

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales



**LA CAPACITACIÓN COMO UN FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN
LOS HOTELES DE ENSENADA**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

SILVIA VERÓNICA MONTES SORIA

Ensenada, B. C.

Septiembre del 2009

a Emma Patricia.

AGRADECIMIENTOS

A mi Directora de Tesis la Dra. Ma. Enselmina Marin Vargas por su paciencia, su comprensión, por haber compartido conmigo sus conocimientos desinteresadamente y por su apoyo moral cuando lo he necesitado.

A mis Sinodales Dra. Virginia Guadalupe López Torres y el M.C. Mario Alberto Gómez Andrade por su tiempo y sus comentarios que enriquecieron tanto este trabajo como mi formación como investigadora.

A la Dra. Andrea Spears Kirkland por su tiempo y apoyo en todo este proceso.

A la Dra. María Concepción Ramírez Barón por creer en mí y apoyarme en todo momento.

A Jorge, por todo.

A Ivonne que me apoyo en todo momento para la realización de este trabajo con su cariño, su tiempo y sus consejos.

A mi familia por haber estado conmigo y haberme hecho más fácil el camino.

A Myra y Karla que con su disciplina y entusiasmo me han regalado un aprendizaje que no esperaba.

A mis amigas por animarme a seguir adelante.

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca a la capacitación y su repercusión en la competitividad organizacional; de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo cada año las empresas deben proporcionar de educación en el trabajo a sus empleados, por lo que surge la pregunta en cuanto a si esta inversión anual en capacitación se ve reflejada en la competitividad. El estudio se enfoca en hoteles de cuatro estrellas ubicados en el centro turístico de la ciudad de Ensenada, México. Se aplica un cuestionario a los gerentes de estos hoteles para conocer su opinión en cuanto a la capacitación del personal y su relación con la competitividad. Con los resultados de este cuestionario, se correlacionan las variables con la correlación de *Spearman Rho* y se obtiene una correlación positiva significativa entre el capital humano como indicador de competitividad con la evaluación de los programas que se implementan y con el conocimiento de los modelos de capacitación contratados.

TABLA DE CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN.....	1
I. CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Turismo.	8
1.1.2 Hotelería.....	15
1.1.3 Administración Hotelera.....	15
1.1.4 Hotelería en México.....	18
1.2 La capacitación.....	19
1.2.1 La administración de personal y la capacitación.....	20
1.2.2 Definiciones dentro de la capacitación.....	21
1.2.3 Entrenamiento.....	21
1.2.4 Modelos de capacitación.	22
1.2.5 Teorías del aprendizaje.....	32
1.2.6 Métodos de capacitación.	33
1.2.7 Evaluación de la capacitación.	34
1.2.8 La capacitación en México.	35
1.3 Competitividad.....	42
1.3.1 Indicadores económicos hoteleros.....	43
1.3.2 Competitividad hotelera.....	45
II. CAPTITULO. METODOLOGÍA.....	47
III. CAPITULO. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	55
3.1 Frecuencia.....	57
3.2 Tendencia central y dispersión.....	57
3.3 Gráficas de frecuencias.....	61
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
ANEXOS.....	68
REFERENCIAS.....	70

LISTA DE TABLAS

Número	Página
1. Hoteles de Ensenada con su clasificación.....	4
1.1. En el cuadro se describen las variables que componen este modelo planteado por Siliceo, sus dimensiones, indicadores y los instrumentos de evaluación.	23
1.2. En el cuadro se describen las variables que componen el modelo de la Transferencia de la Capacitación, sus dimensiones, indicadores y los instrumentos de evaluación.....	26
1.3. En el cuadro se describen las variables que componen el modelo “Retorno de la inversión detrás de un modelo holístico”, sus dimensiones, indicadores y los instrumentos de evaluación.....	29
2.1. Operacionalización de variables del modelo “Capacitación basada en necesidades”	49
2.4. Hoteles que se consideran la muestra para este estudio.....	53
3.1. Indicador estadístico de confiabilidad <i>Alpha Cronbach’s</i>	57
3.2. Tendencia central y dispersión.....	58
3. 4. Correlación de <i>Spearman Rho</i>	59

LISTA DE FIGURAS

Número	Página
1.1. Esta es la distribución normal en hoteles de cinco estrellas.....	17
1.2. El modelo propuesto por Siliceo, 2003.....	23
1.3. Modelo de la Transferencia de la Capacitación.....	26
1.4. Planteamiento que sirve de fundamento para la evaluación y el tipo de intervención para la capacitación en este modelo.....	28
1.5 .Modelo “Retorno de la inversión detrás de un modelo holístico”. “Conexión” es una empresa de consultoría en Mexicali B. C. No publicado.	29
3.1. Modelo “Capacitación basada en necesidades”.....	56

LISTA DE GRAFICAS

Número	Página
3. 1. Respuestas al capital humano	61
3. 2. Respuestas a indicadores de competitividad.....	61
3.3 Respuestas a la inversión en capacitación.....	62
3.4. Respuestas a la importancia de la capacitación.	62
3.5. Respuestas a la relación de capacitación con competitividad	63
3. 6. Respuestas a la evaluación de los programas.....	63
3. 7 Respuestas a modelos de capacitación	64

INTRODUCCION

En la primera parte del texto se encuentra algunos aspectos que propone Michael Porter en relación con la competitividad, así como antecedentes del turismo en México, hotelería, sobre la capacitación, sus características, modelos y métodos.

En la segunda parte se describe la muestra que se estudia, el instrumento y la metodología que se sigue para la recolección y análisis de los datos. En el tercer capítulo se presentan los resultados y la interpretación de estos. Se finaliza con las conclusiones del estudio y algunas sugerencias; se incluyen gráficas y el instrumento que se maneja.

La capacitación de personal se vuelve cada vez más importante dentro de las organizaciones; “un personal calificado es cualitativamente distinto de un personal menos calificado” (Ducker, 2002, p. 120). Según el mismo autor “una gran compañía tiene que ser capaz de hacer tres cosas simultáneamente: mejorar, extender, innovar” (p. 104). Ha sido clave en resolver los actuales cambios sociales y económicos en la vida organizacional.

La globalización es un ejemplo de los diferentes escenarios que impactan la vida de las organizaciones y que han marcado las nuevas tendencias en ventas, estrategias administrativas y en estructuras organizacionales. Puesto que un evento sucedido en lugares distantes, tiene repercusiones en el mundo entero; la tecnología y sus avances han generado que la velocidad de respuesta sea necesaria para ser competitivo.

Ningún país escapa de la globalización, ni de los constantes cambios que se viven en la actualidad, así también, son de distinta naturaleza las industrias que igualmente se ven afectadas por este movimiento.

México es un ejemplo de ello; pues su vecindad con Estados Unidos (E.U.) lo sitúa en un punto directamente receptor del impacto de los grandes cambios.

Este estudio se centra en el estado de Baja California, México, donde existe una industria hotelera que capta al mercado turístico que lo visita. Esta industria cuenta con infraestructura y personal, el cual requiere capacitación para satisfacer las necesidades de sus huéspedes y clientes.

Particularmente en Ensenada B. C, México, la legislación obliga cada hotel a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus empleados (Art. 132, Ley Federal del Trabajo) sin embargo, de acuerdo a la información obtenida por medio de una entrevista realizada en 2006 en la Secretaría de Turismo del estado de Baja California, la capacitación y como realizarla queda a criterio de los hoteles.

Por lo tanto: ¿cómo conocer la efectividad de estos programas de capacitación?; si la Secretaría de Turismo del estado, no regula esta función; ¿cómo saber si la inversión en capital y en horas hombre es redituable en competitividad?

Baja California (B.C. en adelante) es un estado que cuenta con una variedad de climas y paisajes, desde el mar que regala el Océano Pacífico, bosque, desierto, lago, montaña sin dejar de mencionar la Rumorosa y la Bufadora. Cuenta con infraestructura que permite disfrutar de actividades como la pesca y caza deportiva, campos deportivos para practicar diferentes deportes como el golf, el ciclismo de montaña, navegación deportiva, caminata, entre otras. Dados los múltiples atractivos de la región, la industria turística es una de las más propicias para continuar su desarrollo (Gobierno del Estado de Baja California, 2007).

Ensenada es conocida como “La Cenicienta del Pacífico” y, como el Gobierno del Estado de Baja California (2007) lo indica, es el municipio más grande y fue descubierta en 1542. Entre los principales eventos turísticos que se llevan a cabo en el municipio, se pueden mencionar el Carnaval, la Fiesta de la Vendimia y los *tours* a la ruta del vino en Valle de Guadalupe; además de las carreras de Baja 1000 y Baja 500.

En Ensenada existen 83 hoteles y moteles (Secretaría de Turismo del Estado, 2006), los cuales colaboran con la “actividad turística, y que hoy en día es, sin duda, una de las principales

impulsoras de la economía regional” (Gobierno de Baja California, 2007). La importancia de la industria hotelera en la zona turística de esta ciudad, tiene una relación con la comunidad en un nivel económico, social y cultural.

El Plan Estratégico que presenta Gobierno del Estado para impulsar el desarrollo económico en el sector turismo establece que: “En este documento se plantean las estrategias competitivas para desarrollar este sector, particularmente en el municipio de Ensenada”. Dentro de las Estrategias competitivas que propone se encuentran (Gobierno del Estado de Baja California, 2007).

1) Generar un alto nivel de capacitación en los servidores turísticos; 2) Identificar y concientizar a todos los participantes, para involucrarse en la realización del Plan Estratégico de la Actividad Turística de Ensenada; 3) Lograr la adopción voluntaria del concepto “La Experiencia Ensenada” por todas aquellas nuevas inversiones en la actividad turística; 4) Incorporar en los programas del sistema educativo, público y privado, el desarrollo de una cultura de atención al turista; 5) Certificar a los servidores turísticos; 5) Incorporar a los programas de capacitación aspectos de tecnología de punta.

Este estudio se justifica por la necesidad de contar con el personal adecuadamente capacitado para responder a las actuales exigencias de competitividad dentro de las organizaciones hoteleras, pues pretende ofrecer criterios para elegir los programas de capacitación efectivos para el desarrollo del personal dentro de los hoteles en la zona turística de Ensenada. La zona en cuestión, corresponde del kilómetro 103 de la carretera Ensenada-Tijuana, la primera sección del Boulevard Sangines hasta la Avenida Adolfo López Mateos y calle Rayón. Los hoteles que comprende esta zona, son 18 (ver tabla 1), mismos que, en conjunto cuentan con un promedio de entre 23 a 147 habitaciones y son los señalados por la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California como 4 estrellas, por lo tanto son el objeto de este estudio. Los hoteles 4 estrellas son considerados con la capacidad y el interés en invertir en la capacitación de su personal, y quienes finalmente se encuentren con la necesidad de conocer criterios al momento de contratar un programa de capacitación de personal.

La zona señalada se considera como el centro turístico de la ciudad pues cuenta con la principal infraestructura con el objetivo de recibir al visitante, tales como restaurantes, centros nocturnos y comercios de curiosidades mexicanas; esta zona se ubica cercana al mar, por lo que es lo primero que conocen los visitantes que llegan por barco, además de ser una de las dos entradas al norte de la ciudad por carretera.

Tabla 1 Hoteles de Ensenada con su clasificación.

HOTELES 5 ESTRELLAS	HABITACIONES	DIRECCION
Coral y Marina	147	Km. 107 Tij-Eda. #3421 Playitas
Las Rosas	48	Km. 105 Tij-Eda.
Casa Natalie	7	Km. 103 carret. Tij-Eda El Sauzal, B.C
Estero Beach Resort	98	Ex Ejido Chapultepec
San Nicolás	130	Av. López Mateos esq. Guadalupe
Punta Morro	24	Km. 105 carret. Tij-Eda.
ByB	HABITACIONES	DIRECCION
Adobe Guadalupe	6	Domicilio conocido El porvenir, B.C
Las Brisas del Valle	6	Domicilio conocido San Antonio de las Minas
HOTELES 4 ESTRELLAS	HABITACIONES	DIRECCION
Corona	92	Blvd. Costero no. 1442
Paraíso las Palmas	67	Blvd. Sangines no. 206
Cortez Baja INN	82	Paseo Calle Primera no. 1089
Posada el Rey Sol	52	Blancarte no. 130
El Cid Best Western	52	Paseo Calle Primera no. 993
Casa del Sol Best Western	48	Paseo calle Primera no. 1001
Bahía	63	Paseo calle Primera no. 850-A
Villamarina	130	1ra y Blancarte
HOTELES 3 ESTRELLAS	HABITACIONES	DIRECCION
Santo Tomas Baja Inn	80	Blvd. Costero no. 609
La Pinta	50	Bucaneros y Foresta
Misión Santa Isabel	57	Blvd. Costero no. 1119
Costa Baja	53	Blvd. Costero no. 1506
Joker	41	Km. 12.5 Carret. Ens-S.Qunitín
Villafontana Inn	65	Riveroll no. 367
Las Dunas	31	Av. Caracoles no. 169
Quintas Papagayo	48	Km. 103 carret. Tij-Ens
La Fonda	26	Km. 58.5 carr escénica Tij-Ens
Suítas Malena	12	Blvd. Las Dunas no. 396
HOTELES 2 ESTRELLAS	HABITACIONES	DIRECCION
Del Valle	43	Av. Riveroll no. 367
Posada del Mar	14	Km. 103 carr. Tij-Ens

Vargas	25	Carr. Ensenada-S. Quintín No. 1609
Azteca Inn	22	
Sausalito	28	Colinas de Riverside no. 190
Posada Inn Misión de Guadalupe	15	Km. 82.5 Carr. Tecate-Ensenada
El Mesón del vino	10	Domicilio conocido San Antonio de las Minas.
OTROS HOTELES Y MOTELES	HABITACIONES	DIRECCION
La Quinta Bonita	26	Carret. Transpeninsular no. 6683
Colon	36	Guadalupe no. 134
America	20	Av. López Mateos no. 309
Bungalows Playa	18	Av. López Mateos no. 1847
Ritz	56	Calle 4ta. No. 381
California	15	Km. 103.7 carret. Tij-Ens
Misión Baja	24	Calle Topacio no. 287
Ramona Beach	14	Km. 104 Carret. Tij-Ensenada
Balboa	31	Calle Vicente Guerrero no. 172
The Beach House	25	Ex Ejido Chapultepec
Hacienda	34	Calle Alvarado no. 211-A
Venegas	17	Ex Ejido Chapultepec
El Presidente	53	Av. López Mateos y Rayón
Faro Beach	23	Ex Ejido Chapultepec
Monalisa	20	Ex Ejido Chapultepec
Gris	53	Calle 2da. No. 1180
Joya Mar	61	Av. Veracruz no. 360
Rudi's	47	Calle Hidalgo no. 450

Fuente: Secretaría de Turismo del Estado de Baja California, 2006.

1.1 Objetivo General:

Describir los elementos que permitan desarrollar una estrategia de capacitación de personal adecuada a las características y necesidad de competitividad en la industria hotelera, en la zona turística en la ciudad de Ensenada.

1.1.1 Objetivos Específicos:

- Describir la industria hotelera del sector turístico de Ensenada.
- Conocer los modelos de capacitación de personal que se aplican en la industria hotelera a nivel regional.

- Identificar las estrategias de capacitación que se aplican en la industria hotelera del sector turístico que les permita generar y mantener competitividad en el mercado.
- Conocer la relación entre la capacitación de personal y la competitividad hotelera en la zona turística de Ensenada.

1.2 Preguntas de Investigación:

- ¿Qué elementos permiten desarrollar una estrategia de capacitación de personal adecuada a su necesidad de competitividad en la industria hotelera en la zona turística en Ensenada?
- ¿Qué características describen a la industria hotelera del sector turístico en Ensenada?
- ¿Cuáles son los modelos de capacitación de personal que se aplican en la industria hotelera a nivel regional del sector turístico?
- ¿Cómo se relaciona la capacitación con la competitividad?

De acuerdo a la información revisada como el que realiza Carlos Mario Amaya Molinar, 2002 que realiza la tesis “Proyecto de financiamiento al turismo social en la zona conurbada Colima – Villa de Álvarez” que se enfoca en el turismo de las clases medias en el estado de Colima, México, también se encuentra el estudio realizado por la Doctora en Educación Alicia Batllori Guerrero, 2002 que presenta el trabajo “ Perspectiva educativa ambiental del turismo cultural y alternativo en México” y en los diversos artículos y bibliografía que conforman este estudio no se encuentran investigaciones sobre la capacitación en los hoteles en la región y que la correlacione con la competitividad que pueda brindar antecedentes a partir de los cuales se generen hipótesis; puesto que la investigación de competitividad turística y sus características relacionadas con el recurso humano se ubican en países como Cuba y España; por lo que se considera el presente como un estudio descriptivo, pues pretende identificar las circunstancias que prevalecen dentro de la industria hotelera, sus características y criterios prevalecientes en relación a la elección de programas de capacitación, así como su efectividad y necesidades dentro de la región, y específicamente en Ensenada, B. C.

Para recopilar y analizar los datos que se pretende obtener, se elige la técnica de análisis cuantitativa, pues al carecer de estudios previos que describan las características de las

organizaciones hoteleras en Ensenada, B. C. ni sus necesidades, no se cuenta la información disponible para explicar las causas de las variables (Rivas, 2006) sino mas bien, se pretende conocer su comportamiento y posible relación, y de esta manera sentar un precedente en la región.

En el presente estudio no se manejan hipótesis, se plantea el supuesto de que los hoteles gastan en dinero y horas-hombre anualmente en capacitación; este supuesto se basa en que si bien la capacitación de personal es una disposición legal que debe cumplirse, la Ley no indica explícitamente cuales deben ser los criterios que deben seguirse para cumplir con los programas de capacitación, ni las características cualitativas de estos, sino su obligariedad. Por lo cual se supone que los hoteles cumplen esta disposición sin verificar la efectividad del modelo de capacitación elegido, ni los planes que se contratan o si estos mejoran su competitividad.

El estudio es un primer acercamiento al problema con un planteamiento descriptivo que ofrezca antecedentes sobre la muestra y pueda sentar un precedente a estudios posteriores; que pretende conocer la veracidad de los supuestos planteados. El principal limitante se considera al tiempo que se cuenta para realizarlo, se considera una limitante más, el carecer de personal que asista al investigador en las diversas actividades que se realizan y por último, cabe mencionar, la falta de habilidad y experiencia del propio investigador.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En esta sección, se plantea la fundamentación teórica que sustenta el estudio. Los conceptos que se revisan comprenden aspectos relacionados con los antecedentes del turismo, su administración y algunos indicadores de competitividad que permitan conocer aspectos prácticos de la industria hotelera. Además, se aborda la capacitación del personal y como ésta se relaciona con el desempeño de la empresa, incluyendo una propuesta teórica, derivada de distintos modelos analizados, con la que se pretende mostrar a la capacitación del personal como un factor de competitividad en la industria hotelera.

1.1 Turismo.

Dado que el sector empresarial objeto de este estudio se encuentra comprendido dentro de la industria turística, es importante resaltar como este concepto es concebido como un fenómeno social, debido principalmente, a la cantidad de personas que viajan con este fin. La Organización Mundial del Turismo (OMT) en 1967, excluye de este concepto, los viajes de negocios o profesionales y agrega al fenómeno turístico los servicios generados por este desplazamiento temporal (citado por Ramírez, 2006 p. 14). Al respecto, se habla del turismo como una actividad que se centra en la idea del viaje placentero de “ida y vuelta” de las personas.

Para conocer y poder comprender con más facilidad a la industria turística, resulta interesante hacer una revisión de sus antecedentes históricos del desarrollo de esta industria. Sergio Molina (2006) plantea estos antecedentes por etapas, de las cuales, la primera de estas la llama “preturismo”; el cual surge en Europa durante el siglo XVII y se caracteriza por viajes largos con duración de algunos meses hasta de dos años (Molina, 2006, p. 18). Estos viajes los realizaban los hijos de familias nobles y familias con altos ingresos, tenían como principal finalidad que los viajeros pudieran adquirir cultura, educación y relaciones “diplomáticas y de negocios” (p. 18). Los viajes eran realizados en compañía de algún adulto miembro de la familia del viajante o de un adulto amigo de la familia; los mencionados viajes tenían la apariencia de placer y recreo, aunque tuvieran fines educacionales.

Posteriormente, el turismo sigue su desarrollo en una siguiente etapa que el autor llama “turismo industrial” pues da inicio a partir del siglo XIX hasta principios de la Segunda Guerra Mundial; en esta etapa el turismo se caracteriza por sus grandes hoteles y se inician los destinos turísticos en America Latina; también se observa el aumento de transporte terrestre y se crean las primeras oficinas gubernamentales con objetivos turísticos (Molina, 2006). En esta misma época se crea la primer agencia de viajes en Alemania en el año de 1863, dando origen a una nueva forma de ver la industria del turismo cuando se organiza un viaje por todo el mundo (Molina, 2006). La forma moderna de funcionar de una agencia de viajes, surge en esta misma etapa cuando Thomas Cook organiza para sus clientes el primer viaje turístico con una sola tarifa y que incluye diversos servicios, todo esto a la mitad del siglo XIX (Molina, 2006, p. 19).

A partir de los años ´50 se inicia el auge del turismo de sol y playa, crece el turismo interno y es cuando según Molina (2006) el turismo se convierte en un fenómeno con gran impacto económico, social y cultural con un crecimiento del turismo internacional a un 2324% en 1997 (p. 20).

Molina comenta que posteriormente el turismo se convierte en una industria y llama a esta etapa: “industrial”. En esta etapa el autor refiere los conceptos básicos que rigen al “mercado de masas” (Molina 2006, p. 21) tales como una estructura piramidal, monolítica y burocrática, tanto en las organizaciones turísticas como en la organización gubernamental vinculada a la industria del turismo; el gobierno participa también en la industria del turismo con la misma visión de masas y en congruencia con ella, crea regulaciones y leyes que permiten el desarrollo del turismo industrial. Dentro de esta etapa “todo turismo (...) se basa en las posibilidades del capital monetario” (Molina 2006, p. 21), aunque en etapas posteriores se vuelve de gran importancia el capital humano ocupando el lugar principal.

El mismo autor describe la siguiente etapa llamándola “turismo postindustrial” que a partir de mediados de los años ochenta, se generan nuevas tendencias a partir de cambios en la demanda y demás actores como los servicios que se ofrecen, quienes los ofrecen y el papel que juega el gobierno en general dando como resultado cambios en las reglas y modelos que se habían establecido en la etapa industrial del turismo. Molina (2006) señala que esta etapa crea nuevos

modelos de competencia que hacen énfasis en la diferenciación tanto de los servicios que se ofrecen al turista, como de los productos y se dirige directamente a la personalización de los mismos, la ecología impacta exigiendo un desarrollo sustentable; dando origen a un nuevo modelo: “el Posturismo”, donde la tecnología se vuelve clave en el desarrollo de la industria y en las reglas de competencia generando un nuevo producto: los “parques temáticos”.

El turismo se ve afectado por los mismos factores ambientales que vive la sociedad como los cambios tecnológicos, económicos y culturales; por lo tanto las respuestas a estos cambios deben ser afines con las respuestas sociales y de este modo el cambio va en armonía social; un claro ejemplo de esto, resulta en las diferentes necesidades de diversión que demanda el mercado con el creciente interés por la ecología y el surgimiento del turismo ecológico; de igual manera la globalización es un factor que afecta claramente al turismo, cambiando las reglas de competencia tradicionales (Molina, 2006).

Actualmente la sociedad espera que la actividad turística beneficie a la comunidad en la que se desarrolla y esto vuelve de gran importancia la responsabilidad social y comercial de la industria; Molina (2006) agrega que los cambios sociales y tecnológicos afectan también los modelos administrativos que involucran el crecimiento del capital intelectual. Por lo cual, la creciente necesidad de innovación implica que el recurso humano este capacitado para generar estos cambios. El autor señala que las empresas deben tener la conciencia de que su activo mas importante es el conocimiento de su personal para ser competitivos, la investigación es una actividad vital, y para que estos activos sean transformados en productos y servicios novedosos es necesario que exista un tipo de liderazgo comprometido en este desarrollo y en generar el ambiente laboral de colaboración (Molina, 2006).

En la actualidad un evento ha marcado un ineludible precedente: Los ataques terroristas ocurridos en Nueva York el 11 de Septiembre del 2001, pues han tenido un profundo impacto en el turismo, donde la seguridad se vuelve el tema de mayor importancia al incrementar el tiempo que se invierte en viajar y los costos del viaje, el creciente desempleo ha obligado a muchos viajeros a suspender sus planes vacacionales; lo que repercute en menos salidas de vuelos y menor ocupación hotelera que amenaza a las empresas turísticas en su sobrevivencia (Molina,

2006). De acuerdo al mismo autor las empresas que se han enfocado al turismo desde el punto de vista de la “experiencia” se han visto menos afectadas que aquellas que han continuado ofreciendo el turismo masivo.

Y es así como el autor plantea, el anteriormente mencionado, “Posturismo”; que corresponde a la siguiente etapa en el creciente desarrollo del turismo. Las características de esta etapa toma en cuenta las nuevas reglas del turismo que tienen que ver con hacer del turismo accesible en el lugar de residencia de los turistas, para evitar los viajes y recurriendo a las grandes atracciones; sus características son que no se tiene contacto directo con personas de la localidad, este modelo se logra ofreciendo acción a través de la tecnología, otra característica es que se cuenta con la readaptación de los espacios naturales, en este punto, los lugares requieren contar con los recursos financieros que logren el desarrollo de estos atractivos; y la reubicación de la mano de obra que construya estas especificaciones para continuar siendo una fuente de empleos, para lograrlo se requiere contar con el recurso humano calificado y con multicapacidades ; y finalmente, cabe señalar que el posturismo no depende de los recursos naturales y temporales del clima de la localidad, por lo que al planificar una oferta turística es importante recordar que la oferta debe ser desarrolladas a partir de estos principios (Molina, 2006).

Molina (2006) plantea que el posturismo surge en los países desarrollados y se traslada a los países que se encuentran en vías de desarrollo, este traslado implica una estandarización de la oferta turística con lo cual se resta la diferenciación del producto y de los servicios, por lo que Latinoamérica deberá competir agregando valor a su oferta turística y resaltando el concepto “experiencia”. Rescatando el turismo cultural resaltando las costumbres, tradiciones y la historia del lugar con parques temáticos que las reflejen. “El posturismo plantea una modificación radical, un punto de confluencia emergente entre las sociedades tecnológicas más avanzadas y las de Latinoamérica” (Molina, 2006, p.44).

Las empresas posturística se centra en la creación de la “experiencia” con una visión integradora del todo de la experiencia del turista; pues la calidad ahora se vuelve indispensable para competir, tomando en cuenta el producto tanto como el servicio para responder, no solo a las

necesidades del turista, sino a sus deseos y gustos particulares. Todo esto para lograr que las vivencias de los turistas sean “memorables” (Molina, 2006, p. 51).

Por lo cual el mismo autor plantea que en las empresas del posturismo se observaran los siguientes puntos (p. 63):

Valores: Acrecentamiento permanente de las habilidades competitivas, uso de la alta tecnología, se puede crear cualquier producto en cualquier escenario, creatividad constante, se busca alterar las reglas del mercado.

Liderazgo : orientado al cambio y al futuro, instigador y sintetizador de recursos y habilidades, asume riesgos, persigue modelos diferenciadores, sintetizan la realidad y tendencias del interior y exterior de la compañía, integrados a la organización, orientados a la educación y desarrollo de su equipo, multihabilidades.

Clima Organizacional: desarrollo permanente de habilidades diferenciadores, comunicación intensa y multidireccional, trabajo en equipo, alta tecnología aplicada al desarrollo organizacional, habilidades para producción flexible.

Productos/servicios: alto componente tecnológico, fuerte inversión en tecnología, ciclos de vida cortos, readaptan y recrean escenarios naturales y culturales, el producto no esta condicionado por factores climáticos y de estacionalidad, el diseño del producto/servicio inicia con el conocimiento de la experiencia que se desea inducir, automatización, reducción de riesgos (Molina, 2006, p. 63)

En este contexto, una restructuración de la industria se acompaña de una diferencia en el perfil del recurso humano y un replanteamiento en la formación y el desarrollo del personal que según Molina (2006) será con un enfoque que haga énfasis en los aspectos humanos y tecnológicos; que les permita aplicar sus conocimientos a la nueva visión holística e integradora. De acuerdo al autor, dado el impacto tecnológico y a la reducción de procesos, será necesario que cada empleado este entrenado en el desarrollo de multicapacidades, que le permita realizar varias funciones distintas a las que tradicionalmente conciernen al puesto que ocupa.

En este mismo sentido Ramírez (2006) señala que los servicios turísticos se modifican con la tecnología existente y la demanda de mejoras en la estética de la infraestructura en los hoteles, puesto que forma parte de la oferta al igual que la calidad de los servicios que incluye, para

satisfacer las necesidades cambiantes de comodidad y seguridad que el turista requiere. Esto lleva a los administradores hoteleros a atender continuamente el mantenimiento del lugar y aspectos como pintura, cortinas, ropa de cama, alfombras, jardín entre otros, para así cuidar el aspecto visual. Lo mismo ocurre con elementos menos visibles en la infraestructura que tienen gran importancia en la calidad de los servicios como lo son las tuberías, calefacción y demás. Esto requiere que el personal cumpla sus funciones como corresponde y tenga el conocimiento para hacerlo.

Puesto que el fenómeno afecta también a la comunidad que recibe al turismo con “la conciencia del concepto hospitalario” que lleva a los ciudadanos del lugar a mostrar una actitud amable y servicial, generando así una identidad cultural que define socialmente a dicha comunidad y afecta su forma de vida tanto en el aspecto laboral con la oferta de empleo, como su esparcimiento (Ramírez 2006, p. 14).

Como fenómeno industrial, el turismo se define en relación a su contribución con el desarrollo económico, ya que esta actividad es una significativa fuente de empleo, de inversión y generación de divisas. Sin embargo, no puede dejarse de considerar también, como fenómeno humano que, como agrega el mismo autor, esta actividad, genera al viajante, cultura, experiencia y relaciones entre las comunidades visitadas ya que proporciona a aquel, un alivio psicológico con el descanso obtenido al vacacionar (Ramírez, 2006).

Desde una perspectiva sistémica, la industria turística, es también un fenómeno interdisciplinario, dada la diversidad de servicios y factores que se interrelacionan. Para el análisis de la industria se requiere tener la visión de que ésta se compone de sistemas y subsistemas que se relacionan y afectan entre si, por lo que, la hotelería, se considera un subsistema. Un sistema se define como un todo donde sus elementos se relacionan; los principios de un sistema son: el principio del todo, principio de la calidad emergente, principio de la equifinalidad y multifinalidad, principio de la diferenciación y el principio de la retroalimentación (Ramírez, 2006).

Al respecto del concepto “sistema” Churchman señala que las características de un sistema funcional son:

Los objetivos del sistema, considerados como un todo y los indicadores para evaluar su rendimiento. El entorno del sistema, aquello que rodea y está fuera del sistema, y que incide sobre el mismo de manera directa o indirecta. Los recursos del sistema, inherentes al mismo, que le permitan realizar sus cometidos. Los componentes del sistema o elementos individuales debidamente interrelacionados y cuyos rendimientos están verdaderamente relacionados con el rendimiento total del sistema.

La gestión del sistema o actividad administrativa, que comprende los planes, programas, ejecución, seguimiento, control y corrección de la aplicación de los cuatro puntos anteriores. (Churchman, 1968, citado por Ramírez, 2006 p. 34)

Por lo tanto el estudio del turismo generalmente se enfoca a la investigación fenoménica tomando en cuenta factores “económicos, políticos, psicológicos y físico-ambientales” (Ramírez, 2006 p. 26). Dentro de la industria turística y directamente relacionado, encontramos el servicio de hospedaje temporal, el cual también incluye los servicios de bebidas y alimentos, comprendidos en los establecimientos conocidos como hoteles, hostería y moteles, es decir, la industria hotelera.

1.1.2 Hotelería

Para Báez (2008), la hotelería basa su desempeño en ofrecer un servicio de calidad a cada huésped y, un alto porcentaje de ésta, depende de la actitud del recurso humano desde el momento que inicia su relación laboral.

Para el mismo autor (Baez, 2008), la calidad en el servicio depende directamente del personal; puesto que se centra en la atención directa al huésped, factores tales como, presentación, cortesía y actitud, son determinantes en el nivel de calidad en el servicio; otros elementos que están en relación con el servicio son indirectos como lo pueden ser aspectos técnicos compuestos por el

manejo de materiales, procesos internos como la contabilidad y el manejo de idiomas adicionales al materno que permite o no, la adecuada atención al huésped. Una actitud positiva se ve reflejada en la capacidad del personal para ofrecer un servicio de calidad al huésped como una respuesta eficiente a una solicitud manifestada; esta actitud la define Baez (2008) entre otras como “querer aprender... tratar de ayudar...formar parte de la solución...tener un programa, tener una respuesta para cada problema que se presenta, busca prestar un servicio, buscar alternativas para hacer las cosas” (Báez, 2008 p. 23).

1.1.3 Administración Hotelera.

Para administrar eficientemente cualquier organización, es necesario conocer como funciona y como está organizado. Un hotel tiene características específicas en su desempeño, de las cuales la más importante es que ofrece un servicio y esta es la actitud que se muestra en todos sus procesos. Para comprenderlo mejor en este apartado se revisa la estructura y funcionamiento de un hotel, así como el de su personal (ver Fig. 1).

Por lo general un hotel se conforma por los departamentos de recepción, conmutador, departamento de ama de llaves, ingeniería, mantenimiento y redecoración, ventas, contabilidad, administración de personal y seguridad.

Este apartado se basa en la descripción que realiza De la Torre (2004). El primer departamento con el cual el huésped tiene contacto es con la recepción, se localiza a la entrada principal del hotel. Sus principales actividades consisten en registrar a los huéspedes y coordinar las habitaciones disponibles; una función importante es mandar las cuentas de las habitaciones a contabilidad para tenerlas listas en el momento que el huésped abandona el hotel y que pueda realizar su pago.

De acuerdo al mismo autor el conmutador permite realizar llamadas dentro y fuera del hotel. Su importancia radica en mantener la comunicación, aspecto muy importante para los huéspedes; entre sus funciones principales está el tomar recados y hacerlos llegar a las habitaciones para cuando sus ocupantes regresen. Actualmente se pueden encontrar más conmutadores automáticos igualmente, se observa que las operadoras continúan con una función primordial que consiste en

registrar las llamadas hechas por cada habitación y pasar la cuenta a contabilidad para que el cargo pueda ser realizado.

El departamento de ama de llaves se encarga principalmente de mantener las habitaciones limpias y listas para ser ocupadas; lo cual representa la calidad del servicio que el hotel ofrece. Se coordina directamente con el departamento de recepción.

Según De la Torre (2004) “Las funciones del personal de ingeniería se dividen en seis campos principales, ventilación y aire acondicionado, calefacción, refrigeración, electricidad, plomería, mantenimiento y reparaciones generales “(p. 73). Como el autor indica el departamento de mantenimiento y redecoración se encarga de la limpieza profunda del hotel en sus habitaciones y en el área común; actualizar la decoración y mantenimiento de jardines y áreas verdes, de existir.

De la Torre (2004) agrega que el departamento de vital importancia dentro de un hotel es ventas; no solo consiste en vender habitaciones, sino en vender los salones para conferencias, convenciones, banquetes y grandes fiestas. Dentro se encuentra publicidad que busca tener impacto en el mercado. Otro departamento clave es contabilidad donde su actividad principal “consiste en registrar, resumir o interpretar las actividades del negocio, susceptibles de expresarse en términos monetarios. El trabajo del departamento de contabilidad (...) se divide en cuatro categorías: ingresos, egresos, nóminas e informes estadísticos” (p. 106).

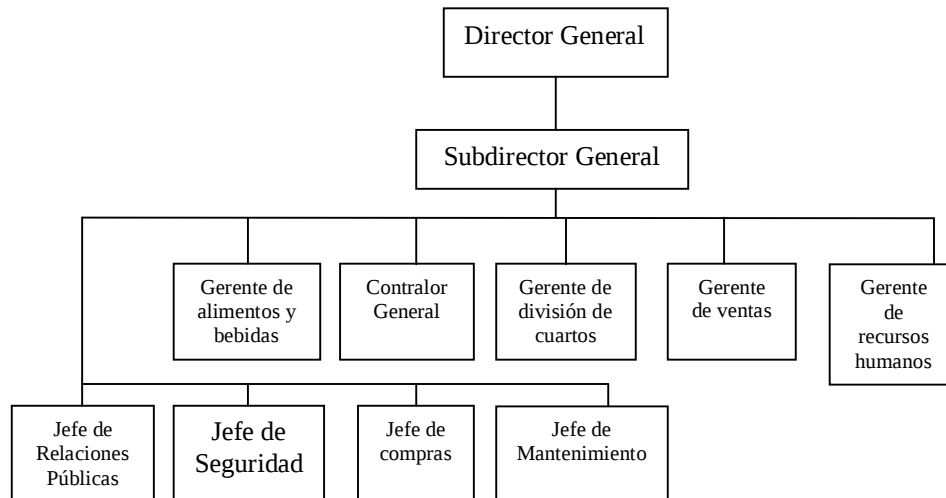
El departamento de alimentos y bebidas juega un papel complementario en el conjunto de servicios con el que cuenta el hotel. Este servicio se ofrece tanto a huéspedes del hotel como otros clientes.

Un departamento “indispensable” (p. 114) es Personal; tiene dentro de sus funciones principales la selección de personal y la investigación de salarios, carrera y capacitación. Su importancia radica en el desarrollo y mantenimiento del recurso humano (De la Torre, 2004).

En este sentido, la administración del personal de un hotel es tan compleja como grande sea la organización; pues de ella depende directamente la capacidad para recibir huéspedes. La

administración del personal incluye los procesos que corresponden a cada puesto, la clara definición de actividades y su coordinación; la capacitación que tengan los empleados tanto para realizar sus funciones como para mantener una actitud de servicio con los huéspedes y finalmente estos como promotores de los servicios del hotel, son también, responsabilidad de este departamento.

Figura 1.1. Esta es la distribución normal en hoteles de cinco estrellas.



Fuente: Elaboración propia con información de Báez, 2008 p. 30.

1.1.4 Hotelería en México.

Para comprender la industria hotelera en el país de México, es necesario conocer sus inicios y su desarrollo. Duplan (2006) ofrece un panorama donde se refiere a grandes rasgos la historia hotelera mexicana.

El autor refiere que a principios de los años cincuenta, el fin de la guerra propicia el flujo turístico a nuestro país de Estados Unidos y también de Canadá y Europa, aunque en estos últimos en menor medida. En ese entonces los principales atractivos turísticos en las ciudades consisten en centros de comercio así como de restaurantes y centros nocturnos.

Las características de estos hoteles consisten en ese momento, en edificios que cuentan con cincuenta habitaciones aproximadamente, las cuales eran de menor tamaño de las actuales. Los

hoteles de recreo se localizan en playas, los cuales se enfocan al mercado familiar de clase media y alta (Duplan, 2006).

Según el autor con el movimiento terrestre del turismo nacional e internacional, se genera el crecimiento de la hotelería en México. Agrega que en los años sesentas ingresan hoteles estadounidenses al país que establecen nuevas características a la industria, como la incorporación de estacionamiento y alberca dentro de los hoteles y habitaciones más grandes y estandarizadas.

Desde entonces se mantiene el crecimiento de la industria en el país. La situación económica mexicana, con su peso devaluado en relación al dólar, propició que se invirtiera en este rubro, pues para los inversionistas extranjeros la moneda devaluada en México, les resulta en más ganancias a menor inversión (Duplan, 2006). El mismo autor señala que como consecuencia podemos contar con cadenas hoteleras provenientes de Europa y Estados Unidos, tanto en las principales playas como en ciudades más importantes del país.

Actualmente la industria hotelera mexicana se ha ve afectada por los eventos ocurridos en Nueva York, en el *World Trade Center* con el ataque terrorista el 11 de septiembre del 2001; lo que se refleja en la actual crisis de aerolíneas, tanto por el aumento de las tarifas, como por las extremas medidas de seguridad al viajar (Duplan, 2006). Todo esto incide en la baja afluencia del turismo y encrudece la competencia entre los hoteles que existen provocando una disminución en las tarifas por habitación y en la pérdida de ganancia para la industria.

Este contexto ofrece el reto de aportar y crear oportunidades de crecimiento para la hotelería en México. Como punto principal se observa al recurso humano, que pone sus conocimientos, habilidades y experiencia al servicio de la industria, para su desarrollo.

1.2 La capacitación.

Para poder entender la importancia de la capacitación, se plantea inicialmente el capital intelectual. Este se conforma por el capital humano, el capital tecnológico, el capital organizativo

y el capital relacional (Alama, Martín & López, 2006). El capital humano se refiere a todo el capital simbólico en capacidades y potencial que el personal puede aportar a la organización; el capital tecnológico consiste en los sistemas de soporte a los procesos, el capital organizativo incluye la administración general y estructura que conforma la empresa, por último, el capital relacional se compone por todo el sistema de coordinación y de relaciones personales que se observa.

La capacitación se relaciona en cada uno de los aspectos del capital intelectual y sirve como herramienta para generar un valor agregado. La importancia de administrar y aprovechar el capital intelectual va en aumento al reconocer su importancia (Hernández & Martí, 2006), puesto que al hablar de generar un valor agregado se plantea que solo el personal capacitado puede lograr este valor.

El capital intelectual depende de la capacidad de la organización para desarrollarlo; “la gestión de capital humano y la gestión de recursos humanos tienen como punto convergente, el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores. Un factor esencial para el desarrollo de estas capacidades es el proceso de capacitación” (Hernández, 2006 p. 2).

La gestión del conocimiento es un reto para las organizaciones, que han recurrido a estudios que intentan evaluarlo; ha sido necesario conocer este concepto y para evaluarlo necesitamos conocer sus componentes y como se relacionan (Alama, et al., 2006). En este sentido se estudia desde la capacitación.

Como se menciona anteriormente, una actividad clave para la gestión del conocimiento al interior de la organización es claramente, la capacitación. La cual se relaciona con la competitividad organizacional en cuanto al recurso humano señalan Alfonso & Armenteros (2005 p. 2): “La formación de los recursos humanos posibilita una elevación de la calidad de los productos y servicios que ofrecen, así como una mayor satisfacción con ellos por parte de quienes los reciben”

1.2.2 La administración de personal y la capacitación.

Según Bateman & Snell (2005) la administración de recursos humanos se refiere a la formación sistemática del personal; desde este punto de vista las organizaciones que desarrollan a sus recursos humanos tienen una ventaja competitiva al estimular estratégicamente este recurso. Dadas las características del personal sus habilidades y capacidades se convierten en un recurso renovable y original, el cual es llamado actualmente como “Capital Humano” o siendo más específico “Capital Intelectual”; dando una importancia estratégica al entrenamiento y capacitación del mismo.

Bateman & Snell (2005) indica que el proceso de administración de personal involucra: la planeación, programación y evaluación. Estos pasos tienen una relación directa con el giro de la organización, su misión, el segmento del mercado al que se dirige, planes de crecimiento; esto para programar de acuerdo al tipo de organización, las contrataciones y la capacitación del personal, para finalmente evaluar el recurso y conocer si se logran los objetivos.

1.2.3 Definiciones dentro de la capacitación.

Cuando se habla de capacitación, es necesario mencionar los conceptos que se relacionan: educación y entrenamiento según Chiavenato (2000) la educación es resultante entre las influencias del ambiente y la forma particular de cada persona de significar estas influencias para adaptarse a la sociedad, sus reglas y normas. Según Saz (2001 p. 1) el conocimiento “es la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión, y que es una clase de información de alto valor que esta preparada para aplicarse a la toma de decisiones y a la realización de acciones”.

Desde este punto de vista, Saz (2001 p. 1) propone dos tipos de conocimiento por su perspectiva, se considera a un “conocimiento explicito” cuando se trata de “habilidades, experiencias y hechos” que constan por escrito, y el “conocimiento tácito” cuando “habilidades, experiencias y hechos” quedan en el conocimiento individual y es difícil transmitirlo.

1.2.4 Entrenamiento.

Por otra parte esta el entrenamiento que se define como “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2000, p. 557).

El entrenamiento puede verse reflejado por su tipo, en cuatro tipos de cambios conductuales en el personal: en cuanto a la información adquirida, cuando el entrenamiento se basa en conocimientos; en cuanto al desarrollo de habilidades, cuando el entrenamiento vincula la práctica de los conocimientos que se imparten; el cambio de actitudes cuando el entrenamiento incluye el tratar emociones y las reacciones en su programa y el desarrollo del pensamiento abstracto cuando se conceptualizan ideas (Chiavenato, 2000).

Como Chiavenato propone el entrenamiento existe para lograr el aprendizaje, por lo cual se requiere que este se vuelva un proceso que inicia cuando se tiene necesidades de entrenamiento, se desarrolla el programa de entrenamiento basado en estas necesidades, se genera el aprendizaje y concluye con la evaluación tanto del aprendizaje logrado así como del programa (Chiavenato, 2000).

Para evaluar las necesidades de entrenamiento es necesario llegar a un diagnóstico preciso; para ello debemos inventariar y analizar desde el sistema de la organización los objetivos, la misión y la visión planteada desde el plan estratégico diseñado; el análisis del recurso humano, sus capacidades y aptitudes; así como los puestos, definición de los mismos y tareas (Chiavenato, 2000).

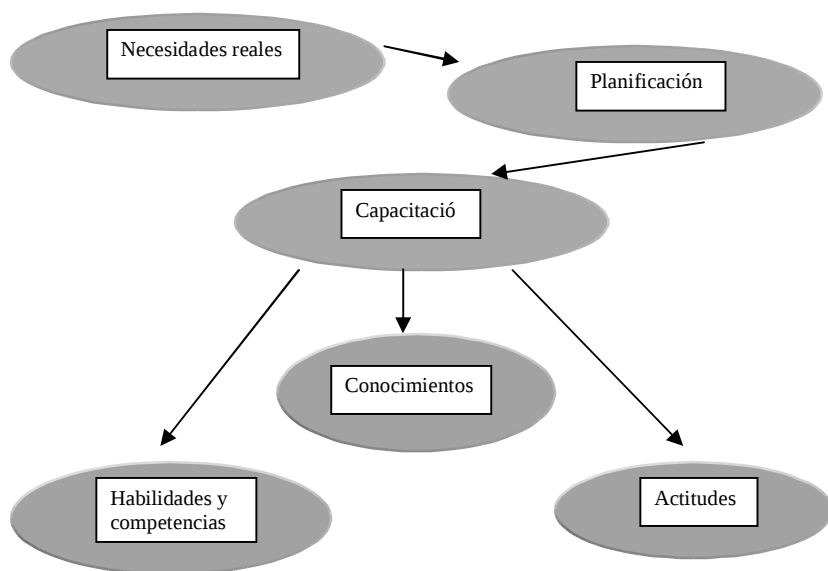
1.2.5 Modelos de Capacitación.

Se presentan algunos modelos para la capacitación que pretenden proponer opciones para trabajar en las organizaciones. El primero de estos es el modelo planteado por Siliceo 2003. Según el cual, la capacitación debe basarse en un diagnóstico de necesidades reales que presenta la organización; ésta debe ser congruente con los objetivos organizacionales. El autor define la capacitación como una actividad que requiere planificación y orientada al logro de objetivos

organizacionales, a través del conocimiento, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes del colaborador.

Este modelo propone a la capacitación como una forma de incidir en los conocimientos, habilidades, competencias y actitudes de las personas que conforman la organización.

Figura1. 2. El modelo propuesto por Siliceo, 2003.



Fuente: Elaboración propia con información de Siliceo, 2003.

Tabla 1.1. En el cuadro se describen las variables que componen este modelo planteado por Siliceo, sus dimensiones, indicadores y los instrumentos de evaluación.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Necesidades reales	✓ Temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como colaborador en una organización. ✓ Las necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. ✓ Las carencias de los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto.	✓ Análisis, descripción y evaluación de puestos. ✓ Calificación de meritos y evaluación de desempeño. ✓ Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal. ✓ Promociones y ascensos del personal. ✓ Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades. ✓ Índices de desperdicio y altos costos de operación. ✓ Niveles de seguridad e higiene industrial. ✓ Quejas. ✓ Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente. ✓ Evaluación de cursos y seminarios.	✓ Entrevista individual. ✓ Entrevista de grupo. ✓ Aplicación de cuestionarios. ✓ Aplicación de evaluaciones y pruebas. ✓ Inventario de recursos humanos. ✓ Datos estadísticos. ✓ Comités. ✓ Informes y opiniones de consultores externos. ✓ Diagnóstico organizacional

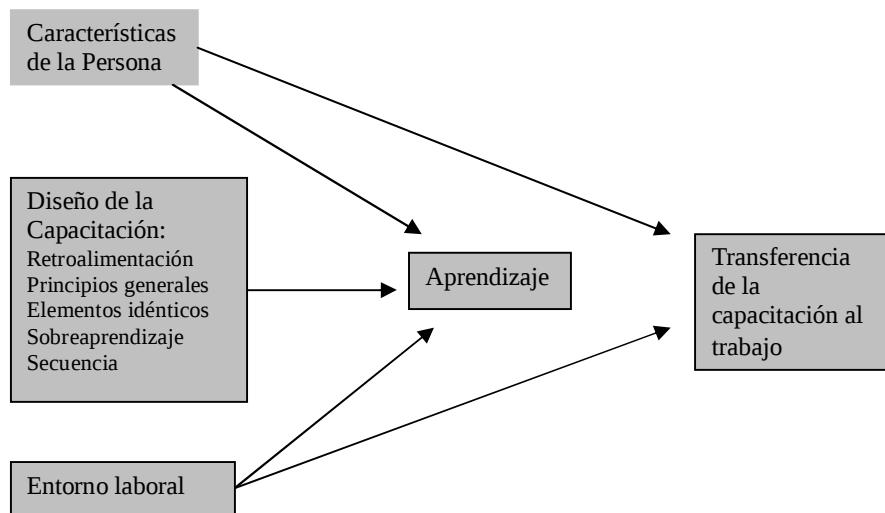
		✓ Expansión y crecimiento de la organización. ✓ Inspecciones y auditorias. ✓ Reconocimientos oficiales. ✓ Rumores ✓ Síntomas	
Planificación	✓ Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma organización. ✓ Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores. ✓ Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles. ✓ Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados. ✓ Crear un sistema de planeación de vida y carrera. ✓ Seguimiento.	✓ Inventario de recursos humanos. ✓ Perfil de puestos. ✓ Evaluación de desempeño. ✓ Actitud ante el trabajo y los superiores, ✓ Capacidad intelectual, ✓ Estilo de liderazgo, ✓ Relaciones interpersonales, ✓ Potencial y necesidades de desarrollo.	✓ Entrevista individual. ✓ Entrevista de grupo. ✓ Aplicación de cuestionarios. ✓ Aplicación de evaluaciones y pruebas
Conocimientos, habilidades /competencias y Actitudes	✓ Técnica que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular. ✓ Administrativa que proporciona a la persona una concepción de que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados. Que el personal sepa en	✓ Cambio real de conocimientos. ✓ Nuevas actitudes del personal. ✓ Niveles de apertura al aprendizaje. ✓ Mejoramiento en los niveles de calidad de vida. ✓ Incremento de la productividad ✓ Mayor integración a la	✓ Entrevista individual. ✓ Entrevista de grupo. ✓ Aplicación de cuestionarios. ✓ Aplicación de evaluaciones y pruebas. ✓ Inventario de recursos humanos. ✓ Datos estadísticos.

	que lugar esta dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de ese universo. ✓ Humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.	empresa u organización.	✓ Diagnóstico organizacional
--	---	-------------------------	------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información de Siliceo, 2003.

El siguiente es un modelo que toma en cuenta las características de aprendizaje del que aprende para lograr la transferencia del conocimiento. El término de transferencia se refiere al poder aplicar a las tareas del puesto el aprendizaje obtenido en la capacitación. Toma en cuenta las condiciones laborales favorables para que el personal pueda enriquecer su desempeño con lo aprendido.

Figura 1.3 Modelo de la Transferencia de la Capacitación (Spector 2002, p. 148).



Fuente: Elaboración propia con información de Spector, 2002.

Tabla 1.2. En el cuadro se describen las variables que componen el modelo de la Transferencia de la Capacitación, sus dimensiones, indicadores y los instrumentos de evaluación.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Características de la Persona.	✓ Capacidad para aprender diferentes tareas que sean divergentes ✓ Actitudes ✓ Motivación ✓ Tipos de aprendizaje. ✓ Preferencias personales	✓ Tareas cognitivas ✓ Actividades motoras ✓ Cumplimiento de las tareas ✓ Velocidad en el cumplimiento de las tareas	
Diseño de la capacitación	✓ Retroalimentación ✓ Principios generales ✓ Elementos idénticos ✓ Sobreaprendizaje ✓ Secuencia	✓ Conocimientos adquiridos ✓ Habilidades adquiridas ✓ Utilización de simuladores ✓ Desempeño efectivo ✓ Duración de los módulos de capacitación	✓ Examen ✓ Ejecución de nuevas tareas ✓ Evaluación de desempeño
Entorno laboral	✓ Promoción para aplicar lo aprendido ✓ Apoyo de empleados y supervisores ✓ Oportunidad de aplicar lo aprendido ✓ Evaluación de necesidades	✓ Supervisores instruyen en aplicar lo aprendido ✓ Tareas que requieren se aplique nuevo conocimiento y/o habilidades.	
Aprendizaje	✓ Incorporación de conocimientos y/o habilidades	✓ Adquirir los conocimientos y/o habilidades presentadas	✓ Examen

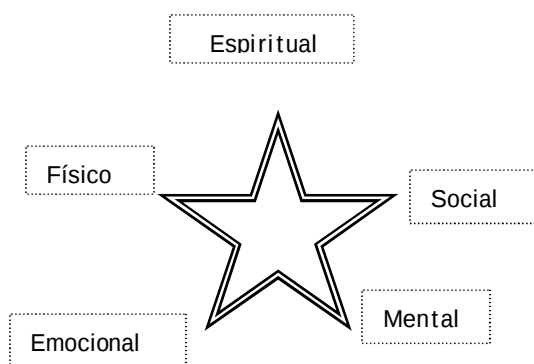
		en capacitación	
Transferencia de la capacitación al trabajo	✓ Aplicación de lo aprendido en las tareas	✓ Aumento en la calificación del desempeño	✓ Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia con información de Spector, 2002.

El siguiente es un modelo que define al ser humano como conformado por cinco dimensiones a decir, mental, física, emocional, espiritual y social; y propone que las personas reflejan su historia en cada una de sus acciones actuales en cada uno de los contextos en que se desarrollan; de tal forma que en su contexto laboral se ve reflejado la totalidad del ser mostrado en forma de patrones de conducta que se han aprendido a lo largo de su vida.

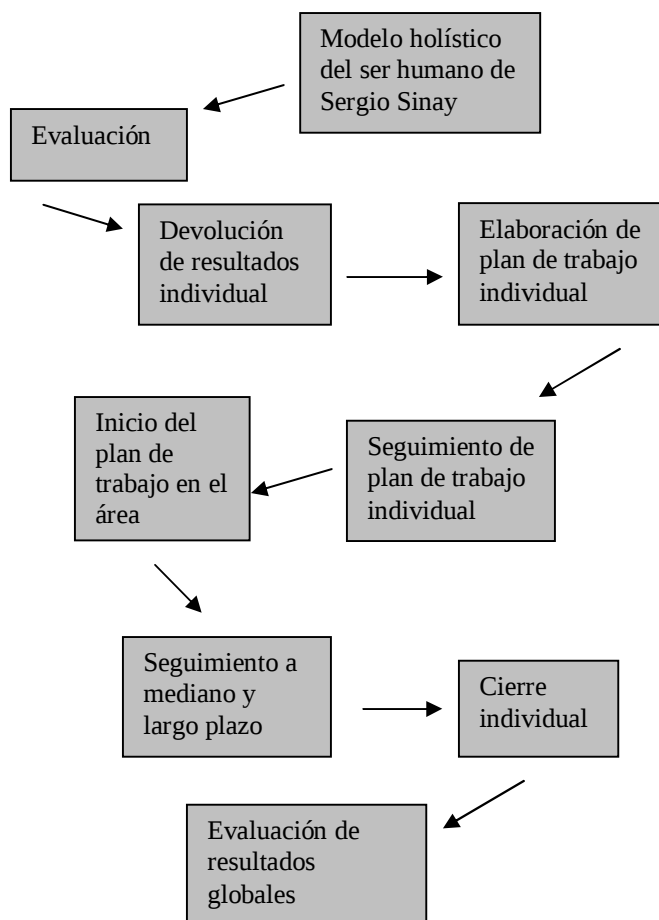
Por lo cual en las organizaciones donde se llevan a cabo constantes interacciones humanas, ve reflejada su calidad en los procesos organizacionales que se derivan de estas interacciones relacionales.

Figura 1.4. Planteamiento que sirve de fundamento para la evaluación y el tipo de intervención para la capacitación en este modelo.



Fuente: Agencia de consultoría “Conexión”, 2008.

Figura 1.5 Modelo “Retorno de la inversión detrás de un modelo holístico”. “Conexión” es una empresa de consultoría en Mexicali B. C. No publicado.



Fuente: Elaboración propia con información de “Conexión”, 2008.

Tabla 1.3. En el cuadro se describen las variables que componen el modelo “Retorno de la inversión detrás de un modelo holístico”, sus dimensiones, indicadores y los instrumentos de evaluación.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Modelo holístico del ser humano	✓ Espiritual	✓ logro de metas	✓ entrevista
	✓ Emocional	✓ toma de	✓ Inventario

	✓ Físico		decisiones		conductual
Evaluación	✓ Identificar la	✓✓ Misión de	✓ resolución	✓ Evaluación	✓ Evaluación
	✓ misión, visión y	✓ Visión	✓ problemas	360°	
	✓ social	✓ Objetivos	✓ comunicación		
	✓ valores	✓ asertiva			
	✓ organizacionales	✓ sentido de			
	✓ Definir objetivos	✓ sentido de			
Devolución de	✓ Integración de	✓ Encuadre	✓ pertenencia	✓ Entrevista	

resultados individual	evaluación con inventario conductual	cada uno de los picos de la estrella	individual
Elaboración de plan de trabajo individual	✓ Establecimiento de metas	✓ Tareas a desempeñar	✓ <i>Coaching</i>
Seguimiento de plan de trabajo individual	✓ Aprendizaje	✓ Asesoramiento y supervisión en el desarrollo de tareas	✓ <i>Coaching</i>
Inicio del plan de trabajo en el área	✓ Realización de las tareas en el área laboral	✓ Se aplican las tareas al desempeño de las funciones del puesto	✓ <i>Coaching</i>
Seguimiento a mediano y largo plazo	✓ Se evalúan los resultados individuales en el tiempo.	✓ Mantenimiento de las tareas dentro del desempeño del puesto	✓ <i>Coaching</i>
Cierre individual	✓ Se concluye el trabajo individual	✓ Se ha logrado la incorporación automática de las nuevas tareas al desempeño de las funciones en el puesto	✓ Entrevista
Evaluación de resultados globales	✓ Medir el logro de objetivos planteados	✓ Se ha logrado incorporar el cambio en el desempeño de las funciones ✓ Se mantiene aplicación de las tareas aprendidas	✓ Instrumentos de evaluación cuantitativa y cualitativa

Fuente: Elaboración propia con información de “Conexión”, 2008.

Como síntesis de los elementos coincidentes en los modelos presentados, se encuentran puntos coincidentes como el diagnóstico de necesidades de capacitación; que puede definirse como la “indagación tendiente a determinar las carencias de conocimientos y habilidades que impiden que, los trabajadores de una empresa, desempeñen correctamente las actividades relativas a su

puesto de trabajo” (Reza, 2000, p. 55). Otro punto de coincidencia es la planificación, que el mismo autor define como “la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad” (p. 107). El siguiente punto en común se refiere al plan de comunicación que de acuerdo al mismo autor, se considera como las estrategias de capacitación y adiestramiento, así como los planes en esta área que se dirigen a toda la organización, sus puestos y empleados que la constituyen.

Dentro de estos elementos se encuentra la variable clave, el conocimiento, que se define como el “conjunto de datos o principios que conforman el saber humano” (Reza, 2000, p. 45) de acuerdo al autor, este concepto aplicado a la capacitación nos indica el nivel que tiene el empleado de datos teóricos y prácticos para realizar su trabajo.

En este mismo sentido el autor nos refiere que una habilidad consiste en “conocimiento o destreza necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación” (p. 79).

Mientras que la actitud la define como “tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones” (p. 11), el autor profundiza la definición cuando agrega que esta tendencia lleva al individuo a comportarse de manera hasta cierto punto constante en sus decisiones, en su relación con temas, objetos y personas.

Para finalizar el concepto competencia es tomado en cuenta actualmente en los objetivos de la capacitación. De acuerdo a la Secretaría de Turismo la competencia laboral “Es el conjunto de habilidades, aptitudes y actitudes, que las personas han adquirido a través de su vida y que aplican en la realización de un trabajo”.

1.2.6 Teorías del aprendizaje.

Existen diversas teorías que explican como aprenden las personas (Furnham, 2001). Las cuales son: el condicionamiento clásico, propuesto por Pavlov y es conocido como aprendizaje por asociación, es poco utilizado en capacitación puesto que las respuestas son fisiológicas por lo

tanto involuntarias; el condicionamiento operante lo propone Skinner en el que se aprende por las consecuencias de los propios actos, se aprende por castigos y recompensas; el aprendizaje por observación toma modelos cuyas acciones podemos imitar, lo que proporciona un rápido aprendizaje;

De acuerdo con el autor, las personas aprenden mejor si se toman en cuenta los siguientes elementos; el establecer objetivos claros y realistas estimularan el aprendizaje, si se obtienen beneficios por la adquisición de nuevos conocimientos o por el desarrollo de habilidades, conocer los resultados del aprendizaje y las áreas de mejora, si se tiene a quien imitar se logran resultados rápidos en el aprendizaje, el aprendizaje de las tareas es dosificado, el área de entrenamiento sea lo mas semejante posible al área de trabajo real.

El autor advierte la importancia de tomar en cuenta la curva del aprendizaje, que consiste en que en las primeras etapas de aprendizaje, el incremento es rápido y conforme se acerca la etapa final del proceso, este incremento se vuelve más lento.

En este sentido el autor hace referencia a los estudios de Kolb en cuanto a los estilos de aprendizaje. Propone cuatro estilos de aprendizaje que oscilan entre la reflexión (divergentes) hacia la comprobación práctica (acomodaticios), quedando al centro los que generan su propias conclusiones a partir de la reflexión (asimiladores) y los que llevan a la practica lo teórico (convergentes).

1.2.7 Métodos de Capacitación.

El éxito de un programa de capacitación se puede medir de acuerdo a la obtención de objetivos y visto como un elemento dentro de un sistema estos resultados tienden a afectar todo el sistema organizacional.

Los diseños que preparan las organizaciones para la formación de directivos, de acuerdo a sus necesidades son los llamados “planes de formación” (Moreno, Mérida & Martínez, 2003 p. 4).

Según Moreno (2003), para que la formación del personal adquiriera un valor agregado y sea visto como una inversión, se requiere un programa dirigido a los directivos como un elemento

estratégico en la transformación de los recursos humanos y la gestión empresarial. Además como señalan los autores es necesario evaluar los costos de todo plan de formación; es importante saber cuanto cuesta no realizar estos planes.

Se requiere entonces un proceso de medición; este proceso se compone por la recolección de datos sobre la organización, realización de estudios sobre las necesidades de los clientes en cuanto al servicio, conocer la organización en su funcionamiento y finalmente la elaboración del informe de resultados (Moreno et al., 2003).

El procedimiento para la medición del impacto de la formación tiene un efecto de sistema, donde los elementos que lo conforman están interrelacionados de tal forma que al afectar un elemento, el sistema se ve afectado en su totalidad (Moreno et al., 2003).

Los métodos de capacitación que se utilizan en el puesto se encuentran la enseñanza directa, aprendizaje, prácticas, rotación de puestos, tutoría; fuera del puesto tenemos la instrucción programada, videos, enseñanza por computadora, métodos fuera del trabajo, cursos, conferencias, estudio de caso y juego de roles (Hernández et al., 2001).

Dentro de los métodos de entrenamiento están en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo; con los primeros vemos a “aprendices entrenados en ciertos cargos, rotación de cargos, entrenamiento en tareas, enriquecimiento del cargo” (Chiavenato, 2004, p. 576) y en fuera del trabajo: “aulas de exposición, películas, diapositivas, videos (televisión), métodos de casos (estudios de casos), discusión en grupo, paneles, debates, dramatización (*role-playing*), simulación y juegos, instrucción programada” (p. 577).

Dentro de los métodos de capacitación están también curso, taller, seminario, cross training o capacitación cruzada (rotación), capacitación a distancia y *coaching* (Siliceo, 2003). El mismo autor señala que la tendencia actual en capacitación se observa en desarrollo de competencias, programación neurolingüística, facultamiento o “*empowerment*”.

1.2.8 Evaluación de la Capacitación.

La evaluación puede ser definida como “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (Siliceo, 2003 p. 150).

Su utilidad es para los participantes que ponen a prueba sus nuevas habilidades y conocimientos; para los capacitadores sirve de retroalimentación; para el supervisor que incorpora nuevas estrategias de productividad, para el departamento de capacitación le permite identificar a que grado se logran los objetivos planteados y para la organización que es capaz de cumplir con sus objetivos y su misión (González, et al 1999).

Los aspectos básicos donde se debe enfocar la evaluación de la capacitación va en la actitud del grupo, lo aprendido, cambios en la conducta y resultados de acuerdo a objetivos (Siliceo, 2003).

Por otra parte Chiavenato (2004) menciona que la evaluación puede hacerse a nivel organizacional, nivel del recurso humano y a nivel de funciones de puesto.

1.2.9 La capacitación en México.

Es difícil encontrar dentro de la cultura mexicana educación enfocada en la calidad y productividad, según señala Siliceo (2003). El autor afirma que desde la educación se deben fomentar estos conceptos como un binomio interdependiente, necesario para cubrir las necesidades organizacionales actuales.

El mismo autor propone los objetivos a los que debe responder la capacitación mexicana tales como el “desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida, asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo. Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México (...), habilitar aspectos técnico-administrativos (...)” (p. 50).

La situación se complica por la situación económica y los bajos salarios que de alguna manera afectan la motivación del empleado por invertir tiempo en su capacitación (González, Olivares, 1999).

Para Siliceo (2003) en la capacitación mexicana carece de un compromiso real en este renglón; en este país solo se invierte un “5% o 7%” (p. 61) de horas hombre, creando un déficit en la identificación con la organización, en el desarrollo de actitudes proactiva, creatividad y una relación saludable con la misma.

El mismo autor indica la obligación legal de las organizaciones en cuanto a capacitación señalada en el Derecho del Trabajo y de la Previsión Social en el Artículo 123 Fracción XIII Constitucional “las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación” Siliceo, 2003, p. 74.

Ley Federal del Trabajo artículo 3º:

El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina religiosa, doctrina política o condición social. Asimismo, e de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”

(Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 75).

Artículo 153 A:

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”(Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 76).

Artículo 153 B:

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones 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 controlados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 76).

Artículo 153 C

“las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social” (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 77). Artículo 153 D “los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada” (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 77).

Artículo 153 E:

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, 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 podrán 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 (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 77).

Artículo 153 F:

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

(Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 78).

Artículo 153 G:

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 78).

Artículo 153 H:

Los trabajadores a quienes se imparte 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 y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 78).

Artículo 153 I:

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 79).

Artículo 153 J “las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna, y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores” (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 79). Artículo 153 K:

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V. 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.

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimiento o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 80).

Artículo 153 L

“la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento” (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 80). 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 los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en ese Capítulo.

Además podrán consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 81).

Artículo 153 N:

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 81).

Artículo 153 O:

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de Capacitación o Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y

bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 81).

Artículo 153 P:

El registro de que trata el Artículo 153 C 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 o industria o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- 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 (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 82).

Artículo 153 Q:

Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores a cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. 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.
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y de las entidades instructores.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el diario oficial de la federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 82).

Artículo 153 R:

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que

no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 83).

Artículo 153 S:

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de 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 trata (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 83).

Artículo 153 T:

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o 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 o Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla 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 (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 83).

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 o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 84).

Artículo 153 V:

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, 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.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 84).

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 se trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondiente figuren en él (Ley Federal del Trabajo citado por Siliceo, 2003, p. 84).

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 citado por Siliceo, 2003, p. 85).

En resumen la Ley precisa como se debe de llevar a cabo los planes y programas de capacitación, como deben estar estructurados, como deben ejecutarse, y el encargado de regular es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la Ley indica cuando deben realizarse y por cuanto tiempo; también establece que la capacitación es un derecho del empleado que al mismo tiempo está obligado a recibirla, y su empleador está obligado a proporcionarla, la capacitación deberá impartirse dentro del lugar de trabajo en el horario de labores.

1.3 Competitividad.

Se inicia este subtema con un concepto de “competitividad”; Mercado (1998) lo define como “la capacidad para vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares, y sostener a dicho cliente en el tiempo, engloba el potencial de la empresa desde un aspecto principalmente mercadotécnico (p.19)”; aunque el indicador principal de competitividad se refiere al nivel de

ventas comparado con los oponentes más cercanos, lo que llama al estudio son los factores que llevan a este indicador.

Michael Porter (2005) propone la estrategia competitiva como el proceso que permite a la organización situarse en una posición privilegiada y sostenida en el tiempo con relación a sus oponentes más cercanos dentro de la misma industria y además es el recurso con el cual se incide y modifican las reglas que rigen la competencia en dicha industria.

En este sentido el autor agrega el concepto “valor” siendo este lo que el cliente está dispuesto a pagar; siendo así, este el origen de la estrategia competitiva, buscar que es lo que le agrega valor al producto o servicio que se ofrece al mercado.

De acuerdo con Porter (2005), el atractivo de la industria es el primer factor que se debe estudiar en el diseño de una estrategia competitiva (p. 2). Este atractivo se refiere a la rentabilidad que ofrece una industria, puesto que una industria con alta rentabilidad puede necesitar hacer poca estrategia competitiva y obtener altas ganancias, al mismo tiempo, una industria con poca rentabilidad puede recibir pocas ganancias pese a su enorme esfuerzo; de aquí la importancia de identificar el atractivo de la industria.

Para lograr este primer objetivo el autor propone lo que llama “análisis estructural de las industrias”, consistente en conocer las reglas de la competencia en determinada industria, puesto que la estrategia competitiva va encaminada a incidir en estas reglas.

Estas reglas que rigen la competencia se definen a través de cinco fuerzas que el autor describe como la rivalidad entre empresas actuales, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder negociador de los compradores, riesgo de nuevas empresas y el poder negociador de los proveedores (p. 4).

1.3.2 Indicadores económicos en los hoteles.

En lo que se refiere a criterios, el INEGI (2003) maneja sus “indicadores económicos de las unidades económicas de servicio de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas” el primero de ellos se muestra como personal ocupado por unidad económica, seguido por remuneraciones totales por persona remunerada, horas trabajadas anualmente, total activos fijos, valor agregado CENSAL bruto, participación de las remuneraciones totales en el valor agregado CENSAL bruto, participación del consumo intermedio en la producción bruta total, participación de la depreciación en el total de los activos fijos, margen operativo. En ese mismo sentido el Foro Mundial de Economía en su reporte global de competitividad global 2008-2009, dentro de la industria turística, por lo tanto concerniente a la hotelería, incluye 14 indicadores de competitividad como reglas y regulaciones políticas, sustentabilidad ambiental, seguridad, higiene y salud, prioridades en viajes y turismo, infraestructura del transporte aéreo y por tierra, infraestructura turística, infraestructura en redes de comunicación, competencia en precios en viajes y transportes, recursos humanos, tendencia a viajes y turismo, recursos naturales y recursos culturales.

En el citado reporte, dentro del indicador de recursos humanos, se incluyen indicadores como educación primaria, educación secundaria, calidad en el sistema educativo, capacidad de acceso a investigación y capacitación, capacitación del *staff*, proceso de contratación y despidos, facilidad de contratación servicios extranjeros, expectativa de vida, entre otros (p. 253).

Cuando Porter (2005) habla de crear una estrategia competitiva y la creación de valor para el cliente indica la necesidad de conocer las diferentes actividades que conforman a la organización. El autor plantea para el logro de este objetivo la “cadena genérica de valor” que toda organización contiene, refiere que “el valor se mide por los ingresos totales (...) una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producción” (p. 36).

Para la obtención de este valor es necesario identificar las actividades clave. Se requiere entonces identificar todas las actividades que se realiza en la organización de interés. Estas se organizan en actividades primarias como las relacionadas con el manejo de los insumos, que se relacionan con la creación del producto o servicio, mercadotecnia y ventas y las actividades “por las que se

da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto” (p. 40).

Están las actividades de apoyo como adquisición, desarrollo tecnológico, administración de personal con “actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal” agrega el autor “la administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina la habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo” (p. 42), la infraestructura organizacional que incluye las actividades de “administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad (...) suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales” (p.43).

1.3.3 Competitividad hotelera.

Dado lo cual se vuelve clave el estudiar la administración de personal y su eficiencia como un papel clave en la medición total de la competitividad hotelera. La competitividad se define como la capacidad para competir. Un hotel para competir lo hará en tres ejes principales: infraestructura, ubicación y servicio (Duplan, 2006).

El análisis de la industria hotelera entonces se ve en función de los factores que a continuación enumera y comenta el autor. En el mismo sentido el autor comenta que en cuanto a su ubicación el hotel debe identificar y conocer a sus competidores, así como también las cualidades geográficas que rodean dicha ubicación en cuanto a atractivo.

El autor agrega el factor infraestructura que incluye tanto la cantidad de habitaciones, salas de convenciones, salón de fiestas, como su decoración, limpieza, comodidad y seguridad.

De acuerdo con el autor los “servicios” se refieren a la cantidad de servicios que ofrece el hotel como gimnasio, sala de masajes, alimentos y bebidas. El servicio también incluye la atención y actitud por parte del personal que agregan calidad al mismo.

El autor hace énfasis en que es importante conocer y definir al mercado para adecuar sus estrategias de *marketing*.

La capacidad de ventas es también un factor clave; las habitaciones es la principal fuente de ingreso para un hotel, pero también son sus salones para eventos como fiestas y convenciones; aunque alimentos y bebidas es una fuente menor de ingresos, sigue siendo importante su aporte. De ahí la importancia de un departamento que sea capaz de captar el mercado (De la Torre, 2004).

El principal indicador de competitividad lo ofrece el porcentaje promedio de habitaciones ocupadas.

Haciendo una recapitulación de lo anteriormente mencionado, para generar competitividad se requiere conocer las fuerzas que dictan la competencia, en este caso, la industria hotelera se basa en el servicio y ofrecer una experiencia a cada huésped, por lo que puede decirse que la actitud del recurso humano hacia su trabajo es clave en actividad que da valor en los procesos de servicio al huésped, como también la educación del personal es un indicador de competitividad tanto a nivel nacional como global.

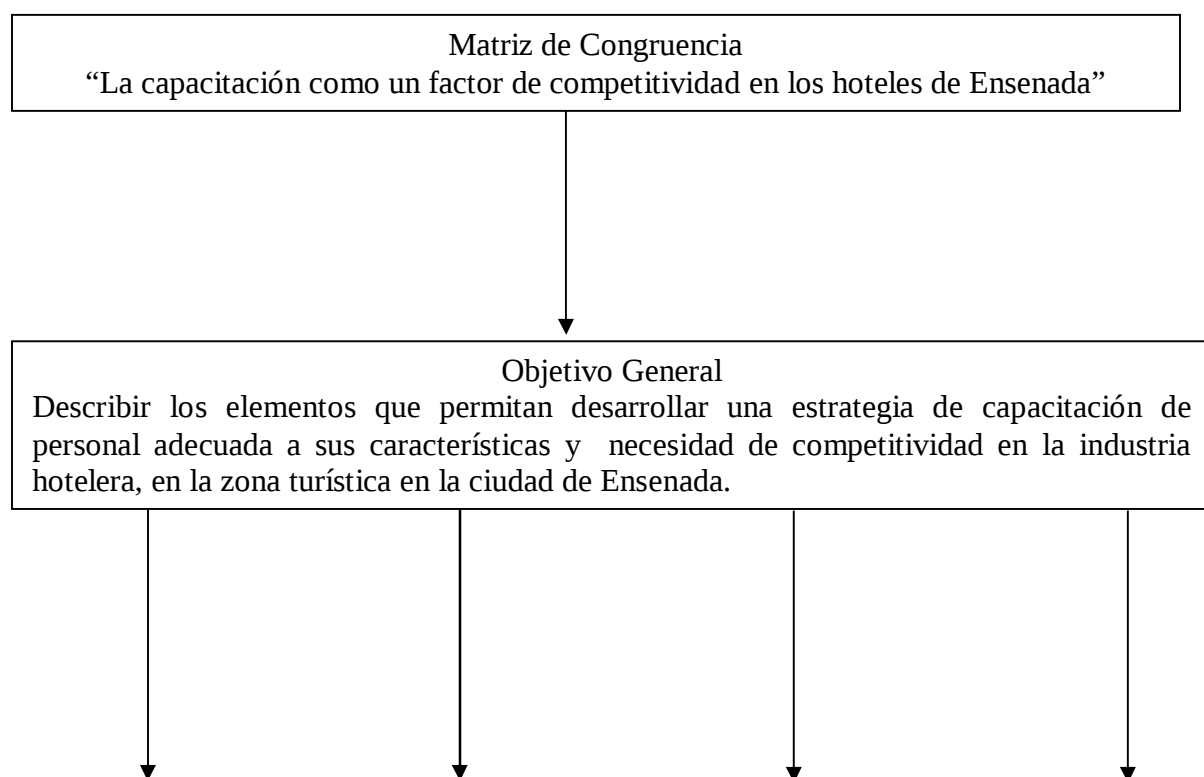
CAPITULO II.

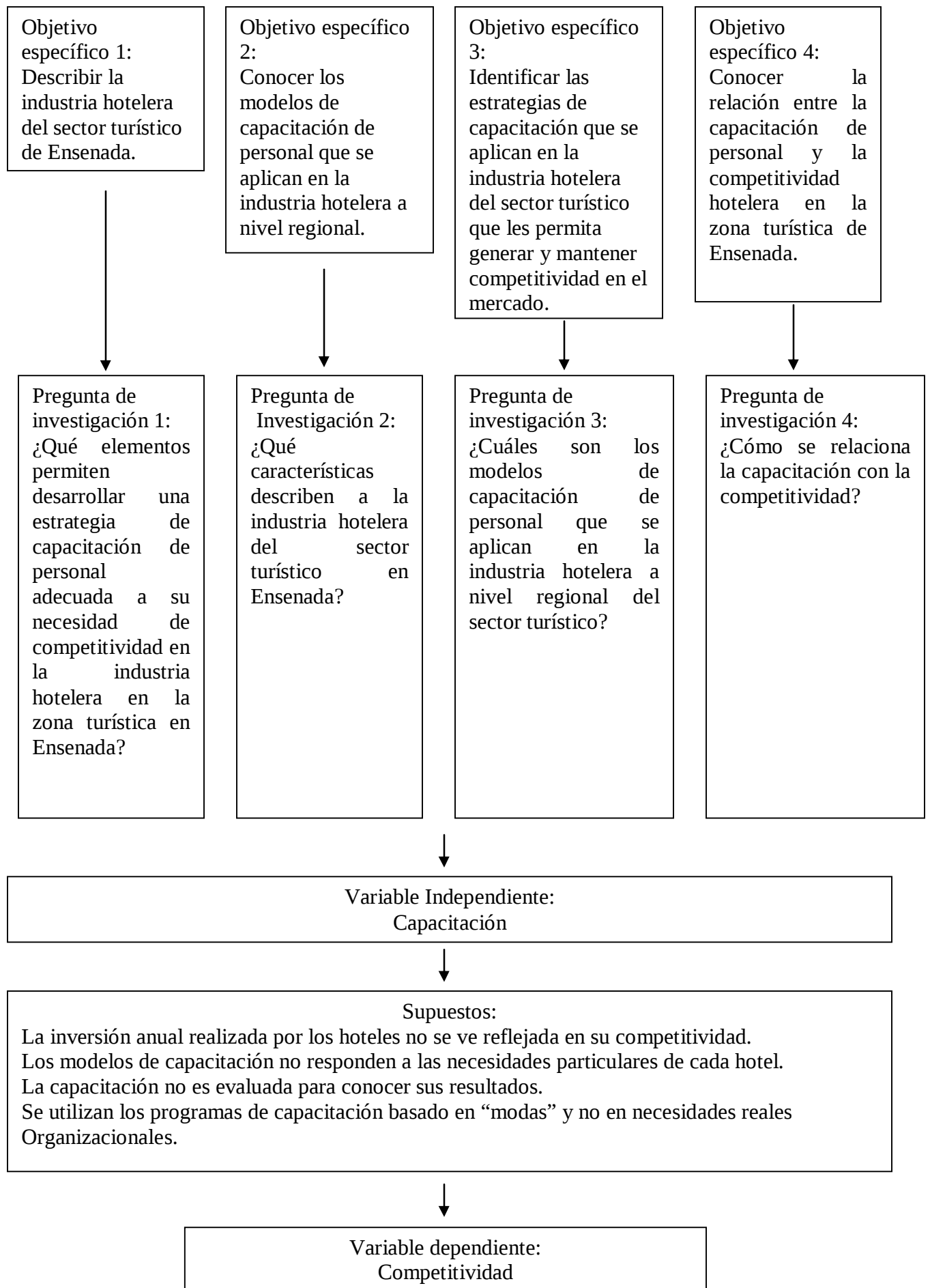
METODOLOGIA

El estado de Baja California contempla al turismo como un elemento estratégico para su crecimiento económico; la ciudad de Ensenada cuenta con una industria hotelera en la zona turística de la ciudad con 18 hoteles. De los cuales nueve son considerados por la Secretaría de turismo del estado como cuatro estrellas, y solo siete están dentro del área del boulevard costero y paseo calle primera, el centro turístico de la ciudad; siendo estos siete hoteles los considerados como la muestra de estudio.

En la bibliografía revisada no se han encontrado estudios respecto al tema capacitación hotelera en la región, por lo que se utiliza un método exploratorio (Rivas, 2006).

Para la conducción de este estudio se establecieron cinco fases del proceso metodológico, que permitiera lograr los objetivos propuestos. Como primera fase, se determinó la congruencia existente ente los diversos elementos considerados en el planteamiento del problema, como se muestra en la siguiente matriz:





Una vez establecida la congruencia entre los elementos del estudio, se procedió a operacionalizar las variables consideradas, mismas que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Operacionalización de variables del modelo “Capacitación basada en necesidades”.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Diagnóstico de Necesidades	✓ Temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como colaborador en una organización. ✓ Las necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. ✓ Las carencias de los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto.	✓ Análisis, descripción y evaluación de puestos. ✓ Calificación de meritos y evaluación de desempeño. ✓ Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal. ✓ Promociones y ascensos del personal. ✓ Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades. ✓ Índices de desperdicio y altos costos de operación. ✓ Niveles de seguridad e higiene industrial. ✓ Quejas. ✓ Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente. ✓ Evaluación de cursos y seminarios. ✓ Expansión y crecimiento de la organización. ✓ Inspecciones y auditorias. ✓ Reconocimientos oficiales. ✓ Rumores ✓ Síntomas	
Plan de	✓ Identificar los requerimientos	✓ Inventario de recursos	

capacitación	de personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma organización. ✓ Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores. ✓ Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles. ✓ Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados. ✓ Crear un sistema de planeación de vida y carrera. ✓ Seguimiento.	humanos. ✓ Perfil de puestos. ✓ Evaluación de desempeño. ✓ Actitud ante el trabajo y los superiores, ✓ Capacidad intelectual, ✓ Estilo de liderazgo, ✓ Relaciones interpersonales, ✓ Potencial y necesidades de desarrollo.	
Diseño de la capacitación	✓ Retroalimentación ✓ Principios generales ✓ Elementos idénticos ✓ Sobreaprendizaje ✓ Secuencia	✓ Conocimientos adquiridos ✓ Habilidades adquiridas ✓ Utilización de simuladores ✓ Desempeño efectivo ✓ Duración de los módulos de capacitación	
Características de la personalidad del que aprende	✓ Capacidad para aprender diferentes tareas que sean divergentes ✓ Actitudes ✓ Motivación ✓ Tipos de aprendizaje. ✓ Preferencias personales	✓ Tareas cognitivas ✓ Actividades motoras ✓ Cumplimiento de las tareas ✓ Velocidad en el cumplimiento de las tareas	
Tipos de aprendizaje	✓ Divergentes ✓ Asimiladores ✓ Acomodaticios ✓ Activistas ✓ Reflexivos ✓ Teóricos	✓ Pensamiento reflexivo ✓ Llevar la teoría a la práctica.	
Transferencia de la	✓ Aplicación de lo aprendido en las tareas	✓ Aumento en la calificación del	

capacitación		desempeño	
Métodos de capacitación	✓ la enseñanza directa ✓ prácticas ✓ rotación de puestos ✓ Tutoría ✓ instrucción programada ✓ videos ✓ enseñanza por computadora ✓ cursos ✓ conferencias ✓ estudio de caso ✓ juego de roles (Hernández et al., 2001). ✓ rotación de cargos ✓ entrenamiento en tareas ✓ enriquecimiento del cargo (Chiavenato, 2004, p. 576) ✓ aulas de exposición ✓ películas ✓ diapositivas ✓ discusión en grupo ✓ paneles ✓ debates ✓ dramatización ✓ simulación y juegos (p. 577) ✓ curso ✓ taller ✓ seminario ✓ capacitación a distancia ✓ <i>coaching</i> (Siliceo, 2003) ✓ desarrollo de competencias ✓ programación neurolingüística ✓ facultamiento		
Conocimientos, habilidades y actitudes	✓ Técnica que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular. ✓ Administrativa que proporciona a la persona una concepción de que es el negocio, del	✓ Cambio real de conocimientos. ✓ Nuevas actitudes del personal. ✓ Niveles de apertura al aprendizaje. ✓ Mejoramiento en los niveles de calidad de	

	funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados. Que el personal sepa en que lugar esta dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de ese universo. ✓ Humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.	vida. ✓ Incremento de la productividad ✓ Mayor integración a la empresa u organización.	
Seguimiento a mediano y largo plazo	✓ Se evalúan los resultados individuales en el tiempo.	✓ Mantenimiento de las tareas dentro del desempeño del puesto	
Evaluación de resultados	✓ Medir el logro de objetivos planteados	✓ Se ha logrado incorporar el cambio en el desempeño de las funciones ✓ Se mantiene aplicación de las tareas aprendidas	
Competencias	✓ Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas.	✓ Se incrementa la calidad del desempeño.	✓ Evaluación de desempeño.
Competitividad	✓ Mayores ventas en comparación con sus competidores más cercanos.	✓ Adquisición de nuevos clientes ✓ Mantenimiento de clientes actuales ✓ Ocupación de habitaciones ✓ Contratación de salas de conferencias ✓ Venta en el servicio de comidas y bebidas ✓ Venta de otros	✓ Utilidades.

		servicios.	
--	--	------------	--

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente fase del proceso metodológico, consistió en determinar la muestra y diseñar los instrumentos de recopilación de la información.

Tal como se indica al inicio del capítulo, la muestra se determina tomando en cuenta su ubicación y categoría, de esta manera se identifican siete hoteles de cuatro estrellas, en el centro de la zona turística de la ciudad.

Tabla 2.4. Hoteles que se consideran la muestra para este estudio.

HOTELES 4 ESTRELLAS	HABITACIONES	DIRECCION
Corona	92	Blvd. Costero no. 1442
Cortez Baja INN	82	Paseo Calle Primera no. 1089
Posada el Rey Sol	52	Blancarte no. 130
El Cid Best Western	52	Paseo Calle Primera no. 993
Casa del Sol Best Western	48	Paseo calle Primera no. 1001
Bahía	63	Paseo calle Primera no. 850-A
Villamarina	130	1ra y Blancarte

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Secretaría de Turismo del Estado.

Se maneja la encuesta como instrumento de medición. Para los fines de este estudio, de elaboró un cuestionario que contempla los aspectos de competitividad, capital intelectual, capacitación, evaluación de esta capacitación y criterios para elegir un programa en capacitación, se miden las variables de competitividad, planes de capacitación y evaluación de resultados, todo esto desde el punto de vista de la administración. Distribuidos en siete ítems.

Para la recolección de datos, el instrumento se aplicó a siete gerentes de la muestra seleccionada se procede haciendo llegar a los gerentes el cuestionario acompañado de un escrito indicando la finalidad del cuestionario y aspectos de confidencialidad; en otro momento se recuperan ambos documentos. Se entregan siete cuestionarios a los hoteles de la muestra, de los cuales cinco contestan el instrumento.

La realización del muestreo se hizo por conveniencia, teniendo en cuenta que se adecua el estudio a la agenda del hotel.

En la fase de análisis e interpretación de los datos se utilizaron como análisis descriptivo las medidas de tendencia central, media, mediana, moda y desviación estándar, además de la frecuencia y correlación de variables así como la frecuencia.

Como análisis estadístico, la frecuencia se utiliza para conocer la cantidad de respuestas en cada reactivo. La media para determinar el valor promedio de la población, su valor representativo. La moda para saber cuál es la respuesta que más se elige. Finalmente la mediana nos va a indicar el centro en preferencias de la población estudiada.

CAPITULO III.

DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

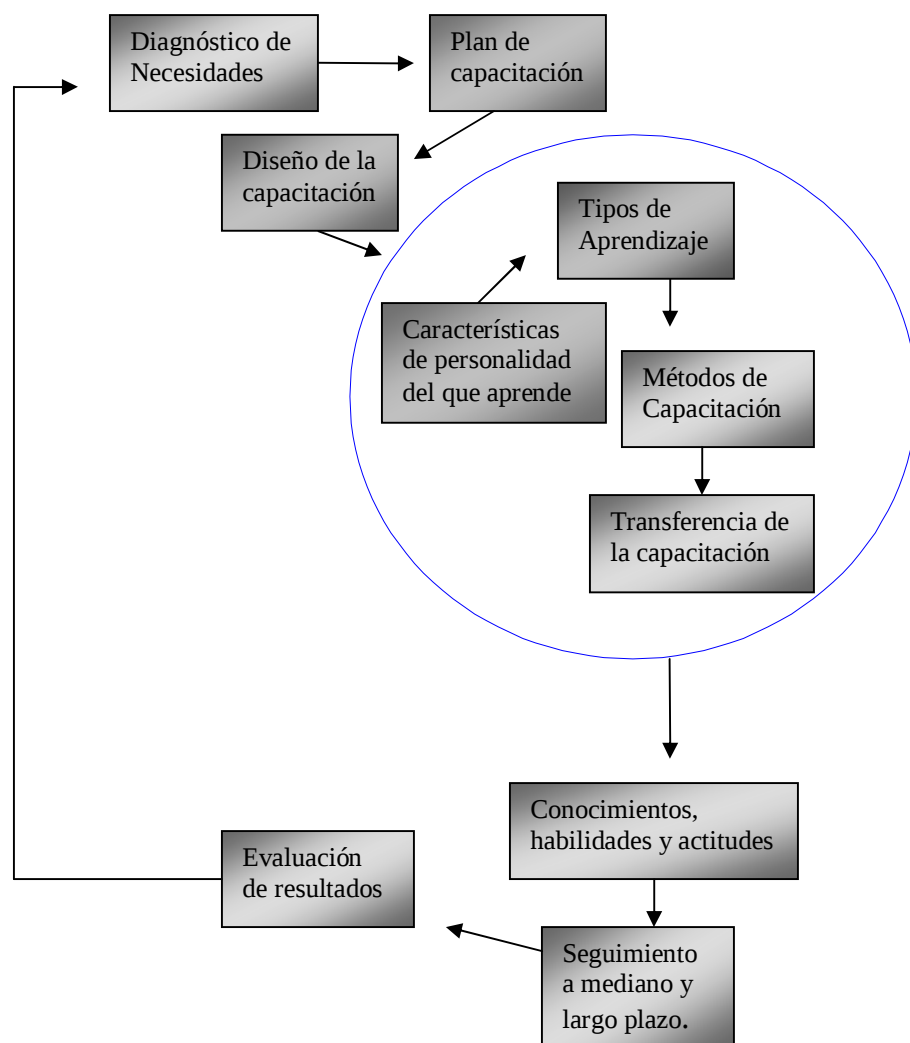
En este capítulo se presenta el instrumento aplicado que consiste en un instrumento que mide tres variables, competitividad, plan de capacitación y evaluación de resultados con siete reactivos. Para conocer el punto de vista del administrador que toma la decisión al contratar los servicios para el desarrollo del personal. Se incluyen tablas que muestran los resultados estadísticos y el análisis de los mismos.

El modelo de capacitación generado para este estudio llamado “Capacitación basada en necesidades” propone iniciar con un diagnóstico de necesidades del cual se parte para elaborar el plan de capacitación que intenta satisfacer estas necesidades.

El diseño de la capacitación toma en cuenta el tipo de aprendizaje del personal a quien se dirige el plan y este tiene que ver con las características de personalidad del que aprende, de acuerdo a esto se eligen los métodos adecuados para lograr la transferencia de la capacitación, puesto que lo que se pretende es que se logre la adquisición y no solo la impartición.

Con lo que se incide en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal capacitado reflejado en competencias, el paso siguiente consiste en dar un seguimiento a mediano y corto plazo a las nuevas adquisiciones para verificar que se han asimilado o hacer las correcciones pertinentes para esta asimilación con lo cual se hace la evaluación de los resultados en relación a la competitividad, con lo que se regresa al punto de diagnóstico. Ver tabla de modelo.

Figura 3.1. Modelo “Capacitación basada en necesidades”.



Fuente: Elaboración propia.

Se aplica a los datos recopilados el índice de confiabilidad *Alpha Cronbach's* se obtiene un valor de .891 lo que indica un sustento estadístico que permite hacer inferencias validas.

Tabla 3.1. Indicador estadístico de confiabilidad *Alpha Cronbach's*

Cronbach's Alpha	No. De elementos
.891	7

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio estadístico.

3.1 Frecuencia

En cuanto a la frecuencia de respuestas elegidas se encuentra que el conocimiento de los indicadores de competitividad 3 describen estar de acuerdo y 2 completamente de acuerdo; 3 están completamente de acuerdo con que el capital humano es considerado dentro de estos indicadores, 1 esta de acuerdo y 1 marca indeciso; si invierten cada año en capacitación 3 marcan de acuerdo, 1 completamente de acuerdo y 1 en desacuerdo; 4 indican completamente de acuerdo con que la capacitación es considerado un factor de importancia en la competitividad y 1 de acuerdo; si evalúan los resultados de los programas de capacitación 3 marcan de acuerdo, 1 en desacuerdo y 1 indeciso; al preguntar si se considera que estos resultados inciden en la competitividad 4 marcan completamente de acuerdo y 1 de acuerdo; si se conocen los modelos de capacitación contratados 3 indican completamente de acuerdo, 1 desacuerdo y 1 indeciso.

3.2 Tendencia central y dispersión

Los valores de tendencia central y dispersión indican que los valores mínimos se encuentran en las variables de inversión en capacitación y en la evaluación de los resultados de la misma; los valores máximos se observan en todas las variables con excepción de la evaluación de los programas aplicados en capacitación.

Los valores promedio mas bajos se ubican en la variable de evaluación de los programas de capacitación, mientras que el promedio mayor se encuentra en la variable de competitividad.

En cuanto al conocimiento de los indicadores de competitividad el valor promedio de la muestra es de 4.40, el valor que se encuentra en la mitad de la muestra es de 4.00 y la dispersión es de .300.

El capital humano tiene como valor promedio similar a la competitividad y la mitad de la muestra le asigna el valor de 5.00. La inversión en capacitación tiene como promedio un valor de 3.80 y la mitad de la muestra le otorga un valor de 4.00.

En importancia de la capacitación obtiene un promedio de 4.80 y la mitad de la población se ubica en 5.00.

La evaluación de los programas de capacitación obtiene un promedio de 3.40; mientras que la competitividad tiene un promedio de 4.80.

Tabla 3.2. Tendencia central y dispersión.

	CONOCIMIENTO INDICADORES	CAPITAL HUMANO	INVERSION	IMPORTANCIA	EVALUACION PROGRAMAS	COMPETITIVIDAD
Datos validos	5	5	5	5	5	5
Media	4.40	4.40	3.80	4.80	3.40	4.80
Mediana	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00
Moda	4	5	4	5	4	5
Desviación estándar	.548	.890	1.095	.447	.894	.447
Varianza	.300	.800	1.200	.200	.800	.200
Mínimo	4	3	2	4	2	4
Máximo	5	5	5	5	4	5

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio estadístico.

Correlación de *Spearman Rho*.

Al correlacionar el capital humano con la evaluación de los programas y los modelos en capacitación, se encuentra una relación positiva y significativa, al igual que cuando se correlaciona la importancia que se le otorga a la capacitación con la competitividad.

Tabla 3. 4. CORRELACION DE *SPEARMAN RHO*.

		Conocimiento	Capital Humano	Inversion	Importancia	Evaluación de Programas	Competitividad	Modelos
Conocimiento	Coeficiente de correlación Sig. (2-Tailed) No.	1.000 .5	.645 .239 5	.645 .239 5	.408 .495 5	.645 .239 5	.408 .495 5	.645 .239 5
Capital Humano	Coeficiente de correlación Sig. (2-Tailed) No.	.645 .239 5	1.000 .5	.750 .144 5	.395 .510 5	1.000 .5	.395 .510 5	1.000 .5
Inversion	Coeficiente de correlación Sig. (2-Tailed) No.	.645 .239 5	.750 .144 5	1.000 .5	.000 1.000 5	.750 .144 5	.000 1.000 5	.750 .144 5
Importancia	Coeficiente de correlación Sig. (2-Tailed) No.	.408 .495 5	.395 .510 5	.000 1.000 5	1.000 .5	.395 .510 5	1.000 .5	.395 .510 5
Evaluación De Programas	Coeficiente de correlación Sig. (2-Tailed) No.	.645 .239 5	1.000 .5	.750 .144 5	.395 .510 5	1.000 .5	.395 .510 5	1.000 .5
Competitividad	Coeficiente de correlación Sig. (2-Tailed) No.	.408 .495 5	.395 .510 5	.000 1.000 5	1.000 .5	.395 .510 5	1.000 .5	.395 .510 5
Modelos	Coeficiente de correlación Sig. (2-Tailed) No.	.645 .239 5	1.000 .5	.750 .144 5	.395 .510 5	1.000 .5	.395 .510 5	1.000 .5

Fuente: Creación propia con datos obtenidos del estudio estadístico.

De acuerdo a los datos estadísticos se puede concluir que la inversión financiera que se realiza en las organizaciones del estudio en cuanto a la capacitación no se relaciona con la competitividad. Se encuentra una relación entre el capital humano como indicador de competitividad con la evaluación de los programas que se implementan y con el conocimiento de los modelos de capacitación contratados; lo cual puede significar que al conocer el modelo de capacitación al

contratarlo y cuando se evalúan los resultados de estos programas se tiene una incidencia significativa en la competitividad desde el capital humano.

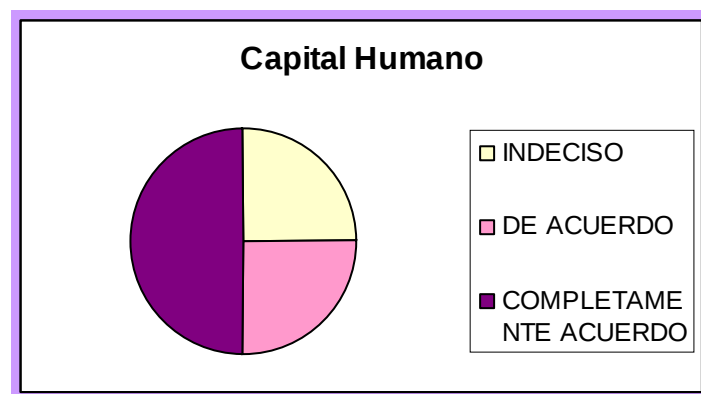
Puede decirse, con base a estos resultados que la importancia dada al papel de la capacitación del personal dentro de la organización tiende a incidir positivamente en la competitividad, desde el punto de vista de los gerentes.

Se concluye entonces, de acuerdo a las respuestas que eligen en el instrumento que se aplica, que los gerentes conocen los indicadores de competitividad de su organización y el capital intelectual es uno de ellos; y de acuerdo a la importancia que le dan a la capacitación del personal, la contratación de un programa adecuado conociendo el modelo que trabaja y la evaluación de los resultados de esta capacitación tiende generar y mantener la competitividad esperada.

3.3 GRAFICAS DE FRECUENCIAS.

En este rubro se incluyen graficas para describir con claridad los resultados que arroja el estudio estadístico sobre los datos obtenidos en cuanto a las frecuencias de las respuestas elegidas en el instrumento que se aplica.

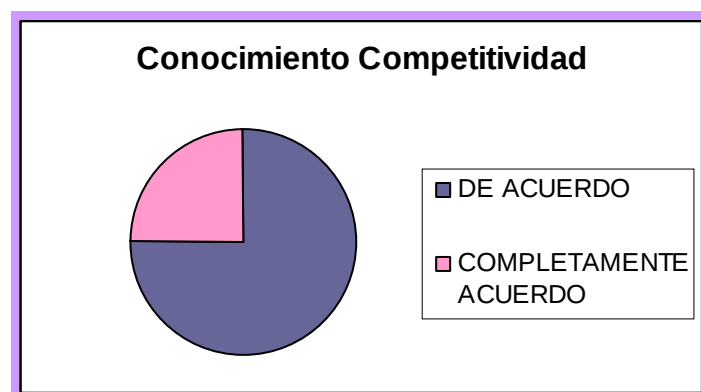
Gráfica 3. 1. Respuestas al capital humano.



Se observa que la mayoría de los encuestados consideran al capital humano dentro de sus indicadores de competitividad.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del estudio estadístico.

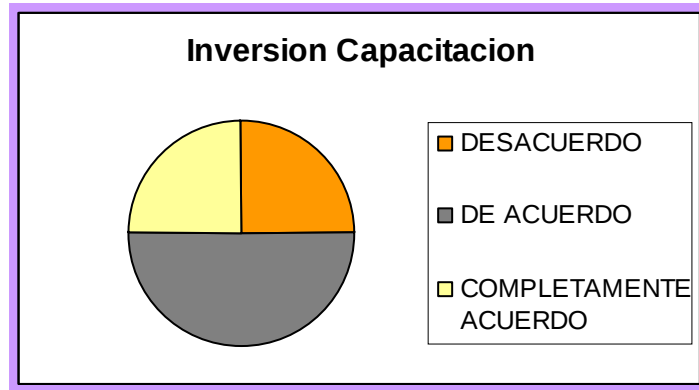
Gráfica 3. 2. Respuestas a indicadores de competitividad



Se observa que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en conocer los indicadores de competitividad en sus organizaciones.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del estudio estadístico.

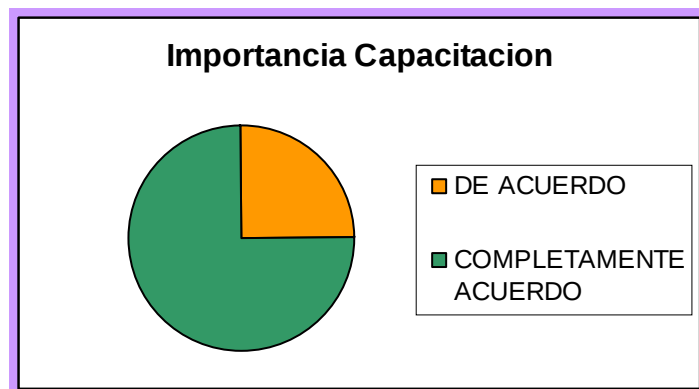
Gráfica 3.3 Respuestas a la inversión en capacitación.



Se observa que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que cada año se realiza una inversión en la capacitación de su personal.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del estudio estadístico.

Gráfica 3.4. Respuestas a la importancia de la capacitación.



Se observa que la mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo en que la capacitación es un factor de importancia en la competitividad organizacional de sus hoteles.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del estudio estadístico.

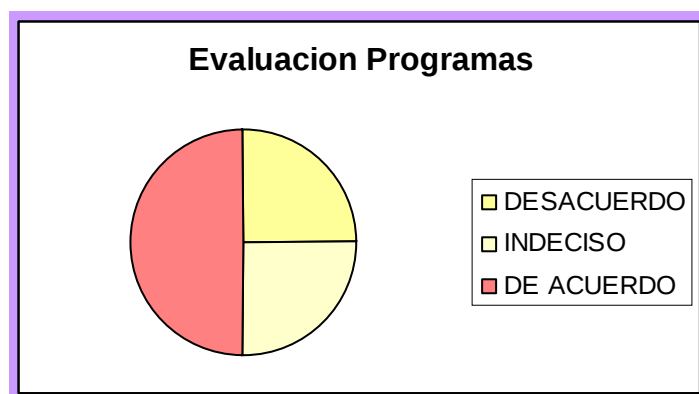
Gráfica 3.5. Respuestas a la relación de capacitación con competitividad.



Se observa que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que los resultados de la capacitación inciden en la competitividad

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del estudio estadístico.

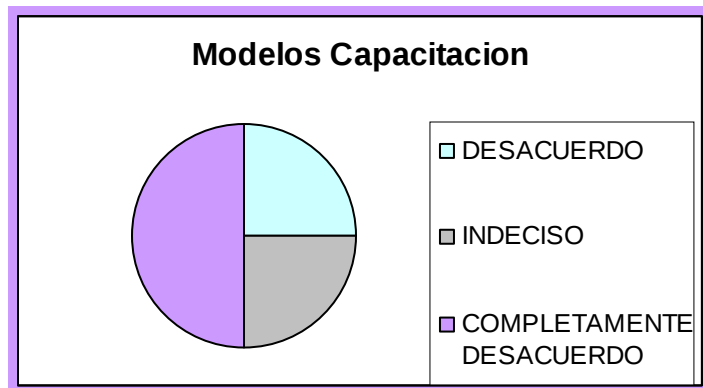
Gráfica 3. 6. Respuestas a la evaluación de los programas.



Se observa que la mayoría de los encuestados consideran estar de acuerdo con que evalúan los resultados de sus programas de capacitación.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del estudio estadístico.

Gráfica 3. 7 Respuestas a modelos de capacitación.



La mayoría de los encuestados están completamente de acuerdo con que conocen los modelos de capacitación que contratan.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del estudio estadístico.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los datos estadísticos se concluye que la inversión que se realiza anualmente en planes de capacitación no tiene relación con los resultados en cuanto a competitividad a diferencia de la importancia que se le otorga y el conocimiento de los modelos que se contratan, así como el seguimiento que de ésta se hace.

Por lo tanto es importante que tanto el modelo como el plan de capacitación se diseñen de acuerdo a los indicadores de competitividad, también que este plan incluya la evaluación de resultados.

En cuanto al planteamiento inicial de investigación donde el objetivo general se define como “Describir los elementos que permitan desarrollar una estrategia de capacitación de personal adecuada a sus características y necesidad de competitividad en la industria hotelera, en la zona turística en la ciudad de Ensenada”.

El objetivo se alcanza en su totalidad al no obtenerse las características que distinguen la industria hotelera local; se logra identificar algunos elementos a tomar en cuenta en términos generales como es mencionado en el segundo párrafo de este capítulo.

El primer Objetivo específico “Describir la industria hotelera del sector turístico de Ensenada” definitivamente se alcanza pues no se obtiene la información requerida.

En el segundo Objetivo específico “Conocer los modelos de capacitación de personal que se aplican en la industria hotelera a nivel regional” no se alcanza en su totalidad, se explora el conocimiento que tienen los hoteles sobre los modelos contratados.

El Objetivo particular 3 “Identificar las estrategias de capacitación que se aplican en la industria hotelera del sector turístico que les permita generar y mantener competitividad en el mercado”. No es alcanzado en su totalidad, se logra identificar algunas estrategias que manejan los hoteles, como evaluar los programas de capacitación, conocer los modelos, darle importancia al capital humano.

En el Objetivo específico 4 “Conocer la relación entre la capacitación de personal y la competitividad hotelera en la zona turística de Ensenada”. Es alcanzado al identificar una correlación significativa y positivamente entre estas dos variables.

En la pregunta de investigación 1 “¿Qué elementos permiten desarrollar una estrategia de capacitación de personal adecuada a su necesidad de competitividad en la industria hotelera en la zona turística en Ensenada?” Algunos elementos son conocer los indicadores de competitividad organizacional, considerar al capital intelectual dentro de estos indicadores, conocer los modelos de capacitación que se contratan y evaluar los resultados de estos programas contratados.

La pregunta de investigación 2 “¿Qué características describen a la industria hotelera del sector turístico en Ensenada?” no se responde.

La pregunta de investigación 3 “¿Cuáles son los modelos de capacitación de personal que se aplican en la industria hotelera a nivel regional del sector turístico?” no se responde.

En la pregunta de investigación 4 “¿Cómo se relaciona la capacitación con la competitividad?” se relaciona más con varias estrategias enfocadas en la importancia del capital humano que en relación con la inversión que se realiza.

Los supuestos de investigación inicial: La inversión anual realizada por los hoteles no se ve reflejada en su competitividad. Los modelos de capacitación no responden a las necesidades particulares de cada hotel. La capacitación no es evaluada para conocer sus resultados. Se utilizan los programas de capacitación basado en “modas” y no en necesidades reales organizacionales.

Se puede interpretar de acuerdo a los datos estadísticos obtenidos que el primer supuesto en cuanto a la inversión se acepta; no se concluye en cuanto a la efectividad de los modelos contratados; la evaluación no siempre se realiza, es concluyente en cuanto al papel que juega la evaluación dentro de la competitividad; los motivos de contratación de programas de capacitación no son concluyentes.

Se sugiere continuar el estudio midiendo la efectividad de estos programas de capacitación desde la perspectiva de los empleados y del diseño de los mismos.

Se sugiere también conocer las características del turismo al que se dirige la población que se estudia para poder proponer un programa adecuado a sus necesidades y propio a estas características, así como de las que distinguen a los hoteles cuatro estrellas de la región y diseñar un plan de capacitación que responda a sus características y necesidades particulares.

ANEXOS

Anexo A. Escrito entregado.

Febrero 1 2008.

A quien corresponda

La que suscribe Silvia Verónica Montes Soria, egresada de Universidad Autónoma de Baja California en el programa Maestría en Administración con matrícula 1/32431. Quien para obtener el grado realiza la tesis: “La capacitación como un factor de competitividad en los hoteles de Ensenada”.

Le solicita su apoyo al contestar el cuestionario anexo; la información recabada es confidencial y su utilización será únicamente con fines académicos.

Agradeciendo de antemano la atención prestada quedo a sus órdenes.

Lic. Silvia Verónica Montes Soria

Anexo B. Cuestionario aplicado.

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: El siguiente instrumento se aplica a temas relacionados con la competitividad. Responda a cada cuestión en relación a su propia experiencia. Busque la respuesta adecuada.

COMPETITIVIDAD	Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1. Conocemos los indicadores de competitividad en la organización					
2. Se considera al capital humano dentro de estos indicadores					
3. Cada año se invierte en capacitación de personal					
4. La capacitación es un factor de importancia en la competitividad de la organización					
5. Se evalúan los resultados de estos programas de capacitación					
6. Se considera que estos resultados inciden en la competitividad					
7. Los modelos de capacitación contratados son conocidos por la organización.					

¡Gracias!

REFERENCIAS

Alama Salazar E., Martín de Castro G., & López Sáez, P. (2006). Capital Intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Revista Latinoamericana de Administración* (37). Consultado el 23 de febrero del 2007 en: <http://administracion.unidades.edu.co//links/academiara.php>.

Alfonso Sánchez I. R. & Armenteros Vera, I. (2005). Infomed: un quinquenio al servicio del desarrollo de los profesionales de la información en la salud. *Acimed* (13-6). Consultado el 11 de abril del 2007 en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=20417618&loginpage=login.asp&site=ehost-live>

Báez Casillas, S. (2008) .*Hotelería*. México: Grupo Editorial Patria.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administración, Un Nuevo panorama competitivo*. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. McGraw Hill.

De la Torre, F. (2004). *Administración Hotelera. Primer curso: división de cuartos*. México: Trillas.

Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Duplan Sánchez, L. S., (2006). “*Factibilidad Hotelera. Análisis y evaluación*”. México: Trillas.

González M., Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México: Compañía Editorial Continental, S. A. de C.V.

Hernández Silva, F. E. & Marti Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed* (14-1). Consultado el 11 de abril del 2007 en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=20417618&loginpage=login.asp&site=ehost-live>.

Mercado Ramírez, E. (1998). *Productividad base de la competitividad*. México: LIMUSA Noriega Editores.

Molina, Sergio. (2006). *El Posturismo. Turismo y posmodernidad*. México: Editorial Trillas.

Moreno Ramírez, A., Mérida González, R. E. & Martínez Martínez, C. C. (2003). Formación y desarrollo de directivos en las instalaciones turísticas: Procedimiento para evaluar su impacto. *Retos Turísticos* (2). Consultado el 11 de abril del 2007 en:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=18429039&loginpage=login.aspx&site=ehost-live>

Gobierno del Estado de Baja California (2007). Plan Estratégico de Gobierno del Estado de Baja California. Disponible en: <http://www.clustersbc.org/default.aspx>

Porter, M. E., (2005). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial continental.

Ramírez Cavaza, C. (2006). *Visión Integral del Turismo. Fenómeno dinámico universal*. México: Trillas.

Reza Trosino, J. C. (2000). *Aprendizaje Total en las Organizaciones*. México: Panorama.

Rivas Tovar, L. A. (2006). *Cómo hacer una Tesis de Maestría*. México: Ediciones Taller Abierto Sociedad Cooperativa de Producción S. C. L.

Saz M. A. (2001). Gestión del conocimiento: pros y contras. *El profesional de la información*, vol. 10, no. 4. Madrid.

Siliceo Aguilar, A. (2003). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa Noriega Editores.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual Moderno.