o inadecuado.

19. ¿Cómo califica el compromiso de sus compañeros para hacer un trabajo de calidad?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Regular | 5 | 13.5 | 13.5 | 13.5 |
| Bueno | 9 | 24.3 | 24.3 | 37.8 |
| Válidos Muy Bueno | 12 | 32.4 | 32.4 | 70.3 |
| Excelente | 11 | 29.7 | 29.7 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 24.Item 19. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

19.¿Cómo califica el compromiso de sus compañeros para hacer un trabajo de calidad?



19.¿Cómo califica el compromiso de sus compañeros para hacer un trabajo de calidad?

Ilustración 27.Gráfica 19. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El ítem número diecinueve refiere la capacidad que tienen los colaboradores de cumplir con sus obligaciones de trabajo así como el compromiso que tienen hacia la mejora continua y la calidad en el servicio presenta los siguientes resultados: el 32.43% considera que sus compañeros están comprometidos con la calidad en el servicio, el 29.73% considera que sus compañeros están totalmente comprometidos con a la calidad

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

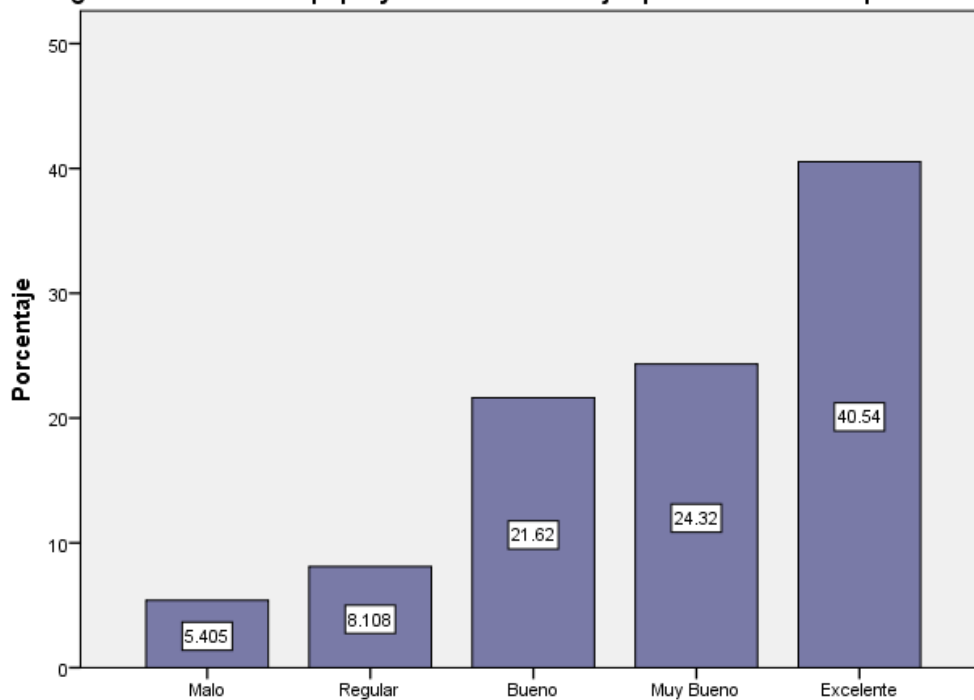
en el servicio. El 24.32% considera que sus compañeros están interesados la calidad en el servicio, pero podrían mejorarlo y un 13.51% considera que sus compañeros tienen área de oportunidad en el compromiso que tiene hacia la satisfacción del cliente.

20. ¿Cómo califica el equipo y material de trabajo que le brinda la empresa?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Malo | 2 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| Regular | 3 | 8.1 | 8.1 | 13.5 |
| Bueno | 8 | 21.6 | 21.6 | 35.1 |
| Muy Bueno | 9 | 24.3 | 24.3 | 59.5 |
| Excelente | 15 | 40.5 | 40.5 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 25.Item 20. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

20.¿Cómo califica el equipo y material de trabajo que le brinda la empresa?



20.¿Cómo califica el equipo y material de trabajo que le brinda la empresa?

Ilustración 28.Gráfica 20. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El ítem número veinte se refiere a las condiciones y funcionalidad del equipo de trabajo que brinda la empresa para el ejercicio diario de las funciones y presenta los siguientes resultados: El 40.54% califica el equipo y material de trabajo disponible como excelente,

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

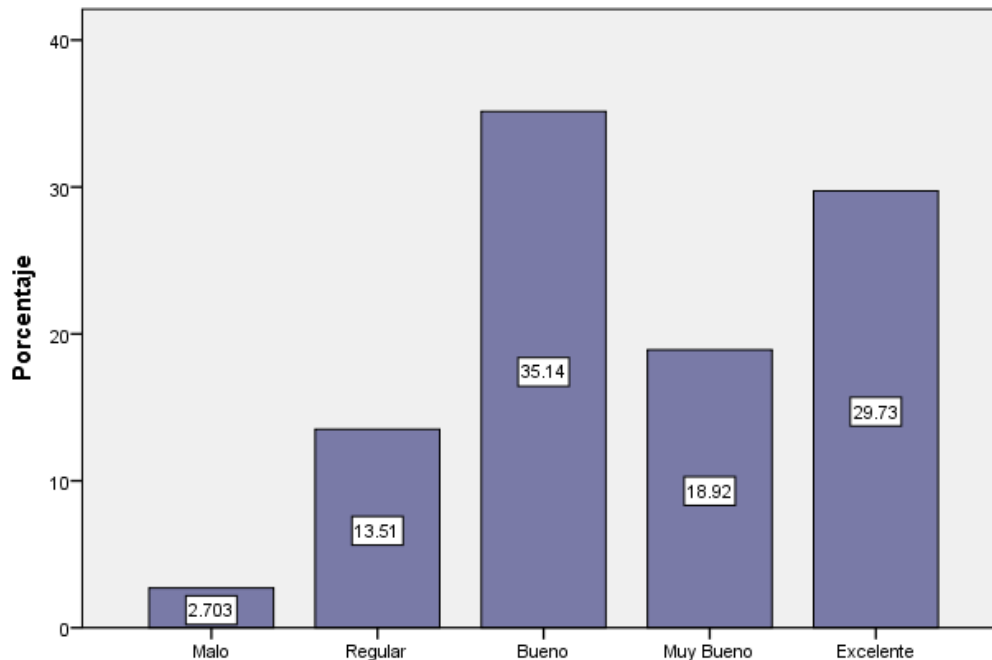
el 24.32% califica el equipo y material de trabajo disponible como muy bueno. El 21.62% califica el equipo y material de trabajo disponible en buenas condiciones, 8.10% califica el equipo y material de trabajo disponible como regular mientras que 5.40% califica el equipo y material de trabajo disponible como insuficiente, en malas condiciones o faltante.

21. ¿Cómo califica la capacitación impartida por la empresa en servicio a clientes?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Malo | 1 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| Regular | 5 | 13.5 | 13.5 | 16.2 |
| Bueno | 13 | 35.1 | 35.1 | 51.4 |
| Muy Bueno | 7 | 18.9 | 18.9 | 70.3 |
| Excelente | 11 | 29.7 | 29.7 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 26.Item 21. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

21.¿Cómo califica la capacitación impartida por la empresa en servicio a clientes?



21.¿Cómo califica la capacitación impartida por la empresa en servicio a clientes?

Ilustración 29.Gráfica 21. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El ítem número veintiuno califica la calidad de la capacitación que la empresa imparte en materia de servicio a clientes muestra lo siguientes resultados: el 35.14% considera que

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

los cursos ofertados en materia de servicio al cliente son adecuados a las necesidades ,29.73% considera que los cursos ofertados en materia de servicio al cliente son buenos excelentes e inmejorables. El 18.92% considera que los cursos ofertados en materia de servicio al cliente son muy buenos, 13.51% considera que los cursos ofertados en materia de servicio al cliente son regulares o bien n cumplen sus expectativas del todo, mientras un 2.70% considera que los cursos ofertados en materia de servicio al cliente son insuficientes o de mala calidad.

22. ¿Cómo califica las instalaciones que la empresa brinda a los clientes?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Bueno | 1 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| Muy Bueno | 6 | 16.2 | 16.2 | 18.9 |
| Excelente | 30 | 81.1 | 81.1 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | 100.0 | |

Tabla 27.Item 22. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

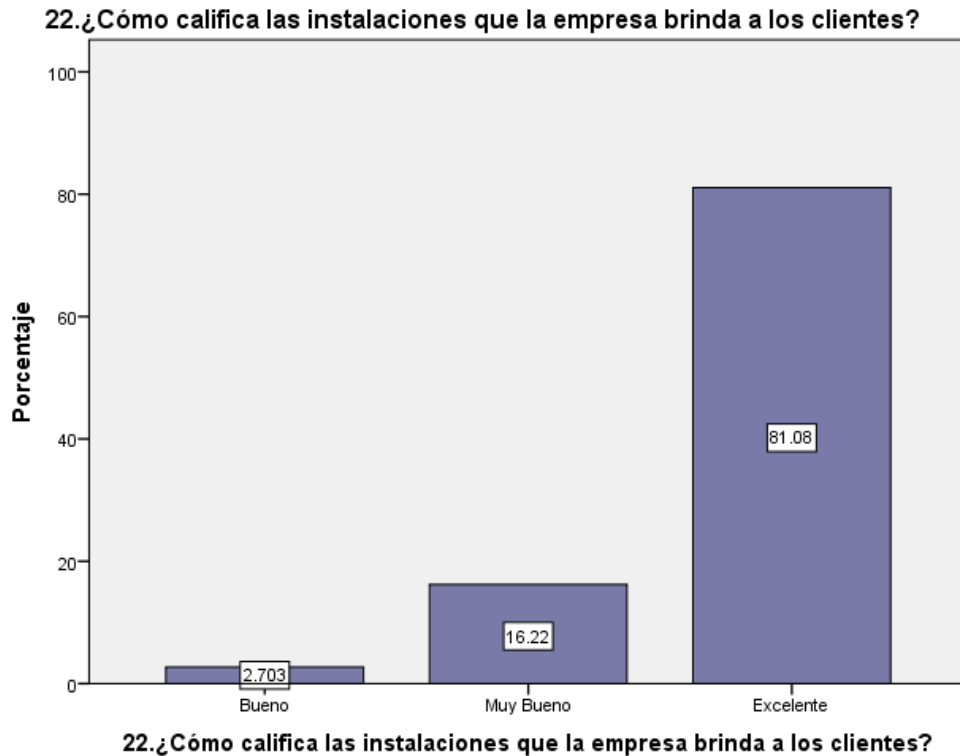


Ilustración 30.Gráfica 22. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

El ítem número veintidós califica la percepción de los colaboradores respecto de las instalaciones que la empresa brinda a sus clientes dentro del complejo turístico presenta los siguientes resultados: el 81.08% considera que las instalaciones son excelentes, 16.22% considera que las instalaciones son muy buenas y 2.70% considera que las instalaciones son buenas, pero es posible trabajar en ellas para lograr la excelencia.

5.2 Correlaciones Pearson:

A continuación, se presentan los coeficientes de correlación de Pearson brindados por el sistema SPSS versión 20:

| | | Correlaciones | | | |
|----------------|------------------------|---------------|--------------|-------|----------------|
| | | Inducción | Capacitación | CO | Competitividad |
| Inducción | Correlación de Pearson | 1 | . | . | |
| | Sig. (bilateral) | | . | | |
| | N | 37 | | | |
| Capacitación | Correlación de Pearson | .619** | 1 | | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | | | |
| | N | 37 | 37 | | |
| CO | Correlación de Pearson | .684** | .530** | 1 | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | .001 | | |
| | N | 37 | 37 | 37 | |
| Competitividad | Correlación de Pearson | .144 | .150 | .351* | 1 |
| | Sig. (bilateral) | .394 | .375 | .033 | |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 28. Matriz de correlaciones Pearson. Fuente SPSS versión 20.

Se Puede observar una correlación significativa entre la variable Competitividad y clima organizacional ($r=.351$ y $p < .001$). Esto debido a los siguientes factores que afectan de manera positiva en la competitividad:

- La autonomía que se le brinda al colaborador para desarrollar su trabajo.
- Las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa
- La motivación que existe por parte del jefe o supervisor.

De manera indirecta las variables inducción y capacitación presentan correlaciones entre ellas.

Variable Inducción.

Se puede observar correlación significativa entre la variable inducción y capacitación ($r=.619$ y $p < .001$). Los ítems relacionados con estas variables reflejan que efectivamente existe un impacto entre variables por los siguientes factores:

- Cuando existe una inducción institucional previa al periodo de capacitación en el puesto de trabajo para el que el colaborador fue contratado.
- Cuando el trabajador conoce a detalle la historia de la compañía, las áreas funcionales y departamentos que la integran.
- Cuando durante el periodo de inducción y capacitación las funciones de trabajo a desempeñar son descritas claramente.
- Existe una relación entre el tiempo que dura la inducción del nuevo ingreso, su periodo de capacitación en el puesto y su inserción final en el área.
- La evaluación de las capacitaciones permite conocer la percepción del colaborador respecto a la claridad de los objetivos de la misma.

Además, es posible observar correlación significativa entre la variable inducción y la variable de clima organizacional ($r=.684$ y $p < .001$). Los ítems relacionados con estas variables reflejan que efectivamente existe un impacto entre variables respecto a la claridad en los objetivos organizacionales y del puesto proporcionados durante el periodo de inducción los cuales tienen impacto en la evaluación de desempeño y clima organizacional de los colaboradores una vez que estos forman parte de la planta fija de la empresa.

No existe relación importante entre inducción y servicio a clientes según lo reflejado en los resultados de la encuesta.

Variable capacitación.

Se Puede observar la correlación significativa existente entre la variable capacitación y desarrollo organizacional ($r=.530$ y $p < .001$). Los ítems relacionados con estas variables confirman que la capacitación contribuye al mejor desempeño de funciones del colaborador lo cual fomenta un entorno organizacional favorable para la empresa.

Variables de clima organizacional y servicio a clientes:

Se observa la correlación significativa entre la variable clima organizacional y servicio al cliente ($r=.351$ y $p <.001$). El análisis correlacional de *Pearson* refiere que existe relación directa en los siguientes ítems:

- Ítem 10 ¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sabe hacer? e ítem 20 ¿Cómo califica el equipo y material de trabajo que le brinda la empresa? ($r=.340$ y $p <.001$).
- Ítem 11 ¿Este último año ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo? con ítem 20 ($r=.388$ y $p <.001$).
- Ítem 12 ¿Considera que su jefe le reconoce o elogia por un trabajo bien hecho? e ítem 16 ¿Cómo califica el servicio que su área de al cliente? ($r=.338$ y $p <.001$).
- Ítem 13 ¿La empresa evalúa de manera constante el progreso de los colaboradores? con ítem 21 ¿Cómo califica la capacitación impartida por la empresa en servicio a clientes? ($r=.330$ y $p <.001$).

Los ítems 7, 8, 9 y 23 dan respuesta a las percepciones de las necesidades que tienen los colaboradores en materia de capacitación, así como el método que consideran les permite captar mejor el desarrollo en su ejercicio diario:

- Ítem 7. ¿Considera que el uso de videos o apoyos visuales durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? El 56.8% considera que el incorporar apoyos visuales en los entrenamientos puede apoyar en el mejor desempeño de sus funciones.
- Ítem 8. ¿Considera que el uso sonidos, música o apoyos auditivos durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? El 40.5% considera que el incorporar apoyos auditivos en los entrenamientos puede apoyar en el mejor desempeño de sus funciones.
- Ítem 9. ¿Considera que las realizaciones prácticas de actividades durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? El 43.2% considera que el incorporar apoyos prácticos en los entrenamientos puede apoyar en el mejor desempeño de sus funciones.
- Ítem 23. Por favor mencione tres cursos que considera son importantes en su área de trabajo.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

| Curso | # de Menciones |
|--------------------------|----------------|
| Servicio al Cliente | 15 |
| Trabajo en Equipo | 9 |
| Preparación de alimentos | 9 |
| Distintivo H | 8 |
| Inglés | 5 |
| Aire Acondicionado | 2 |
| Cocina | 2 |
| Check in/out | 2 |
| Contabilidad | 1 |

Tabla 29. Ítem 23. Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la encuesta (2016)

Los colaboradores refieren la necesidad de recibir capacitaciones en las siguientes áreas primordialmente de acuerdo a la tabla anterior:

1. Servicio al cliente
2. Trabajo en equipo
2. Preparación de alimentos. Particularmente protocolo de la elaboración de recetas.
3. Distintivo H. Referente al manejo higiénico de alimentos. Certificación que conservan año con año.

5.3 Correlaciones Spearman:

A continuación, se presentan los coeficientes de correlación de Spearman calculados en el Sistema SPSS versión 20.

Estos coeficientes fueron determinados con el objetivo de comprobar la correlación entre variables proporcionada por el análisis de Pearson a cada una de las mismas.

La tabla 30 permite analizar y comprobar que en este caso existe también una relación positiva entre ellas:

| | | Correlaciones | | | | |
|-----------------|----------------|----------------------------|---------------|--------|----------------|-------|
| | | Inducción | Capacitación | CO | Competitividad | |
| | | n | n | | ad | |
| Rho de Spearman | Inducción | Coeficiente de correlación | 1.000 | .649** | .633** | .153 |
| | | Sig. (bilateral) | . | .000 | .000 | .367 |
| | | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Capacitación | Coeficiente de correlación | .649** | 1.000 | .446** | .216 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | . | .006 | .200 |
| | | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | CO | Coeficiente de correlación | .633** | .446** | 1.000 | .410* |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | .006 | . | .012 |
| | | N | 37 | 37 | 37 | 37 |
| | Competitividad | Coeficiente de correlación | .153 | .216 | .410* | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .367 | .200 | .012 | . |
| | | N | 37 | 37 | 37 | 37 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 30. Correlaciones de Spearman. Fuente SPSS Versión 20.

La tabla 30 muestra las correlaciones significativas al correr el análisis de Spearman en el sistema SPSS versión 20.

Se Puede observar una alta correlación entre la variable Inducción y capacitación ($r=.649$ y $p < .001$) de la misma manera que en la correlación de Pearson.

Se Puede observar una alta correlación entre la variable Inducción y clima organizacional ($r=.633$ y $p < .001$).

No existe una correlación significativa entre la variable inducción y competitividad.

Se Puede observar una alta correlación entre la variable capacitación y clima organizacional ($r=.446$ y $p < .001$) de la misma manera que en la correlación de Pearson.

No existe una correlación significativa entre la variable capacitación y competitividad.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Se Puede observar una alta correlación entre la variable competitividad (variable dependiente de la investigación) y clima organizacional ($r=.410$ y $p <.001$) de la misma manera que en la correlación de Pearson.

CONCLUSIONES

Este apartado permite mostrar las conclusiones finales del estudio de caso en cuestión, así como su relación a las preguntas de investigación, objetivos generales y específicos planteadas en el inicio del mismo.

Los programas de inducción, y capacitación tienen una relación significativa en el factor de clima organizacional y éste a su vez impacta de manera directa en la competitividad del servicio a clientes que brinda la empresa X .

La investigación permite dar respuesta a las preguntas de investigación y objetivos planteados en un inicio dado que en este caso particular se demuestra que existe una inferencia positiva entre el factor competitividad y la variable de clima organizacional.

Al tener contabilizada mediante un censo al 100% de la población que conforma empresa "X" de la ciudad de Tecate es posible concluir que existe correlaciones entre las variables dependientes y en caso de la variable clima organizacional esta tiene un directo en la variable de competitividad de acuerdo con Pearson y Spearman.

Al momento es posible concluir respecto de cada variable lo siguiente:

Inducción:

Existe una presentación electrónica de bienvenida que contiene los antecedentes de la compañía y fotografías de las áreas que la conforman sin embargo no existe un programa formal de inducción a la organización y puesto de trabajo lo que genera ambigüedad.

Las descripciones de puesto que señalan las funciones a desempeñar en cada área de trabajo no se encuentran actualizadas para ser presentadas al colaborador de nuevo ingreso. Sus funciones se le explican de manera verbal y solo las principales de ellas se encuentran escritas en su contrato de trabajo.

El tiempo destinado para el proceso desde el ingreso del colaborador, su capacitación e inserción definitiva en su puesto de trabajo resulta insuficiente en algunos de los casos.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

La empresa realiza algunas evaluaciones luego de recibir la capacitación tales como exámenes o encuestas de opinión, pero no cuentan con un sistema estandarizado de evaluación luego del periodo de inducción y capacitación.

El organigrama de trabajo que contiene las áreas que integran la empresa, así como el coordinador a cargo de los mismos no se encuentran publicados en las áreas de trabajo. El organigrama se encuentra en el departamento de Recursos Humanos en proceso de actualización.

Los coeficientes de Pearson y Spearman confirma la existencia de una correlación significativa entre la variable de inducción y capacitación

Capacitación:

La empresa brinda capacitación a los colaboradores de manera constante sin embargo no cuenta con un sistema estandarizado para la programación de las mismas.

No existe un plan anual de capacitación por área, puesto o departamento registrado ante la secretaria de trabajo y previsión social.

El método tradicional de capacitación en la compañía es mediante cursos presenciales con un instructor frente a grupo no se utilizan apoyos visuales, prácticos o auditivos.

Clima Organizacional:

No existe un programa formal de diagnóstico, evaluación y seguimiento al clima organizacional como lo marca el artículo 55 del Reglamento Federal de seguridad y salud en el trabajo.

No existe un programa de incentivos a los logros de los colaboradores.

Algunos supervisores realizan evaluaciones y retroalimentan de manera verbal al colaborador no obstante no se tiene establecido un método de evaluación al desempeño de los colaboradores de manera estandarizada.

El factor "motivación" tras un trabajo bien logrado presenta un área de oportunidad por parte de los supervisores o gerentes de área.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Servicio al Cliente:

No existe un programa de "profesionalización" de los puestos de trabajo que se encuentran en contacto directo con el cliente.

Los entrenamientos son proporcionados por la persona que tiene más experiencia en el área, pero no existe un programa constante de actualización en el tema "servicio al cliente"

La percepción de los colaboradores respecto del servicio que brinda la empresa hacia sus clientes es favorable.

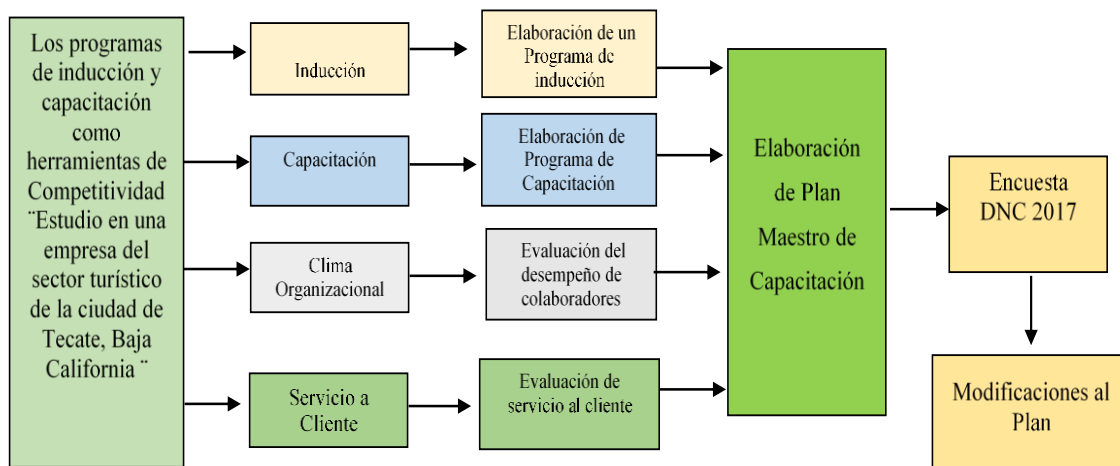
La encuesta de salida que realiza la empresa a sus clientes presenta ambigüedades en su redacción y no refleja de manera clara los puntos que busca evaluar en materia de servicio.

No existe evidencia de que se lleven indicadores de servicio al cliente.

RECOMENDACIONES:

Las conclusiones anteriores reflejan que los colaboradores de empresa X perciben ambigüedades y presentan dudas en todas las variables independientes tales como: inducción, capacitación, clima organizacional y servicio al cliente, teniendo como resultado un impacto en la variable de competitividad.

Al respecto se hacen las siguientes recomendaciones:



Fuente. Elaboración propia (2016)

El diagrama presenta el mapeo de los procedimientos a realizar en cada una de las variables como sigue:

| Variable | Correlación Pearson-Spearman |
|----------------------|-------------------------------------|
| Inducción | No significativa |
| Capacitación | No significativa |
| Clima Organizacional | Significativa |
| Servicio a Clientes | Significativa |

A continuación, se describe cada una de ellas:

1. Inducción.

Elaboración de un manual de inducción que especifique claramente: bienvenida, prestaciones, descripción de puesto, organigrama de la empresa, importancia del servicio al cliente.

Establecimiento de un programa de inducción formal y estandarizado que contemple a todos los niveles de la organización. (Sugerencia en anexo 2.)

Elaborar un procedimiento descripciones de puesto, darlo a conocer al trabajador mediante una inducción y actualizarlas cada año.

Evaluar el tiempo de aprendizaje adecuado entre el ingreso del colaborador, su periodo de adaptación e inserción definitiva a su área de trabajo mediante un estudio de tiempos y movimientos por cada puesto.

Elaboración de un manual de inducción que especifique claramente: bienvenida, prestaciones, descripción de puesto, organigrama de la empresa, importancia del servicio al cliente.

Realizar un seguimiento a la inducción de los colaboradores dentro de los primeros seis meses de inserción a su puesto de trabajo.

Actualizar el organigrama de la empresa.

Calcular el indicador de rotación de personal de manera mensual y contrastarlo contra porcentaje de plantilla que recibió inducción de manera trimestral.

2. Capacitación.

Realizar una encuesta profunda de detección de necesidades de capacitación para elaborar un plan maestro de capacitación.

Registrar el plan anual ante la secretaría de trabajo y previsión social con vigencia máxima de dos años. (Formato DC-2 de la página de la secretaría de trabajo y previsión social)

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Utilizar el sistema Padrón de trabajadores capacitados para la emisión de constancias de habilidades laborales. (Formato DC-3 de la página de la secretaria de trabajo y previsión social)

Constituir la comisión de capacitación, adiestramiento y productividad. (Anexo 3)

Calcular de manera mensual el indicador de horas capacitación por departamento como sigue:

% Cumplimiento al plan de capacitación: Total de personas programadas a capacitación/Total de asistentes

% Capacitación= Horas hombre en capacitación/horas hombre trabajadas

Contemplar en las capacitaciones, adiestramientos e inducciones lo siguientes recursos con la finalidad de que los colaboradores logren adquirir de manera eficaz el conocimiento y los cursos cumplan con el objetivo de que los trabajadores sean más competitivos:

- Herramientas visuales: videos o proyecciones en materia del tema en que se está capacitando que refleje de manera clara y precisa el conocimiento que se requiere transmitir.
- Herramientas auditivas: sonidos, o música que logre transmitir el mensaje para el cual se está llevando a cabo el entrenamiento.
- Herramientas prácticas: practicas "in situ" directamente en las áreas de trabajo (por ejemplo, habitaciones reales, cocina, recepción) con la finalidad de realizar simulaciones de situaciones que acontecen en el día a día de la operación.

Realizar una evaluación al término de las capacitaciones y repetirla luego de seis meses de haber ocurrido.

3. Clima Organizacional

Establecer un plan anual de mejora de clima organizacional derivado de los resultados de la encuesta que contemple a todas las posiciones y áreas funcionales.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Para la elaboración de dicho plan se sugiere mostrar los resultados departamentales a los jefes de área y apoyarles para que cada departamento proponga en lluvia de ideas mejoras.

Crear una herramienta de evaluación de desempeño al colaborador: una durante el primer bimestre de su ingreso, y de manera posterior cada 6 meses con parámetros definidos para medir el desempeño del colaborador. (Anexo 4)

Tener indicadores de clima organizacional: calificación obtenida en encuesta de clima organizacional, calificación obtenida en evaluación de desempeño.

Capacitar a los gerentes de área en los temas: "supervisión efectiva", "trabajo en equipo" e inteligencia emocional.

Establecer un tabulador de sueldos y salarios.

4. Servicio a Clientes.

Luego de tener las actualizaciones en los descriptivos de puesto se recomienda establecer un programa de "profesionalización de los puestos de trabajo con la finalidad de que el colaborador pueda alcanzar una carrea en el área que desempeña. Por ejemplo: lava loza, ayudante de cocina, cocinero, jefe de cocina.

Establecer un programa permanente de "servicio al cliente" que contemple: capacitaciones y auditorías a las áreas, así como planes de mejora a las no conformidades encontradas.

Elaborar un manual de servicio al cliente por área y una vez aprobado iniciar con la capacitación en el mismo en todos los niveles.

Establecer Procedimiento de aplicación, captura y seguimiento de quejas y sugerencias de clientes.

Establecer reuniones mensuales departamentales donde se muestre las calificaciones obtenidas en las encuestas de servicio al cliente

Llevar de manera mensual el indicador: calificación obtenida en la encuesta de servicio del cliente.

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Rediseñar la encuesta de servicio que se le aplica al cliente una vez que abandona la habitación, redactando las preguntas en escala tipo Likert con respuestas concretas que proporcionen la información que se desea medir y conocer.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación:

El estudio de los recursos humanos en México particularmente en el área de clima organizacional presenta una limitante de tipo cultural ya que las compañías no muestran apertura para compartir su información y de proporcionarla lo hacen solicitando se guarden los datos bajo nombres ficticios con la finalidad de proteger sus datos.

Así mismo en este aspecto resulta complejo encontrar empresas dispuestas a compartir su información con el objetivo de hacer análisis de "Benchmarking" lo que complica el análisis, procesamiento y en mayor manera la difusión del conocimiento. Se realizó un Benchmarking con un hotel Boutique en la ciudad de Aguascalientes siendo una limitante importante el tiempo y horarios de trabajo de los colaboradores.

La escala de Likert utilizada en esta investigación contiene un código de respuestas cuyo procesamiento final en el sistema SPSS nos permite realizar la siguiente mejora en su codificación para futuras investigaciones:

- Variables Inducción, capacitación y clima organizacional: la opción de respuesta "me abstengo" genero ambigüedad en los colaboradores. Por esta razón es pertinente contemplarla fuera de la escala para tener una herramienta con porcentajes más certeros.

- Variable Servicio al Cliente:

La escala utilizada en esta parte dela herramienta fue asignada por los criterios de trabajo que se utilizan en empresa X para evaluar este aspecto.

Sin embargo, a fin de que la evaluación y escala estén balanceadas se sugiere utilizar un sistema de respuesta a través de iconos o con las siguientes opciones: Excelente, Bueno, Regular y Malo.

Dada la naturaleza de la investigación resulta pertinente realizar análisis de microclimas dentro de la organización con la finalidad de medir y conocer los niveles de organización segmentados por: departamento y puesto de trabajo. Por el tamaño de la muestra

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

estadísticamente menor a 5, el sistema SPSS versión 20 no permitió realizar los cruces entre los departamentos con un nivel significativo de confianza.

Sin embargo, se sugiere realizar estos cruces en futuras investigaciones con un mayor tamaño de muestra ya que permiten tomar decisiones más acertadas respecto a los planes y programas del departamento de Recursos Humanos.

Respecto de las líneas de investigación que se pueden continuar de manera futura a través de este estudio fue posible detectar las siguientes:

- Aplicación de la herramienta en otro sector para detectar problemas en las cadenas de valor en su área de Recursos Humanos y elaborar planes de mejora continúa buscando fortalecer la totalidad de la cadena.
- Continuar con la vinculación entre la universidad y el sector hotelero para replicar estudios de Benchmarking en otras localidades de México.
- Replicar el estudio en otros hoteles Boutique a fin de establecer un Plan Regional de Recursos Humanos.
- Conformación de un comité nacional de investigación de Pueblos mágicos y hoteles boutique.

Bibliografía

Arias Galicia L. Fernando. (2012) Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempeño. México: Editorial Trillas

Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Editorial Mc Graw Hill

Flores Ortiz, M.V. (2009). Tesis de Doctorado: Factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir de Tijuana, B.C. Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de Contaduría y Administración.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Ivancevich, J. (1996). Calidad de los Servicios. España: Díaz de Santos.

Lombana, J. (2008). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Revista científica Pensamiento y Gestión. (U. d. Colombia, Ed.) Doi: 2145-941X

Porter, Michael (1991). La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires: Ed. Vergara.

Porter, Michael (1997). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, México: Ed. Continental.

Porter, Michael (2000). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia. México: Editorial Continental

Robbins Stephen, Coulter Mary. (2010). Administración estratégica. México: Prentice Hall.

UCECA. (1979). Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. México: Editorial Popular de los Trabajadores

Referencias Digitales

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Baja, Outstanding. Host. (3 de Septiembre de 2015). *Outstanding Host Baja*. Obtenido de Outstanding Host Baja: <http://outstandinghostbaja.com/portal/requisitos.html>

Consejo de Normalización y Certificación de competencia Laboral CONOCER (2002). Qué es el sistema nacional de competencias. Obtenido del sitio web: http://www.conocer.gob.mx/index.php/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1&Itemid=3

Consejo de Normalización y Certificación de competencia Laboral CONOCER (2008). Norma Técnica de Competencia Laboral. Obtenido del sitio web: <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=231>.

Consejo de Normalización y Certificación de competencia Laboral CONOCER (2016). Registro Nacional de Estándares de Competencia. Obtenido del sitio web: http://www.conocer.gob.mx/index.php/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11

Diario Oficial de la Federación. (26 de Septiembre de 2014). Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágico. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5361690&fecha=26/09/2014

El Economista. (31 de Marzo de 2015). Repunta participación de turismo en el PIB. (E. Economista, Ed.) *El Economista*, <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/31/repunta-participacion-turismo-pib>. Recuperado el 15 de Julio de 2015.

Great Place To Work. (s.f.). Recuperado el 26 de octubre de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de Asociación de la Academia de la Lengua española: <http://dle.rae.es/?w=turismo&m=form&o=h>

Grupo Rumbos. (18 de abril de 2015). *Santuario Diegueño*. Obtenido de Santuario Diegueño: <http://santuariodiegueno.com/>

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Organización Mundial de Turismo (2007). Entender el turismo: Glosario Básico.

Obtenido del sitio web: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.

SECTURE. (27 de Agosto de 2015). *Programa de Calidad Moderniza*. Obtenido de

Programa de Calidad Moderniza: <Http://www.calidad.sectur.gob.mx>

SECTURE (2016). Normas oficiales Mexicanas. Obtenido de

<http://www.sectur.gob.mx/conoce-la-sectur/marco-juridico-y-normativo/normas-oficiales-mexicanas>

Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. (10 de Julio de 2015). *SECTUR*. Obtenido

de SECTUR: <http://www.factor-delta.com>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Aplicado

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Encuesta de Necesidades Empresa X

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a tener el mejor ambiente de trabajo posible y desarrollar un plan de inducción y capacitación adecuado a las necesidades de la empresa.

En una escala de 5 puntos donde 5 es **TOTALMENTE DE ACUERDO** o excelente (área de servicio al cliente) y 1 es **TOTALMENTE EN DESACUERDO** o MALO (área de servicio al cliente).

Por favor marcar con una X la opción correspondiente.

Esta encuesta tiene una duración aproximada de 15 minutos.

Área: _____ Antigüedad en el Puesto: _____

| <i>Inducción</i> | Sección de Respuestas | | | | |
|--|------------------------------|------------------|----------------|--------------|-------------------------|
| 1. El programa de inducción le permitió conocer la empresa: departamentos, historia, y funciones de cada una de las áreas que la integran. | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo |
| 2. El programa de inducción a su puesto describe claramente las actividades a desempeñar | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3.Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo |
| 3. El tiempo que se da entre la inducción a la empresa, capacitación y el desempeño de las tareas en el puesto es suficiente | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3.Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo |
| 4. La empresa evalúa los resultados de la capacitación una vez recibida | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo |
| 5. Luego de recibir la inducción a su puesto se le indican las metas a cumplir en su departamento. | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3.Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo |

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

| Capacitación | Sección de Respuestas | | | | | |
|---|------------------------------|------------------|----------------|--------------|-------------------------|--|
| 6. La capacitación que ha recibido ha contribuido al mejor desempeño de su trabajo | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |
| 7. ¿Considera que el uso de videos o apoyos visuales durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |
| 8. ¿Considera que el uso sonidos, música o apoyos auditivos durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |
| 9. ¿Considera que las realizaciones prácticas de actividades durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |

| Clima Organizacional | Sección de Respuestas | | | | | |
|--|------------------------------|------------------|----------------|--------------|-------------------------|--|
| 10. ¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sabe hacer? | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |
| 11. ¿Este último año ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo? | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |
| 12. ¿Considera que su jefe le reconoce o elogia por un trabajo bien hecho? | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |
| 13. La empresa evalúa de manera constante el progreso de los colaboradores. | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |
| 14. ¿Considera que la empresa estimula su desarrollo personal y profesional? | 1.Totalmente en Desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Me abstengo | 4.De acuerdo | 5.Totalmente de Acuerdo | |

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

| Servicio al Cliente | Sección de Respuestas | | | | |
|---|------------------------------|-----------|---------|-------------|-------------|
| 15. ¿Cómo califica el servicio que da la empresa al cliente? | 1.Malo | 2.Regular | 3.Bueno | 4 Muy Bueno | 5.Excelente |
| 16. ¿Cómo califica el servicio que su área da al cliente? | 1.Malo | 2.Regular | 3.Bueno | 4 Muy Bueno | 5.Excelente |
| 17 ¿Cómo califica el servicio que usted proporciona al cliente? | 1.Malo | 2.Regular | 3.Bueno | 4 Muy Bueno | 5.Excelente |
| 18. Cuando un cliente tiene una petición ¿Cómo califica el tiempo en que se le da solución? | 1.Malo | 2.Regular | 3.Bueno | 4 Muy Bueno | 5.Excelente |
| 19. ¿Cómo califica el compromiso de sus compañeros para hacer un trabajo de calidad | 1.Malo | 2.Regular | 3.Bueno | 4 Muy Bueno | 5.Excelente |
| 20 ¿Cómo califica el equipo y material de trabajo que le brinda la empresa? | 1.Malo | 2.Regular | 3.Bueno | 4 Muy Bueno | 5.Excelente |
| 21 ¿Cómo califica la capacitación impartida por la empresa en servicio a clientes? | 1.Malo | 2.Regular | 3.Bueno | 4 Muy Bueno | 5.Excelente |
| 22 ¿Cómo califica las instalaciones que la empresa brinda a los clientes? | 1.Malo | 2.Regular | 3.Bueno | 4 Muy Bueno | 5.Excelente |
| Por favor mencione tres cursos que considera son importantes en su área de trabajo: | Horario Sugerido | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

Muchas Gracias por su valiosa participación

Anexo 2. Listado maestro de capacitación propuesto

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

Ejemplo de listado Maestro de Capacitación.

| Curso | Duración | Dirigido a | objetivo |
|---|----------|---|---|
| Capacitaciones moderniza | N horas | Todo el Personal | Obtener la certificación del programa de gestión moderniza SECTUR |
| Inducción Institucional | 1 semana | Personal de nuevo ingreso | Conocer historia, objetivos y perfil de puesto del nuevo ingreso. |
| Normas oficiales mexicanas en materia de turismo | N horas | Personal Directivo | Conocer la normatividad vigente en el sector turístico |
| Taller de conocimiento del Programa Pueblo Mágico | 4 horas | Personal en contacto directo con el huésped | Dar a conocer la razón de ser del programa, así como la importancia de su correcta difusión al huésped |
| Programa Outstanding Host | 4 horas | Meseros | Mantener el reconocimiento OH |
| Servicio al Cliente | 4 horas | Todo el Personal | Brindar un adecuado servicio al huésped |
| Trabajo en Equipo | 4 horas | Todo el Personal | Mejorar el clima organizacional |
| Preparación de Alimentos | N horas | Cocina-Comedor | Manejo higiénico y adecuado de alimentos |
| Distintivo H | 16 horas | Cocina-Comedor | Manejo higiénico y adecuado de alimentos |
| Inglés | N horas | Recepción-Meseros | Mejorar el servicio y comunicación con huésped extranjeros |
| Reparación y Mantenimiento de Aire acondicionado | N horas | Mantenimiento | Que el personal cuente con las herramientas necesarias para reparar su maquinaria de trabajo. |
| Proceso de Check in out | N horas | Recepción | Mejorar la eficiencia en la Atención al huésped. |
| Actualización en Contabilidad | N horas | Contabilidad | Brindar al personal herramientas actualizadas en el manejo de procesos e información contable y administrativa. |

Anexo 3. Acta Constitutiva de la comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad

ACTA CONSTITUTIVA
DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO y
PRODUCTIVIDAD
Y BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO

En la Ciudad de __ Municipio de __ en el Estado de Jalisco siendo las __ hrs. Del día _ del mes _ del año __, reunidos patrón y trabajadores de la empresa denominada: __ con domicilio en la calle de No. __ Colonia __ código postal __ de esta localidad, con Registro Federal de Contribuyentes No. __ Registro patronal del IMSS No. __ Y en cumplimiento al **artículo 153 del inciso “A” a la “X”, de la Ley Federal del Trabajo**, el cual contempla la integración de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento en los centros de trabajo, conforme a las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA. - Se designan integrantes de la comisión Mixta de Capacitación y Adiestramientos a las siguientes personas: Por la parte Patronal: __ y por los trabajadores (a través del Sindicato si lo hay) __

SEGUNDA. - De conformidad con la **cláusula III del ARTÍCULO PRIMERO** de los acuerdos por los que se fijan los criterios generales vigentes, y en razón de las necesidades de la empresa, el número de establecimientos, de sus características tecnológicas, o de la cantidad de trabajadores que ocupa, las partes convienen en constituir adicionalmente las siguientes comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y/o subcomisiones que a continuación señalan: __

TERCERA. - Los miembros de la comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y los acuerdos vigentes, tendrá las siguientes

FUNCIONES

- a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno y procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- b) Vigilar que los agentes capacitadores externos que vaya a ser contratados por la empresa, reúnan los requisitos vigentes de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y la capacidad necesaria cuando se trate de instructores internos.
- c) Seguir medidas tendientes a mejorar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la fuente de trabajo.
- d) Autenticar con su revisión y firma, las constancias de habilidades laborales en los términos del Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, y Acuerdos de criterios generales vigentes.

- e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que se trata el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.
- f) Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores externos y/o internos, conforme a lo establecido en los planes y programas de capacitación y adiestramiento autorizados y detectar las irregularidades o desviaciones de su funcionamiento, a efecto de establecer los correctivos o en su caso presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como autoridad competente.
- g) Prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, además, en caso de ser conveniente coadyuvar con la empresa en la elaboración de los planes y programas que vayan a implementarse de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- h) Remitir sugerencias o recomendaciones al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama Industrial o actividad económica a que pertenezca la Empresa donde está constituida la comisión o en su caso al Comité Estatal de Capacitación y Adiestramiento Local.
- i) Promover la capacitación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.
- j) Establecer un registro de actividades de la comisión y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, mediante actas cuyo original será remitido al patrón para su atención, conservando copia de dicho registro cuando menos por un año.
- k) Verificar que se expidan en tiempo y forma las constancias de habilidades laborales, a los participantes que aprobaron su capacitación, y se entregue a su destinatario debidamente autenticadas.

CUARTA.- En caso de cambio de alguno de los integrantes de la comisión, la designación deberá hacerse por la parte que corresponda antes de treinta días, levantándose acta de la misma y conservando tal documentación para cuando la autoridad competente así lo requiera.

QUINTA.- La comisión deberá celebrar juntas o reuniones con la periodicidad que en la razón de las necesidades de la empresa y trabajadores acuerden las partes, levantando actas de sus

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

juntas o acuerdos, para darle el seguimiento necesario al cumplimiento de la obligatoriedad legal en materia de capacitación y adiestramiento y de los programas establecidos.

SEXTA. - El presente documento entrará en vigor a partir del día siguiente de su aprobación por el patrón o su representante legal y por los trabajadores.

Los comparecientes en cumplimiento a la cláusula **SEXTA**, manifiestan su conformidad firmando la presente acta.

Nombre y firma del Patrón o Representante en la comisión

Nombre y Firma del representante de los Trabajadores en la comisión

Anexo 4. Parámetros sugeridos para evaluar el desempeño del colaborador

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

| ASPECTO EVALUADO | PARÁMETROS |
|---|--|
| 1.- CALIDAD DE SERVICIO | |
| Grado de cumplimiento y mejora continua de su trabajo. | Cumplimiento a objetivos departamentales, cumplimiento a pendientes propios de su área, seguimiento a procedimientos de su departamento y de la empresa. |
| 2.- CREATIVIDAD E INICIATIVA | |
| Capacidad para sugerir, aportar y concretar estrategias, ideas y procedimientos útiles, oportunos y novedosos. | Proyectos propuestos, ideas de mejora, participación en sondeos, manera creativa y proactiva de resolver conflictos en ausencia de su jefe inmediato. |
| 3.- CLIMA ORGANIZACIONAL | |
| Habilidad para interactuar con sus superiores, subordinados, cliente interno, externo y colaboradores. | Manera de relacionarse con sus compañeros de Área de otras áreas con el cliente en caso de tener interacción |
| 4.- TRABAJO EN EQUIPO | |
| Disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los colaboradores de la empresa. | Grado en el cual apoya a sus compañeros de área y otras áreas cuando se requiere |
| 5.- CUMPLIMIENTO DE NORMAS | |
| Grado de cumplimiento con políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización. | Apego, respeto y seguimiento a las normas y reglamentos internos de la empresa. |
| 6.- UTILIZACIÓN DE RECURSOS | |
| Grado de responsabilidad y cuidado de insumos, maquinaria y equipo asignados. | Cuidado de los insumos y materiales proporcionados por la empresa para la realización de sus funciones |
| 7.- HIGIENE Y SEGURIDAD | |
| Grado de utilización de equipo de seguridad, así como el cumplimiento de las normas de higiene en su trabajo. | Grado de utilización de equipo de seguridad, así como el cumplimiento de las normas de higiene en su trabajo. |
| 8.- AUTOREALIZACIÓN | |
| Motivación para su desarrollo personal y la mejora continúa en actividades correspondientes a su área, así como la puntual asistencia a cursos programados. | Grado en que el colaborar busca continuar con su proceso de aprendizaje participando en entrenamientos, o mediante la búsqueda de educación continua. |
| 9.- PRESENTACIÓN PERSONAL | |
| Grado en el que se presenta aseado, porta su uniforme completo, no utiliza prendas que no sean proporcionadas por la empresa. | Uniforme completo y limpio, cabello corto en caso de hombres, maquillaje discreto mujeres, etc. |

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de Competitividad: Caso de estudio en una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California //Brenda Melissa Quiñonez Martínez

| 10.- ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y TIEMPO EXTRAORDINARIO. | |
|---|---|
| Grado de cumplimiento con la puntualidad y asistencia, así como la disposición de contribuir con eventos extraordinarias fuera de su jornada. | Grado de cumplimiento con la puntualidad y asistencia, así como la disposición de contribuir con eventos extraordinarias fuera de su jornada. |
| 13.- COMPROMISO | |
| Grado de compromiso, proactividad e institucionalidad de la persona. | Grado de compromiso, proactividad e institucionalidad de la persona. |

Anexo 5. Consideraciones de validación del instrumento

Para la validación del instrumento de todos los casos se procesaron en el sistema SPSS versión 20 en cuyo caso se tomaron en cuenta veintisiete elementos contemplados en la herramienta aplicada mediante censo a la población que integra la empresa X.

Los estadísticos de fiabilidad al procesar los 27 ítems que se planteaban en la investigación en primera instancia en el sistema SPSS versión 20 arrojaron los siguientes resultados:

- Alpha de Cronbach .774
- Alpha de Cronbach basada en los elementos tipificados:.808
- Número de elementos: 27

Alpha de Cronbach al Eliminar los elementos:

Los sujetos percibieron ambigüedad en los siguientes constructos que fueron eliminados del cuestionario Final:

- 6. La capacitación impartida por la empresa contempla las actividades que se realizan diariamente en su puesto de trabajo
- 14. ¿Al presentarse una necesidad personal su jefe, supervisor o alguien más en el trabajo han mostrado interés?
- 15. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta en su trabajo?
- 18. ¿Existe comunicación entre colaboradores, jefes, gerentes y directivos?
- 19. ¿Considera que existe en la empresa un buen ambiente de trabajo?

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1.Estadísticas de Turismo Mundial. Fuente OMT (2015)..... | 28 |
| Tabla 2.Porcentaje y variación anual del PIB Turístico. Fuente INEGI (2014) | 30 |
| Tabla 3. Actividad Hotelera en México por categoría 2014.Fuente SECTUR (2014) | 36 |
| Tabla 4.Ficha Metodológica. Elaboración Propia (2015) | 49 |
| Tabla 5. Estadísticos de Fiabilidad. Fuente SPSS versión 20 (2016) | 54 |
| Tabla 6.Item 1. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 57 |
| Tabla 7 .Ítem 2. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 58 |
| Tabla 8.Ítem 3. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 59 |
| Tabla 9.Item 4. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 60 |
| Tabla 10.Item 5. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 61 |
| Tabla 11.item 6. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 62 |
| Tabla 12.Item 7. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 63 |
| Tabla 13.Item 8. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 64 |
| Tabla 14.Item 9. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 65 |
| Tabla 15.Ítem 10. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 66 |
| Tabla 16.Item 11. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 67 |
| Tabla 17.Item 12. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 68 |
| Tabla 18.Item 13. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 69 |
| Tabla 19 .Ítem 14. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 70 |
| Tabla 20. Ítem 15. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 71 |
| Tabla 21.Item 16. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 72 |
| Tabla 22.Item 1. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 73 |
| Tabla 23.Item 18. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 74 |
| Tabla 24.Item 19. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 76 |
| Tabla 25.Item 20. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 77 |
| Tabla 26.Item 21. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 78 |
| Tabla 27.Item 22. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 79 |
| Tabla 28.Matriz de correlaciones Pearson. Fuente SPSS versión 20..... | 80 |
| Tabla 29.Ítem 23. Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la encuesta (2016) | 83 |
| Tabla 30.Correlaciones de Spearman. Fuente SPSS Versión 20..... | 84 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Normas Oficiales Mexicanas en materia de turismo (2016). Fuente SECTURE ... | 15 |
| Ilustración 2. Basado en M.E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Nueva York, The Free Press, 1980..... | 20 |
| Ilustración 3. Cadena de Valor Fuente: (Porter, 1997) | 22 |
| Ilustración 4. Cadena de Valor Empresa "X". Elaboración Propia (2016)..... | 23 |
| Ilustración 5. Información Turística por entidad Federativa. Fuente. SECTUR (2014) | 36 |
| Ilustración 6. Escudo de Tecate Baja California. Fuente: SECTURE 2015 | 39 |
| Ilustración 7. Ubicación Geográfica de Tecate, Baja California. Fuente: SECTURE, 2015..... | 40 |
| Ilustración 8. Diagrama Ex ante de la Investigación Fuente: Elaboración Propia | 52 |
| Ilustración 9. Gráfica 1. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 57 |
| Ilustración 10. . Gráfica 2. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 58 |
| Ilustración 11. Gráfica 3. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 59 |
| Ilustración 12. Gráfica 4. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 60 |
| Ilustración 13. Gráfica 5. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 61 |
| Ilustración 14. Gráfica 6. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 62 |
| Ilustración 15. gráfica 7. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 63 |
| Ilustración 16. Gráfica 8. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 64 |
| Ilustración 17. Gráfica 9. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 65 |
| Ilustración 18. Gráfica 10. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 66 |
| Ilustración 19. Gráfica 11. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 67 |
| Ilustración 20. Gráfica 12. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 68 |
| Ilustración 21. Gráfica 13. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 69 |
| Ilustración 22. Gráfica 14. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 70 |
| Ilustración 23. Gráfica 15. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 72 |
| Ilustración 24. Gráfica 16. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 73 |
| Ilustración 25. Gráfica 17. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 74 |
| Ilustración 26. Gráfica 18. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 75 |
| Ilustración 27. Gráfica 19. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 76 |
| Ilustración 28. Gráfica 20. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 77 |
| Ilustración 29. Gráfica 21. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado | 78 |
| Ilustración 30. Gráfica 22. Fuente elaboración propia con datos del cuestionario aplicado..... | 79 |