

## Capítulo 2: Marco teórico

### 2.1 La visión sistémica de la problemática

La intención de presentar las bases de conocimiento sobre la contribución de la capacitación y la mejora continua en relación a impulsar el turismo sustentable (y llevándolo a otros ámbitos de sustentabilidad en general) no es afirmar la completa resolución de la problemática o la completa reducción de la brecha entre el presente y el futuro deseado, ya que de acuerdo con la visión sistémica, la complejidad involucra otros ámbitos y sistemas, y estos no se encuentran separados, sino que son interdependientes y poseen una estructura compleja, por lo que una reducción total de la brecha, requeriría involucrar una mayor cantidad de factores y complejidad.

Como era de esperarse, esta visión de la complejidad ha terminado por extenderse a la realidad turística, y, consecuentemente, al contexto de la enseñanza del turismo. El mundo de hoy exige nuevos programas consagrados a la formación de profesionales capaces de desarrollar eficazmente las competencias necesarias para enfrentarse al mundo de las relaciones tejidas en red, de las teorías y prácticas sistémicas, de la "ecología de la acción", de la "ética de la solidaridad" y, en suma, del "mundo de la complejidad" como refiere Morin (2002) en Rizzon y Cappellano dos Santos (2012, p. 52)

Es debido a esto, que la aportación de estas bases de conocimiento sobre la capacitación y la mejora continua, pretenden en primera instancia brindar herramientas de conocimiento para la reducción de brechas bajo el paradigma sistémico, hacia la apreciación de las problemáticas relacionadas con la sustentabilidad y la actividad turística, para que tomando estas bases, puedan ser aplicadas a diferentes contextos y de forma creativa hacia la resolución de ciertas brecha entre un futuro deseado y una problemática actual, tomando en cuenta un contexto que es complejo y dinámico.

Por ello la perspectiva y conocimiento sobre los beneficios y necesidades de la capacitación y la mejora continua, no solo abarca la dimensión de las organizaciones directamente involucradas con el turismo, sino todo ente que de forma indirecta esté

relacionada con esta compleja actividad, incluyendo a todo tipo de actores locales y organizaciones involucradas de forma indirecta.

La mayoría de expertos reconocen que un proyecto de desarrollo de turismo sostenible depende prioritariamente de la percepción que sobre él tenga la comunidad a la cual va destinado, por ello, un proyecto de desarrollo sostenible solo será viable si es aceptado o aún elaborado con el acuerdo y el concurso de sus habitantes. La participación de la comunidad, en el seno del proceso estratégico, será la clave del éxito. (Jolin, 2009, p. 67)

## **2.2 La importancia de la sustentabilidad en las actividades organizacionales.**

Desde que el ser humano comenzó a utilizar los recursos de su entorno para poder desarrollar actividades, se percató que algunos de ellos se agotaban rápidamente, otros tomaba más tiempo, algunos se tardaban poco tiempo en reponer y algunos otros parecía que nunca los repondría. Sin embargo este hecho, no ha sido suficiente para que el ser humano se percate al cien por ciento del impacto que puede tener en su ambiente. En el avance de la civilización se van consumiendo recursos para transformarlos en beneficios, de esta forma surgen las actividades económicas:

Este desarrollo ha generado grandes logros en la forma de vida de los que integran la sociedad humana: ...el concepto de desarrollo no es sólo de índole económico, también es de carácter humano, y el concepto de desarrollo humano va más allá de la renta o ingreso per cápita, incluye el desarrollo de los recursos humanos y de las necesidades básicas como medida del progreso humano. (Guzmán y Reboloso, 2012, p. 77).

De este modo se involucran aspectos que atañen al impacto que tienen todas estas actividades en el medio en que se desarrollen. Por esto surge la necesidad de conceptualizar todos aquellos impactos que provocan las actividades del ser humano en su afán de progresar económicamente. Ya que el desarrollo que desea el ser humano no siempre va ligado al cuidado del ambiente en que se desenvuelve, “[...] *el desarrollo sustentable se estableció conceptualmente en 1987, y se adoptó en forma oficial en 1992, como un nuevo paradigma para la sociedad al establecer una política de alcance global y considerar el medio ambiente y el desarrollo*” (Guzmán y Reboloso, 2012, p. 77). Como se aprecia, es

en tiempos recientes que se ha comenzado a considerar este enfoque, posiblemente esto tenga una fuerte repercusión en todo el mundo, pero también es cierto, que debido a la situación ecológica actual del mundo y las tendencias de desarrollo a costa de la rápida reducción de los recursos, se ha incrementado considerablemente la necesidad de aplicar este enfoque de maneras mucho más expresivas para generar un cambio visible en esta problemática, *"La explotación de estos recursos para mantener unos niveles de consumo cada vez mayores ha ejercido una creciente presión sobre los sistemas de la Tierra, alterando de forma drástica los sistemas ecológicos de los que depende la humanidad y otras innumerables especies"* (Assadourian, 2010, p. 45)

El enfoque sustentable trata de generar un impacto positivo en el entorno en que se desenvuelva la actividad, siempre preocupado por que el futuro no quede comprometido debido a las actividades realizadas, Guzmán (2012) provee la siguiente definición:

Desarrollo sustentable es aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias, e implica dos conceptos fundamentales:

- 1) El concepto de necesidades, especialmente las necesidades de los pobres del mundo [...]; y
- 2) La idea de restricciones impuestas por el estado actual de la tecnología, de la organización social y de la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras. (p. 77)

De este modo, se clarifica que todo intento por contar con un enfoque de sustentabilidad debe contemplar por mucho, las consecuencias de nuestras actividades tanto a nivel individual, como a nivel organización, y saber que toda acción emprendida debe estar planeada para que la organización y su entorno puedan prevalecer a través del tiempo.

### **2.2.1 El enfoque sustentable en la actividad turística.**

De acuerdo a la información otorgada por el H. Ayuntamiento del Municipio de San Andrés Cholula sobre el Programa Municipal de Desarrollo Urbano Sustentable de San Andrés Cholula (2008) , el uso del suelo de este municipio es mayormente utilizado por índole urbano y de servicios (ver anexo 11), lo que es indicador de una mayor actividad

humana que actividad natural en el municipio, y por ello adquiere importancia la necesidad de controlar esta actividad humana hacia un enfoque sustentable con el entorno, lo cual abarca la actividad turística.

Es necesario reconocer la ética que impulsa tanto en la realización de actividades que fomenten la sustentabilidad como aquellas que contribuyen a su deterioro. El inicio de la revolución industrial generó un cambio en actividades que dan una tendencia hacia la no-sustentabilidad ambiental y por ende que provocan el desarrollo de la comunidad a costa de la pérdida de sus recursos naturales y afectación a los actores locales y su entorno socio-cultural.

A partir de la revolución industrial el mundo ha cambiado dramáticamente, nuevas formas de desarrollo económico, social y político han surgido a la par que nuevas tecnologías y conocimientos sobre el mundo que nos rodea, lo que ha ocasionado, primero que las fuerzas de la naturaleza sean comprendidas y hasta subyugadas a favor del hombre, y segundo que se haya perdido la unión con el mundo natural, y por ende el respeto y el cuidado que se le atribuía han quedado sometidos a las voluntades de los intereses monetarios. (Ramírez, 2010, p. 210)

Las organizaciones involucradas en la actividad turística, al ser reguladoras y representativas de las actividades entre el turista y la cultura local, tienen el poder de dar un enfoque al visitante que repercutirá en su desenvolvimiento en la comunidad. En el concepto de turismo convencional, las organizaciones involucradas con la actividad turística realizan sus esfuerzos exclusivamente para la generación de ingresos sin tener un mayor compromiso con la comunidad en la cual ejercen sus actividades, ni existe esfuerzo alguno por promover ante el turista los atractivos culturales y la oferta de servicios de la localidad, generando un deterioro hacia la cultura o los recursos de la localidad, producido por una interacción superflua entre el anfitrión y el visitante:

Un turista se traslada cómodamente dentro del paquete previamente organizado por las agencias de viaje, supeditado a conocer las realidades de otros entornos de una manera prefabricada y, hasta cierto punto artificial sin involucrarse más

allá de un contacto meramente superfluo con sus anfitriones. (Ramírez, 2010, p. 424)

El concepto de Desarrollo Sustentable, ha cobrado fuerza en las últimas décadas debido a la evidente problemática de las organizaciones al desarrollarse en su entorno de un manera que lo perjudica y no permiten una prospera visión a futuro, *“El concepto de Desarrollo Sustentable (DS) alcanza gran importancia en la década de los ochentas, luego de un proceso de consolidación del movimiento ambientalista. Con el DS se busca satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer a las generaciones futuras”* WCED, (1987) en de la torre (2010, p. 93), esto aplica a todos los sectores empresariales y por lo tanto también a aquellas empresas que dentro de la actividad turística fomenta un deterioro no solo de los recursos sino también de la cultura.

Es necesaria, además de la implementación de un enfoque para realizar sus actividades de forma sustentable en las organizaciones, la necesidad de implementar métodos de evaluación que permitan que este enfoque sea perdurable y contribuya tanto al beneficio de la organización como de la comunidad, y que sirva de guía para no desviarse del curso propuesto. *“Así proponer un instrumento que permita que evalúen su sustentabilidad empresarial resulta un supuesto definitivamente importante para éstas y su permanencia en el tiempo.”* (De la torre, 2010, p.93). De esta forma se permite un enfoque sustentable y un método de evaluación que lo respalda para que sea funcional y perdurable.

### **2.2.2 El potencial de la actividad turística sustentable en San Andrés Cholula.**

La tendencia creciente en la actividad turística en México (ver anexo 10), es el primer indicador que muestra la posibilidad de un desarrollo en el sector turístico en San Andrés Cholula. Existe en el municipio, una gran riqueza en su patrimonio cultural, esto abarca tanto el patrimonio tangible como intangible. Es considerado el patrimonio intangible como *“Todo el conjunto de formas de cultura folklórica y popular que surge de las tradiciones y se transmiten de manera oral modificándose a través del tiempo mediante un proceso de reproducción y de recreación colectiva.”* (Valdez, 2009, p. 144). Como puede apreciarse en esta definición, el patrimonio intangible es dinámico y está en constante evolución por los procesos de la actividad humana realizada en determinada región y en el caso de San

Andrés Cholula, posee una gran variedad de patrimonio tangible (véase anexo 2), posee también una gran riqueza de patrimonio intangible, de acuerdo con Valdez (2009), su patrimonio intangible se encuentra principalmente en artesanías, gastronomía, festividades religiosas, ferias y exposiciones.

El patrimonio cultural representa un atractivo en la actividad turística, sin embargo, como se ha visto en la definición anterior, debido a esta misma actividad turística se genera cierta transformación paulatina por la interacción colectiva. El patrimonio representa el motor de la actividad turística en sí, debe existir por lo tanto, cierto conocimiento metodológico y valorativo hacia el patrimonio, para poder utilizarlo en la actividad turística, logrando que esta actividad genere el mínimo impacto posible en la modificación del patrimonio y generar beneficios tanto para el visitante como para el actor local,

Quando la puesta en valor del patrimonio histórico ha sido utilizada adecuadamente para la implementación de programas estratégicos de turismo cultural, los resultados han sido generalmente exitosos repercutiendo en el desarrollo social y económico de los sitios, comunidades o regiones beneficiadas, como es el caso de muchas ciudades histórico patrimoniales de Europa. (Valdez, 2009, p. 112)

El turismo cultural se enfoca en las actividades que puedan expresar la cultura local al turista sin que ésta se vea afectada en gran medida por la misma actividad turística, brindando un desarrollo social y económico a la comunidad:

De esta manera, el turismo cultural puede legítimamente constituirse en un instrumento efectivo para impulsar el desarrollo social y económico de las comunidades poseedoras de sitios históricos y/o patrimoniales propiciando la creación de empleos y la mejora en el nivel de vida de las poblaciones participantes sin poner en peligro la existencia de su riqueza patrimonial. (Drost, 1996, p. 479) en (Valdez, 2009, p. 112)

De lo expresado anteriormente, puede apreciarse un gran potencial de beneficios y dimensiones en el patrimonio de San Andrés Cholula en la actividad turística, de ahí surge la necesidad de capacitación en todos los niveles de conocimiento que puedan propiciar a que esta actividad sea conocida, ejecutada y coordinada por las diferentes instituciones

gubernamentales y no gubernamentales, tanto para la estrategia en la realización de proyectos relacionados a este tema, como para la difusión de este conocimiento que permita surgir la creatividad para la realización de nuevos proyectos.

### **2.3 Capacitación**

Como afirma la SEMARNAP (Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca), *"El cambio de valores y actitudes implica un lento proceso de incubación pero éste puede catalizarse mediante una amplia participación de ciudadanos informados y comprometidos con las tareas que exigen los complejos problemas ambientales."* (SEMARNAP, 1999, p. 10)

El tránsito hacia el desarrollo sustentable en el país depende del fortalecimiento institucional, particularmente en la disposición de suficiente personal calificado. Así, la capacitación implica la construcción de nuevos mecanismos e instrumentos para la gestión del medio ambiente y del aprovechamiento de los recursos naturales tendientes a elevar la intervención de la sociedad en la formulación, ejecución y vigilancia de la política ambiental. (SEMARNAP, 1999, p. 54)

Dentro de las empresas, el capital humano juega un papel primordial en el desarrollo de las tareas, son el motor que impulsa a que la organización logre todos y cada uno de los objetivos. Esto lleva a que cada uno de los individuos cuente con las herramientas necesarias (ya sean tangibles o intangibles) para desempeñar su puesto, lo anterior conduce a que dentro de las actividades se también se requiera de conocimientos o aptitudes necesarias para realizarlas. Enmarcando lo dicho anteriormente las empresas llevan a cabo actividades enfocadas a aumentar este conocimiento y/o aptitudes, para esto se ha creado lo que se conoce como capacitación, que incluye una serie de tareas orientadas a proporcionar tales elementos a los empleados.

Comenzando definir lo que conlleva el término capacitación, un plan sobre esta actividad Zamora y Bolaños (2004) en Lay, (2005) lo definen como *"El conjunto coherente y ordenado de acciones formativas enmarcadas en un período de tiempo determinado en función de dotar y perfeccionar las competencias necesarias para cumplimentar los*

*objetivos trazados*” (p. 350). Cómo se puede apreciar en la definición anterior, los trabajadores son el foco de atención de tales acciones, se les dota de armas que les permitan enfrentar diferentes situaciones involucradas con el cumplimiento de sus tareas, y se incluye también un determinado enfoque para que cuenten con el conocimiento específico acerca de un tema en particular.

Para complementar más aún el entendimiento del concepto de capacitación, diferentes autores la definen como: “[...] *inversión que incrementa el stock de capital humano*”. (Becker, 1964), en (Reyes, Pontones & Rubino, 2009, p. 19). “[...] *es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas*”. (Aquino, et.al., 1997), en (Reyes, 2009, p. 19). “[...] *La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas*”. (Blake, 2000), en (Reyes, 2009, p. 19)

Como se percibe en las definiciones anteriores, la capacitación también está orientada a proporcionar el conocimiento para enfrentar cambios del ambiente, es decir, que el entorno también tiene un efecto sobre la organización, y ante esta correlación, se hace necesario que el individuo esté preparado para actuar ante las más variadas situaciones, en el caso del turismo sustentable, es el pilar debido a la complejidad de la actividad turística para aplicarle además un enfoque desarrollo sin impactos negativos.

### **2.3.1 El aporte de la capacitación para la sustentabilidad en el ámbito turístico**

La capacitación se puede orientar mediante una estrategia, la cual sigue una dirección, que en esencia también debe ir alineada con los objetivos de la organización. Como lo menciona Zarazúa (2012, p.54): “[...] *Empresas privadas, organizaciones sociales y organismos públicos, hacen uso de la capacitación sistemáticamente*.”. Con lo que se percibe que tal actividad permea a la actividad en toda su estructura como engranaje de piezas que funcionan unas con otras.

Se toma en cuenta a la organización como un ser vivo, un ser en este caso que convive con su entorno, y que es influenciado en ambas direcciones, es decir de afuera hacia adentro y viceversa, esto la vuelve en el caso de la industria turística un medio, tanto de promoción del lugar donde reside como de sí misma, ya que los que acuden a la empresa entran en contacto con el personal de ésta de una manera especial, y de maneras muy diversas, “[...] *abordar la problemática de la capacitación en profundidad permitirá comprender uno de los artefactos organizacionales más conocidos de manera compleja, ampliando el espectro multidimensional del análisis organizacional.*” (Zarazúa, 2012, p. 42). Es decir que el contacto con el cliente converge en muchos niveles de la organización, y en numerosas expresiones, que exigen antecedentes a los empleados que hayan aprendido y así poder actuar ante dichas circunstancias, ya que gran cantidad de elementos se ven involucrados en este tipo de servicio.

Desde hace mucho tiempo atrás, las empresas han necesitado contar con empleados que sepan sobre su trabajo, “*Con la llegada de la Revolución Industrial, se hizo necesario entrenar formalmente al trabajador para hacerlo más eficiente y productivo.*” (Vilchis & Espinoza, 2010, p. 83). Se puede ver que, ya en empresas de otros tiempos se entendía la necesidad de que el operador supiera que requiere para hacer su trabajo de forma productiva, con lo cual se busca aumentar la productividad de toda la organización. A raíz de este enfoque surge una capacitación que emula las situaciones reales, capacitación por simulación, “[...] *una técnica de formación que intenta copiar las características esenciales de las situaciones reales para que los aprendices las transfieran a su trabajo*” (Milkovich y Boudreau, 1996) en (Vilchis, 2010, p. 83). Visto de esta manera, trasladar situaciones que traten de representar la realidad puede ayudar mucho a los trabajadores durante la capacitación y desempeñar así mejor sus funciones dentro del enfoque que requiera la organización.

De este modo dentro de una organización que realice prácticas orientadas a la sustentabilidad, es un factor clave impartir las herramientas para que los empleados realicen sus actividades siempre velando por salvaguardar su entorno, la capacitación “[...] *como técnica administrativa, es un proceso que debe proporcionar conocimientos y habilidades a las personas antes y durante el ejercicio de su labor*” (Vilchis, 2010, p. 87), lo que lleva a

reconocer la trascendencia de que esta actividad sea frecuentada por las empresas, y en especial las que desean tener un impacto positivo a lo largo del tiempo, tanto en el entorno ambiental como en el sociocultural.

Para tener conocimiento sobre el avance de la estrategia vinculada a la capacitación es necesario realizar una evaluación del desempeño, un concepto que se vuelve importante ante la necesidad de saber el progreso y los logros de tal actividad. Posiblemente se necesiten indicadores al respecto que nos ayuden a conocer de qué forma se ha avanzado dentro de la organización en cuanto a logros de la capacitación realizada, los indicadores de desempeño, “[...] *son herramientas de gestión que se ocupan tanto de las entradas (indicadores en relación a recursos esenciales para proveer un servicio), procesos o actividades (cómo es utilizado un recurso), indicadores de los servicios resultantes del uso de esos recursos y el impacto (el efecto de esas salidas sobre otras variables o factores).*” McClure, en Stubbs (2004). Con lo cual se puede enfilarse una postura de los autores en este apartado, ya que se percibe una clara orientación a mejorar el desempeño de las personas para poder lograr que la organización como sistema logre avanzar y crecer en cuanto a productividad y competitividad, mejorando desde adentro. Haciendo que cada uno de los miembros sepa bien su papel dentro de este sistema que se mueve como engranes, pero a la vez responde a las características de una entidad que necesita adaptarse a su entorno, conociendo bien el impacto que tiene en él, como es en el caso del enfoque de sustentabilidad.

### **2.3.2 La capacitación como impulsora de turismo cultural**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (2013), a lo largo del cuarto trimestre del año 2012, el PIB turístico trimestral creció en un 4% con respecto al mismo periodo del año anterior, debido al aumento en la demanda de servicios turísticos, lo que puede interpretarse como una oportunidad de brindar nuevos servicios dentro de este sector para cubrir esta demanda, tal pudiese ser el turismo cultural.

El turismo cultural, de acuerdo a la definición de Amaya (2006) es “[...] *el desplazamiento de visitantes motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que*

*caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico"* (p. 11). El turismo cultural, bajo esta definición, es un protector y conservador de la cultura local del sitio visitado por el turista, es por ello la importancia de que las organizaciones turísticas adopten este enfoque sin deshacerse de sus métodos habituales para la adquisición de utilidades, sino implementándolo para adquirir esta perspectiva de beneficiar a la conservación de la cultura local a partir del modelo de negocio que ya poseen. Este nuevo enfoque puede ser adoptado mediante la capacitación, la cual guía a la realización de actividades que fomenten el turismo cultural, la capacitación puede funcionar para brindar conocimiento a las organizaciones turísticas y su personal de la importancia de la cultura local, así como una profunda comprensión y adopción de ella.

Dado que las empresas turísticas se encuentran aprovechando la cultura local como un recurso de atracción para el turista, al ejercer sus actividades en la región y ser absorbidas por la cultura local, a la vez contribuyen como parte intrínseca, volviéndose parte de la cultura y generando cierto impacto en ella, siendo las organizaciones turísticas motivadoras de las actividades que realizará el turista en dicha localidad y el conocimiento que este adquirirá sobre ella, siendo sus actividades toleradas por los locales debido a la percepción de que este contribuye con un beneficio económico para la localidad.

Un comportamiento que sería censurable o castigable si fuera presentado por un "nativo" en el espacio turístico, es consentido cuando se trata de un turista, tanto por una cuestión económico-instrumental (su conducta es tolerada porque gasta dinero allí) como por la creencia de que el turista es un sujeto culturalmente desfasado de ese contexto. (Pinto, 2011, p. 1148)

## **2.4 Mejora continua**

Dentro de las organizaciones, los empleados junto con su actitud en las actividades, conforman un motor que lleva a toda la empresa a tener buena calidad en sus procesos, ya que los recursos se aprovechan y se utilizan para que intervengan de la mejor forma posible en el cumplimiento de objetivos, (Lobato y Gonzales, 2007, p. 31) mencionan:

Las organizaciones que determinen incursionar en el ámbito de la gestión de calidad, deben reconocer los puntos claves:

- Destinar los recursos materiales, técnicos y financieros para una efectiva toma de decisión.
- Diagnóstico de la organización para conocer la situación actual.
- Diseño del proceso estratégico de mejora de calidad.
- Diseño del sistema de gestión de la calidad.
- Despliegue de los factores clave de éxito.
- Formación del personal para la gestión al cambio y promover su participación.
- Gestión de las competencias laborales.

Los elementos que intervienen para que las empresas puedan desarrollar la ideología de la mejora continua están vinculados a aspectos internos, sin embargo también se aprecia que éstos se ven afectados por otros factores externos. *“En la aplicación de la filosofía de Mejora Continua, las empresas utilizan una gran variedad de diferentes prácticas gerenciales, dependiendo de las instrucciones de su multinacional, las tendencias en el mercado, los objetivos estratégicos de las empresas y cualquier situación externa que los influya.”* (Suárez, 2011, p. 66) Es decir, que dichas prácticas estarán enfocadas a tener una actitud de progreso en cada proceso que se realice. Es por ello que la intervención del factor humano es tan trascendental en estos temas, ya que el grado de involucramiento es muy alto.

Cuando una empresa decide seguir la senda de la mejora continua, se compromete a establecer una actitud que estará orientada a encontrar la forma de optimizar las tareas que realice, y que aproveche al máximo sus recursos, pero para esto es necesario que existan factores a considerar por dicha empresa. *“La interrelación, la información simultánea, una elevada competitividad, mayores exigencias en calidad, diversificación e innovación, entonces por ende la unidad productiva tiene que cambiar y es en el recurso humano donde debe de poseer características como las competencias laborales a los procesos de mejora continua”.* (Lobato, 2007, p. 31). Tal como se aprecia en la aseveración anterior, todos aquellos elementos que impulse la organización están plagados de una alta participación

por parte del capital humano, el cual es el principal interventor para el aprendizaje y para aplicarlo en nuevas maneras de actuar. Para reforzar esto, Olivieri (2005) comenta:

Es fundamental para las organizaciones aprender a innovar en sus procesos, en primer lugar por medio de mejoras incrementales para que –poco a poco y luego de haber creado una base de conocimientos e internalizado un conjunto de prácticas para llevar a cabo el mejoramiento continuo– sean capaces de retar sus propios procesos y métodos y generar en la organización un proceso de cambio continuo que conduzca al despliegue de “nuevas maneras de hacer las cosas”, y que le permita alcanzar y sostener ventajas competitivas frente a otras empresas.  
(p. 48)

De este modo, la mejora continua se ve convertida en una forma de adquirir mayores ventajas competitivas ante los competidores, otorgando una ventaja para todos los que participan en la empresa, ya que la forma en que hagan sus tareas tendrá un efecto tanto dentro de la empresa como su proyección externa. Todas las aportaciones compartidas anteriormente, coinciden en que éstas prácticas otorgarán un extra que permitirá sobresalir en diferentes aspectos a la organización, y aunque no todos mencionan la participación del capital humano, se percibe que todas las acciones emprendidas tienen una alta correlación con este factor.

#### **2.4.1 La contribución de la mejora continua para la sustentabilidad entre las organizaciones y su entorno.**

En lo que respecta a las estrategias para el desarrollo, existen una gran variedad, lo que permite adaptar la estrategia más adecuada a las necesidades de la organización que propicien un desarrollo tanto a nivel empresarial como en el entorno que ejerce sus actividades. *“Las estrategias de intervención a implementar en el camino hacia el desarrollo son numerosas para lograr una mejor calidad [...]. Estas estrategias pueden orientarse hacia la satisfacción de necesidades económicas, culturales y sociales tales como la educación y la salud y otras de tipo organizacional.”* (Antoniolli, 2005, p. 2)

Morgan (1998) en Enríquez (2007) afirma que los procesos de cambio deben estar sustentados por la cultura organizacional, aunque tradicionalmente eran comprendidos

como una problemática por el aprendizaje, y por ende cambiar tecnologías, estructuras, habilidades y aspectos motivacionales. Sin embargo este autor afirma que este cambio no es posible de un modo significativo, si no se toman en cuenta las necesidades de generar cambios en las representaciones, significados y valores compartidos por las personas en la organización, es decir, un cambio en los esquemas interpretados de la cultura.

Hoy en día, la expansión y la inversión se ha convertido en una estrategia no deseada, dado a la baja disponibilidad de los recursos con los que cuentan las organizaciones, privilegiando entonces estrategias que se enfocan mediante el trabajo por competencias, las cuales mejoran la capacidad de acción y resuelvan con efectividad los problemas sin tener que recurrir a la inversión, las organizaciones por ende deben enfocarse en desarrollar capacidades internas que den la opción de ser calificadas, que se vuelve posible a través de la adquisición de nuevos conocimientos, por ello el concepto de aprendizaje organizacional cobra relevancia (Enríquez, 2007).

Si se concibe la idea expresada por Enríquez en el párrafo anterior, puede aplicarse al sector turístico y al enfoque de sustentabilidad, con referencia a las empresas que brindan un servicio de hospedaje, estas podrán pensar en el mejoramiento basado no solo en la expansión de sus instalaciones o tecnologías aplicadas a sus servicios, sino en el aprovechamiento de la cultura local para incorporarla a su organización y brindar un servicio de calidad enfocada en ella, trayendo un concepto novedoso y atractivo en comunión con su entorno. Lo cual resulta atractivo para los turistas y logra que la organización contribuya al fortalecimiento de la cultura local y al beneficio de la comunidad.

#### **2.4.2 Relevancia de la mejora continua en las empresas turísticas**

Siendo una organización orientada a otorgar un servicio, el trato con las personas se convierte en un elemento clave para una empresa turística, con lo cual, los procesos que se proyecten ante el cliente se perciben a través de un alto grado de contacto. En el puesto de trabajo del animador turístico las acciones de capacitación y superación son parte de su formación continua. (Larrinaga, 2011). Es decir que un aprendizaje continuo repercute en el servicio que se otorga en la empresa, por ende cuando el cliente entra en contacto con estos

comportamientos, su impresión puede ser mejor que si se relaciona con alguien que carece de esta formación.

Contar con las competencias que le permitan al empleado desarrollar su labor con calidad, le provoca un grado de exigencia mayor, pero con altas expectativas de que la calidad permanecerá y se tendrán resultados positivos en el cliente, y además contar con una organización que se distingue de las demás, para esto es necesario puntualizar que “[...] *la formación de la competencia lo integra el saber, el saber hacer, el ser y el saber convivir, es por ello que para un aprendizaje desarrollador en el animador turístico el aprender a conocer, a hacer, a convivir y a ser, constituyen aquellos núcleos o pilares básicos del aprendizaje.*” (Larrinaga, 2011, p. 5). Es decir, una preocupación latente y que además se refleje en acciones por querer aumentar las aptitudes del colaborador deben estar basadas en querer infundir un aprendizaje útil, que sea un arma que se pueda utilizar en la batalla del día a día a la hora de dar un servicio de buena calidad. “*El personal que diseña y potencia el producto turístico puede hacerlo de manera eficaz si se supera constantemente y conoce las tendencias actuales en el mundo de esta industria del ocio.*” (Larrinaga, 2011, p. 2), lo anterior no hace más que seguir corroborando la trascendencia de la estrategia, así como las principales repercusiones que puede tener, primero en el personal y luego proyectándolo hacia el exterior, es decir, con el cliente.

Para las empresas turísticas así como para las empresas en general, debe existir un alineamiento a la hora de establecer su estrategia para la mejora continua, como se ha mencionado anteriormente, el servicio al cliente cumple un papel de vital importancia en las organizaciones que brindan hospedaje, con lo cual los resultados que se tengan estarán vinculados al desempeño de los recepcionistas, guías y demás puestos que interactúen con los huéspedes. “*El concepto de Mejoramiento Continuo se desarrolla y aplica dentro de la gestión empresarial a través de un gran número de metodologías, procedimientos y modelos; con el objetivo de lograr niveles de desempeño superiores en las organizaciones.*” (Bustamante-Breffé, 2011 p. 180). Con esto se corrobora que el contacto con el usuario debe ir enfocado a dejar una muy buena impresión, es decir que aumente su percepción de calidad en cuanto al servicio, esto proyecto gracias a las prácticas realizadas por los trabajadores.

En este mismo sentido, se puede decir que el otorgar este tipo de servicio somete a la organización a exigencias especiales dada su naturaleza, y el proceso que emprenda para poder mejorar sus tareas de manera continua, lo llevan a distinguir necesidades específicas, para ilustrar esto, Bustamante-Breffé (2011) aporta: las organizaciones, en numerosas ocasiones, tienden a crear su propia guía para mejorar los procesos, por razones como:

- Los procesos varían según la naturaleza de cada producto o servicio.
- Los intereses de mejoramiento y la profundidad que éstos tienen, varían de acuerdo al conocimiento, comprometimiento y responsabilidad de la administración.
- Las tendencias para el mejoramiento de procesos abarcan otras técnicas con el transcurso del tiempo.
- Los recursos a asignar para el mejoramiento, difieren para cada empresa según sus intereses.
- Cada empresa tiene creada su propia cultura organizacional. (p. 180)

De este modo, la forma de actuar para una organización que otorga un servicio turístico, será orientado a satisfacer sus propios requerimientos, otorgando a los empleados una visión que vaya enfocada tanto a los objetivos de la empresa como a los casos específicos que se presenten a la hora de proporcionar su servicio, pero también siempre proporcionando ventajas a la organización en el mayor número de áreas posibles.