XXI Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de competitividad: el caso de una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California, México

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Brenda Melissa Quiñonez Martínez
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Baja California
México
melissa.quinonez@uabc.edu.mx

Alfonso Vega López
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Autónoma de Baja California
México

ANFECA Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
alafec

Los programas de inducción y capacitación como herramientas de competitividad: el caso de una empresa del sector turístico de la ciudad de Tecate, Baja California, México

Resumen

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

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

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

Introducción

En la actualidad el constante movimiento en el entorno global ha provocado que las organizaciones requieran cambiar de manera constante sus necesidades en atención a las peticiones de sus clientes.

Las empresas pertenecientes al Sector Turístico enfrentan un reto en innovación y creatividad en los servicios que oferta a sus huéspedes, y para lograr que sea eficiente y competitiva la capacitación del elemento humano resulta fundamental.

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

Tecate, Baja California, es un punto de encuentro, reunión, convivencia y sobrevivencia para las etnias Kumiai; posteriormente en su labor de evangelización los misioneros de la jurisdicción de San Diego, California, nombraron a los nativos Diegueños. El nombramiento de pueblo mágico ha venido a dar auge a la cultura regional. Rumbos (2015)

A finales del año 2012, la ciudad de Tecate fue acreditada como Pueblo Mágico dentro del programa nacional de la Secretaria de Turismo Federal.
La Secretaría de Turismo SECTUR (2016), define un pueblo mágico como una localidad que tiene atributos únicos, simbólicos, historias auténticas, hechos trascendentes, cotidianidad, que significa una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico atendiendo a las motivaciones y necesidades de los viajeros.

De acuerdo con sus lineamientos establecidos en el documento de nombre "Guía de incorporación y permanencia pueblos mágicos" una vez que se otorgue el nombramiento a una Localidad, la Dirección General de Gestión de Destinos programará para las autoridades municipales e integrantes del Comité Pueblos Mágicos, acciones de capacitación, con los temas siguientes:

I. Taller de Inducción al Programas Pueblos Mágicos, y
II. Taller de Planeación y Gestión para Desarrollo Turístico Municipal

En todos los casos esta información debe desplegarse a los hoteles de la localidad, siendo los colaboradores de cada entidad turística los agentes de cambio en el servicio que un pueblo mágico debe proporcionar a sus clientes.

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

En el contexto regional SECTUR a través de su sitio web *Outstanding Host Baja* (2015), promueve el distintivo regional, el cual describe como:

Un programa estatal de la secretaria de turismo del estado cuyo objetivo es identificar empresas y establecimientos turísticos, que a través de un sistema de evaluación, verifica que cumplan con una serie de requisitos de calidad turística.

En el marco contextual de la hotelería resulta fundamental desarrollar al elemento humano en cada una de las etapas de su formación: Inducción, capacitación, clima organizacional y servicio al cliente.

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

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

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

Lombana (2008), argumentan que Porter (1990), entregó diez imperativos estratégicos para la competitividad de los cuales ocho son aplicables a esta investigación:

1. Mejorar la demanda local. Actualmente la ciudad de Tecate está atravesando por un difícil proceso de adaptación hacia su proyección

como pueblo mágico, luego del nombramiento otorgado a la ciudad en el año 2012. La empresa sujeto de estudio se ha posicionado como un punto de referencia en materia turística, así como generador de empleos en la localidad y punta de lanza en el nombramiento antes mencionado.

2. Educación o capacitación en estrategia comercial. Recibir una mayor afluencia de turistas en uno de los objetivos por los cuales la empresa ha fungido como impulsor del proyecto pueblo mágico. Mayor turismo significa también, mayor capacidad de atención al cliente, en tiempo modo y forma lo que requiere especialmente de una capacitación y adiestramiento orientadas al sector turismo.

3. Formación de nuevas empresas. Desde su apertura la empresa ha logrado crear 55 empleos para la ciudad de Tecate lo que significa un beneficio para sus familias y la comunidad en general.

4. Incentivar las relaciones compradores - oferentes. La empresa busca apoyar la reactivación de la economía tecatense fomentando promociones y un servicio de calidad que traigan derrama económica al municipio.

5. Crear el Consejo de Competitividad (investigación). La empresa está íntimamente ligada al proyecto de pueblo mágico, de hecho es parte del "Comité de Pueblos Mágicos" cuyas finalidad es precisamente promover y vigilar la aplicación de los fondos otorgados por el gobierno federal mediante SECTUR y orientarlos hacia la competitividad.

6. Prensa económica, información económica adecuada para los empresarios. La empresa también miembro de organizaciones locales del giro hotelero y turístico.

7. Incentivar los recursos humanos especializados. Se busca una excelencia en la gestión de recursos humanos y mejora continua mediante un desarrollo de sistemas de capacitación y adiestramiento efectivos.

8. Vender o promocionar la imagen país. En definitiva el posicionamiento de la empresa en la localidad fronteriza de Tecate, busca implementar estrategias que atraigan turismo internacional.

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

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

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

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

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

En materia legal, existen en México tres referencias obligatorias para los patrones en capacitación y adiestramiento:

La constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo número 123 lo siguiente: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2016).

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

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

1. Referirse a periodos no mayores de dos años.

2. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

3. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

4. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

5. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

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

De acuerdo con el periódico El economista (2015), el turismo recuperó terreno en el Producto Interno Bruto (PIB) mexicano durante el 2013, pues su participación pasó de 8.4 a 8.7%, de acuerdo con la Cuenta Satélite del Turismo de México 2013.

Un adecuado proceso de capacitación turística es entonces medular para que la ciudad mantenga su nombramiento en las inspecciones que le precederán luego de la fase de implementación del proyecto que aún se encuentra en curso.

A fin de identificar los factores clave que deben ser considerados en la elaboración de un plan de capacitación se realizó una encuesta en el mes de marzo de 2016 al 100% de la plantilla de personal de un hotel del municipio mismo que fungió como miembro del comité de pueblos mágicos y cuya participación fue importante en la obtención de dicho nombramiento.

En la actualidad la empresa sujeto de estudio se encuentra incorporada al Programa de Calidad Moderniza, el cual fue diseñado en 2013 por la SECTURE para brindar acceso a los servicios de capacitación y consultoría necesarios para promover su eficiencia y modernización.

Planteamiento del Problema

La empresa del giro turístico objeto de estudio, se encuentra ubicada en el municipio de Tecate, Baja California, México y su actividad es servicios de hospedaje en hoteles y restaurantes. Actualmente, la compañía está reestructurando sus sistemas internos en la creación de sus programas de inducción, capacitación, clima organizacional y servicio al cliente, buscando con ello, elevar la eficiencia y competitividad de sus activos más valiosos, los colaboradores.

Definición de Variables

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

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

2. Capacitación. Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (UCECA, 1979)

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

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

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

Objetivo general

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

Objetivos específicos

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

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los programas de inducción, capacitación, clima organizacional, y servicio al cliente que tiene la empresa ¨X ¨de Tecate B.C?

2. ¿Cuál es el impacto que tienen los programas de inducción, capacitación, clima organizacional y el servicio a clientes de la empresa ¨X¨ de Tecate B.C?

3. ¿Cuáles son las estrategias y medidas que requiere implementar la empresa ¨X¨ de Tecate B.C para medir la eficiencia de su elemento humano e incrementar su competitividad?

Metodología

El diseño utilizado para el estudio es transaccional-correlacional-causal. Ya que se describen las relaciones entre las variables en un momento determinado ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto. (Hernández Sampieri, 2010).
El estudio de caso se llevó a cabo en la empresa ¨X¨ de la ciudad de Tecate siguiendo la línea de investigación: administración y desarrollo de las organizaciones.

Unidad de análisis

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

Instrumento utilizado.

Tomando en cuentas las variables mencionadas se desarrolló un instrumento adaptado a las necesidades del sector tomando como base el método Gallup de evaluación de sitios de trabajo. Para la investigación se dispone de las autorizaciones y herramientas necesarias para efectuarla incluyendo participación activa de los colaboradores lo que permite que la investigación sea factible. El instrumento de medición fue elaborado con una escala tipo *Likert*, consta de veintidós ítems en una serie de enunciados sobre cada variable a analizar, donde el colaborador califica de 1 a 5 afirmaciones

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

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

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

- Inducción. Buscando evaluar la percepción del colaborador al momento de su ingreso a la empresa. Ítems 1 a 5.

- Capacitación. Evaluación de la capacitación entrenamientos proporcionado por la empresa a los colaboradores de los distintos departamentos. Ítems 6 a 9.

- Clima Organizacional. Percepción del colaborador en cuestión de liderazgo, trabajo en equipo y ambiente de trabajo. Ítems 10 a 14

- Servicio al Cliente. Evaluación interna sobre el servicio que se oferta a los clientes en cada departamento. Ítems 15 a 22.

A continuación se presentan los ítems aplicados en el cuestionario:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

23. Por favor mencione tres cursos que considera son importantes en su área de trabajo.

Análisis de Confiabilidad del instrumento

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

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

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

- Aplicación del instrumento a 10 colaboradores de la empresa en la ciudad de Tecate, Baja California.

- Diseño de la base de datos correspondiente

- Alimentación de la información

- Estudio del Alpha de Cronbach. Con un resultado final de .836 de acuerdo con SPSS de acuerdo con Nunnally, (1978).

Resultados de la investigación

Una vez procesados los datos se utilizó el método de correlaciones de la matriz de *Pearson* obteniendo los siguientes resultados:

Correlaciones		Inducción	Capacitación	DO	Servicio Clientes
Inducción	Correlación de Pearson	1	.	.	
	Sig. (bilateral)		.		
	N	37			
Capacitación	Correlación de Pearson	.619**	1		
	Sig. (bilateral)	.000			
	N	37	37		
DO	Correlación de Pearson	.684**	.530**	1	
	Sig. (bilateral)	.000	.001		.
	N	37	37	37	
Servicio Clientes	Correlación de Pearson	.144	.150	.351*	1
	Sig. (bilateral)	.394	.375	.033	
	N	37	37	37	37

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

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

Fuente. Elaboración propia con resultados de la investigación (2016)

Variable Inducción

Se puede observar correlación entre la variable inducción y capacitación (r=.619y p <.001). Esto viene a dar respuesta la pregunta de investigación número uno: ¿Cuál es el impacto de los programas de inducción y capacitación del elemento humano en la empresa? Los ítems relacionados con estas variables reflejan que efectivamente los colaboradores perciben lo siguiente:

- El 48% de los encuestados conocieron la historia de la compañía, así como los departamentos que la integran, y las áreas funcionales durante la inducción institucional.

- El 43.2% consideró que la inducción a su puesto describe claramente las actividades a desempeñar.

- El 29% consideró que el tiempo que entre la inducción a la empresa, capacitación en instalación definitiva en su puesto de trabajo es el adecuado.

- El 16.2% considera que se presentan evaluaciones a la capacitación luego de ser recibida

- El 40.5% refiere que luego de recibir la inducción a su puesto se le indican las metas a cumplir en su departamento.

Además es posible observar correlación entre la variable inducción y la variable de desarrollo organizacional (r=.684 y p <.001).

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

Variable capacitación

Se Puede observar la correlación existente entre la variable capacitación y desarrollo organizacional (r=.530 y p <.001). Los colaboradores refieren al respecto a que:

- El 56.8% concluye que la capacitación que ha recibido ha contribuido al mejor desempeño de su trabajo.

Sin embargo no existe relación importante entre capacitación y servicio a clientes según lo reflejado en los resultados de la encuesta.

Variables de desarrollo organizacional y servicio a clientes

La pregunta de investigación número dos: ¿Cuál es el impacto que tiene el factor clima organizacional en el servicio a clientes? Puede responderse al observar la correlación entre la variable desarrollo organizacional y servicio al cliente (r=.351 y p <.001).

El análisis correlacional de *Pearson* refiere que existe relación directa en los siguientes ítems:

- Ítem 10 ¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sabe hacer? e ítem 20 ¿Cómo califica el equipo y material de trabajo que le brinda la empresa? (r=.340 y p <.001).

- Ítem 11 ¿Este último año ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo? con ítem 20 (r=.388 y p <.001).

- Ítem 12 ¿Considera que su jefe le reconoce o elogia por un trabajo bien hecho? e ítem 16¿Cómo califica el servicio que su área de al cliente? (r=.338 y p <.001).

- Ítem 13¿La empresa evalúa de manera constante el progreso de los colaboradores? con ítem 21¿Cómo califica la capacitación impartida por la empresa en servicio a clientes? (r=.330 y p <.001).

La pregunta de investigación tres: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación en la empresa incluyendo el área de servicio que oferta el personal?

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

- Ítem 7. ¿Considera que el uso de videos o apoyos visuales durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? El 56.8% considera que el incorporar apoyos visuales en los entrenamientos puede apoyar en el mejor desempeño de sus funciones.

• Ítem 8. ¿Considera que el uso sonidos, música o apoyos auditivos durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? El 40.5% considera que el incorporar apoyos auditivos en los entrenamientos puede apoyar en el mejor desempeño de sus funciones.

• Ítem 9. ¿Considera que la realización práctica de actividades durante las capacitaciones le ayudan a comprender mejor las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo? El 43.2% considera que el incorporar apoyos prácticos en los entrenamientos puede apoyar en el mejor desempeño de sus funciones.

• Ítem 23. Por favor mencione tres cursos que considera son importantes en su área de trabajo.

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

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la encuesta (2016)

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

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

Conclusiones

Derivado de la aplicación de la encuesta se concluye en cada una de las variables lo siguiente:

Inducción

- El programa de inducción le permitió al 86.4% de los trabajadores encuestados conocer la empresa: departamentos, historia, y funciones de cada una de las áreas que la integran, sin embargo, un 13.6% permaneció con dudas luego de recibir la inducción.

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

- La empresa requiere evaluar los resultados e impactos de la capacitación una vez recibida.

Capacitación.

- El personal considera que la capacitación eleva la competitividad en la compañía y refiere que el principal medio por el cual puede aprender es mediante ejercicios prácticos.

- El 31.6% de los encuestados considera que la capacitación que ha recibido hasta el momento no ha contribuido al mejor desempeño de su trabajo.

Clima organizacional.

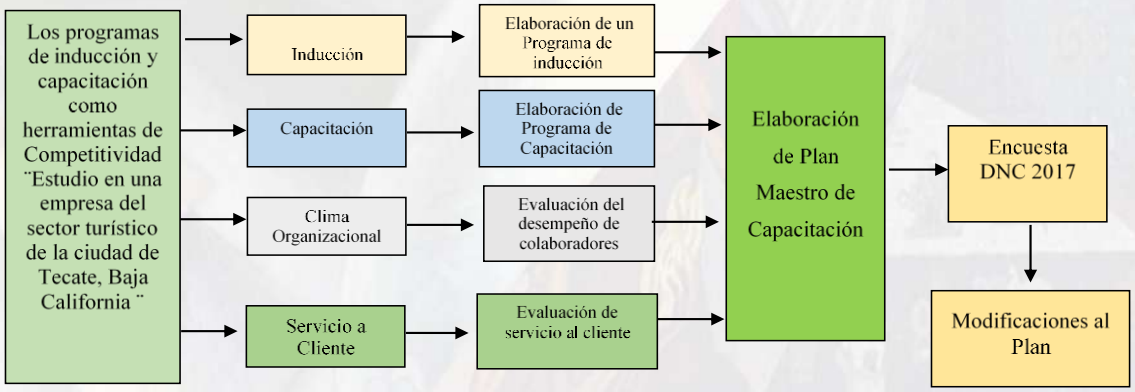
- La supervisión por parte de jefe inmediato presenta área de mejora en el aspecto de motivación hacia colaboradores.

Servicio al cliente

• Existe una mayor relación entre la competitividad que se oferta en el servicio al cliente y el clima organizacional que se percibe en la compañía.

Recomendaciones

La pregunta de investigación cuatro: ¿Cuáles son los indicadores y medidas que requiere implementar la empresa para medir la eficiencia de su elemento humano? Puede responderse mediante la aplicación de las siguientes recomendaciones luego del diagnóstico situacional de la compañía.



Fuente. Elaboración propia (2016)

Inducción

- Establecimiento de un programa de inducción que contemple a todos los niveles de la organización, así como un tiempo adecuado entre el ingreso del colaborador, su periodo de adaptación e inserción definitiva a su área de trabajo.

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

- Evaluar la posibilidad de realizar un video de inducción tomando en cuenta a los colaboradores actuales a fin de fomentar el mejor ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia.

- Se propone calcular el indicador de rotación de personal y contrastarlo contra porcentaje de plantilla que recibió inducción.

Capacitación

- Registrar el plan anual ante la secretaría de trabajo y previsión social
- Utilizar el sistema Padrón de trabajadores capacitados para la emisión de constancias de habilidades laborales.
- Constituir la comisión de capacitación, adiestramiento y productividad.
- Calcular de manera mensual el indicador de horas capacitación por departamento.

Clima Organizacional

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

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

- Crear una herramienta de evaluación de desempeño al colaborador: una durante el primer bimestre de su ingreso, y de manera posterior cada 6 meses.

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

- Establecer un tabulador de sueldos y salarios.

Servicio a Clientes

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

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

- Establecer reuniones mensuales departamentales donde se muestre las calificaciones obtenidas en las encuestas de servicio a cliente.

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

Bibliografía

Arias, L.F. (2012). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Editorial Mc Graw Hill.

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

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

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

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

Nunnally, J. C. (1967). Psychometric Theory. (U. o. Chicago, Ed.) New York: McGraw Hill.

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires: Ed. Vergara.

Porter, M. (2000). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial Continental

Robbins S., Coulter, M. (2010). Administración estratégica. México: Prentice Hall.

Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (1979). Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. México: Editorial Popular de los Trabajadores

Referencias Digitales

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

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

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

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.(2016).Cap. Artículo 123.Obtenido del sitio web:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_29ene16.pdf

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

El Economista (2015). Repunta participación de turismo en el PIB. Obtenido del sitio web http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/31/repunta-participacion-turismo-pib

Ley Federal de Trabajo. (2016).Capítulo III. Artículo 153.Obtenido del sitio web:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf.

Rumbos G. (2015). Santuario Diegueño. Obtenido de Santuario Diegueño. Obtenido del sitio web: http://santuariodiegueno.com

Organización Mundial de Turismo (2007). Entender el turismo: Glosario Básico. Obtenido del sitio web: http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico.

Outstanding Host Baja (2015). *Outstanding Host Baja*. Obtenido del sitio web: http://outstandinghostbaja.com/portal/requisitos.html

Secretaria de Turismo. (2015). Programa de Calidad Moderniza. Obtenido del sitio web: http://www.calidad.sectur.gob.mx