



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
"HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA"**



CENTRO DE ESTUDIO DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Dirección**

**Título: MODELO SISTÉMICO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA
EL TURISMO SOSTENIBLE EN VIÑALES, PINAR DEL RÍO**

Autor: Lic. TANIA VARGAS FERNÁNDEZ

Tutor: Dra. DEYSI ALFONSO PORRASPITA

PINAR DEL RÍO, 2010

Agradezco el resultado de este trabajo a:

- Mi familia, en especial a mis padres y hermana, por su apoyo infinito, su constante preocupación por los resultados del trabajo y su amor incondicional.
- Mi tutora Deysi Alfonso, por sus orientaciones y la confianza que en todo momento me transmitía; así como a Armando Cuesta, por su apoyo y asesoría desde mis inicios por el andar investigativo.
- A Fidel Ortiz e Isis Camargo, por hacerme sentir que puedo contar con ellos siempre y por sus sabios consejos en el desarrollo de la investigación.
- Mis compañeros de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas, especialmente del Departamento de Economía Global, donde comencé a dar mis primeros pasos como profesional.
- A mis amigos, por estar siempre ahí cuando necesité de ellos y brindarme su ayuda y colaboración, en especial a Ely, Evelyn, Omara, Lisbet, Reinier, Ernán y muchos otros.
- El Consejo de la Administración Municipal de Viñales y organizaciones del territorio, por colaborar en la obtención de la información necesaria y con el aporte de valiosas opiniones y criterios.

A todos,

Muchas Gracias.

“El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida”

Peter Senge

RESUMEN

La actividad turística ha alcanzado en las últimas décadas un importante lugar en el auge económico de muchos países, aunque el crecimiento de este sector ha sido, en muchos casos, en detrimento del entorno natural y sociocultural de los destinos turísticos. Debido al agravamiento de esta situación se hace necesario fomentar el desarrollo turístico sostenible. En este contexto, la capacitación de los actores locales que influyen en el turismo constituye una vía para la creación de conocimientos, aptitudes y habilidades afines a su sostenibilidad, que garanticen el desarrollo armonioso de las organizaciones con el entorno donde actúan.

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un modelo sistémico para gestionar la capacitación de los principales actores del turismo, enfocado hacia el aprendizaje continuo, que contribuya al desarrollo turístico sostenible de la localidad de Viñales.

Además de este propósito principal, se define por primera vez un nuevo concepto, denominado “Localidad que aprende para el turismo sostenible”, el cual tiene su base en la estrecha interrelación entre los diferentes actores locales en el desarrollo de procesos de aprendizaje, que conduzca al incremento de las competencias laborales de los recursos humanos y al establecimiento de actuaciones de compromiso con la sociedad.

Las nuevas propuestas se han fundamentado a través de la aplicación de diferentes instrumentos como: análisis documental, entrevista, encuestas, entre otros. La validación del modelo sistémico se realizó de manera parcial hasta el subsistema de planificación de la capacitación.

Índice	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DEL TURISMO SOSTENIBLE, LA CAPACITACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.....	7
I.1 Turismo sostenible.....	7
I.1.1 Conceptos de turismo sostenible.....	7
I.1.2 Dimensiones de la sostenibilidad y principios del turismo sostenible.....	10
I.2 El enfoque de organización que aprende.....	13
I.2.1 Definiciones de organización que aprende.....	13
I.2.2 Diferencias entre Organización que Aprende y Aprendizaje Organizacional.....	17
I.2.3 Niveles ontológicos del aprendizaje organizacional.....	20
I.2.4 Relación organización que aprende-capacitación.....	23
I.2.5 Nexos entre aprendizaje organizacional y turismo sostenible...	28
Conclusiones parciales del Capítulo I.....	32
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA ZONA TURÍSTICA DE VIÑALES...	34
II.1 Caracterización de la zona turística de Viñales.....	34
II.1.1 Determinación de los actores económicos de mayor incidencia en la actividad turística de la localidad.....	37
II.2 Diagnóstico sobre el proceso de capacitación de los principales actores económicos vinculados al turismo.....	40
II.2.1 Determinación de condiciones actuales relacionadas con la capacitación.....	40
II.2.2 Análisis de los resultados de la encuesta a directivos.....	45
II.2.3 Análisis de los resultados de la encuesta a trabajadores.....	50
Conclusiones parciales del Capítulo II.....	55
CAPÍTULO III. MODELO SISTÉMICO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TURISMO SOSTENIBLE.....	56

III.1 Presupuestos básicos para la implementación del modelo sistémico....	56
III. 2 Modelo sistémico de capacitación para el turismo sostenible.....	58
III.3 Resultados de la validación del modelo en el proceso de planificación..	72
Conclusiones parciales del Capítulo III.....	81
CONCLUSIONES GENERALES.....	82
RECOMENDACIONES.....	83
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de dos décadas se viene planteando en disímiles escenarios que el desarrollo sostenible es la única alternativa presente y viable a la salvaguardia de la humanidad, lo cual constituye una cuestión de ética con la naturaleza y el ser humano, donde la responsabilidad y la conciencia social juegan un rol fundamental para contribuir a una gestión racional hacia el acercamiento a esa sostenibilidad. La actividad turística no está exenta de este planteamiento, pues si bien ha generado crecimientos económicos para muchos países en los últimos años, al mismo tiempo ha ocasionado severos impactos para el medio ambiente. Debido al agravamiento de esta situación se hace necesario fomentar la sostenibilidad de tal actividad, lo cual implica una armonía entre las dimensiones o aristas de ese paradigma: economía, naturaleza y sociedad; propiciando resultados favorables, tales como, la elevación del nivel de vida de los miembros de la comunidad; la creación en éstos y en los visitantes de una cultura ambiental favorable al cuidado y conservación del patrimonio natural y local; el fomento y promoción de las tradiciones culturales del territorio, entre otros.

En este contexto, la capacitación de los actores locales que influyen en el turismo constituye una vía para la creación de conocimientos, aptitudes y habilidades afines a su sostenibilidad, que garanticen el desarrollo armonioso de las organizaciones con el entorno donde actúan.

Ahora bien, si el turismo sostenible pretende promover actividades turísticas responsables con el entorno, su base debe ser la educación para el compromiso. De ahí que, la educación ambiental sea considerada como una de las principales claves para el logro de este paradigma, contribuyendo a un cambio de conciencia y de modo de actuación compatible con el modelo de sostenibilidad al que se aspira. Además, debe fomentar el cambio social a partir del desarrollo de valores, actitudes y habilidades para asumir una responsabilidad ambiental, siendo así una herramienta para mejorar las relaciones de los seres humanos con su medio y, por lo tanto, para incidir en la

prevención y resolución de problemas ambientales. “Una sociedad educada en la sostenibilidad es de suponer que actuará para tal fin” (Blasco, 2005).

En este sentido, se impone que los actores involucrados en la actividad turística estén preparados y motivados por el cuidado y conservación del entorno que les rodea. Por lo tanto, la capacitación juega un papel fundamental en el acercamiento al modelo de turismo sostenible; teniendo en cuenta que, “el énfasis de las acciones de capacitación, no sólo se pone en atender las capacidades o destrezas individuales, o en preparar profesionales para el mercado, sino en introducir en el corazón del acto educativo los problemas de la sociedad, desde la escala local hasta la global” (Novo, 2006), “fomentando la responsabilidad colectiva y potenciando así el carácter transformador y liberador que puede tener la educación” (Novo, 2009).

Lo anterior adquiere mayor relevancia si se desarrolla en un ambiente propicio para el aprendizaje, donde la transferencia de conocimientos y experiencias, unida al trabajo sistémico del personal conduzcan a una transformación continua de la organización, sirviendo de escenario en el cual cada uno aporta y aprende de la experiencia colectiva para mejorar o cambiar los resultados deseados, a la vez que se sienten comprometidos con la empresa y sus aspiraciones son afines a los objetivos de ésta; produciéndose “ajustes como consecuencia del aprendizaje” (Marsick y Watkins, 1999).

La organización que aprende, conocida también como “organización inteligente” (Choo, 1998) o innovadora, constituye un espacio de reflexión e intercambio que ofrece elementos suficientes para que las organizaciones mejoren continuamente, logrando involucrar a todos los trabajadores en la búsqueda de una organización que establezca sus objetivos respetando el entorno y teniendo en cuenta las aspiraciones individuales de sus miembros.

Las empresas conscientes de su presente y preocupadas por su futuro intentan aprender para responder rápidamente a los cambios externos y garantizar rendimientos superiores en su actividad. Para poder asumir el concepto de organización que aprende, sus principios y atributos fundamentales deben ser bien identificados y aplicados de acuerdo al entorno particular de cada

organización. Lo más importante en el logro del aprendizaje continuo es la persistencia de los implicados que deben comprender la necesidad de ampliar su capacidad, de reflexionar, de tener su propio punto de vista y de tomar decisiones colectivas que beneficien al grupo y a la organización.

Una de las ventajas que les ofrece a los directivos la puesta en práctica de esta filosofía es que cuentan con un colectivo capaz de interiorizar y dar solución a las necesidades de la organización, convirtiéndose en trabajadores abiertos a nuevos métodos y concepciones. Por tanto, para las organizaciones que pretenden subsistir en el mundo globalizado y en extremo cambiante o dinámico de hoy día, “aprender a aprender” constituye un imprescindible elemento técnico de gestión y una necesidad.

Sin embargo, a pesar de los nexos teóricos existentes entre la capacitación y el enfoque de organización que aprende, en el contexto del turismo sostenible, así como el papel que le corresponde a los directivos en este sentido, se detectó, como parte del proceso investigativo, que las estrategias de capacitación y superación de las organizaciones vinculadas a la actividad turística no constituyen, en su mayoría, una vía para transmitir y elevar los conocimientos relacionados con la sostenibilidad que se requieren para alcanzar en el territorio un desarrollo integral. Además, las acciones que se han desarrollado en el territorio en materia de superación y capacitación, han sido de manera aislada, por lo que, contar con un mecanismo integrador de estos aspectos constituye una necesidad.

Lo anterior conduce al planteamiento del siguiente **problema científico**:

La insuficiente integración y coherencia en la concepción y gestión de la capacitación de los principales actores vinculados a la actividad turística en la zona de Viñales, limita el acercamiento a un modelo de turismo sostenible en el territorio.

El problema científico que se propone investigar es de gran actualidad e importancia, su solución constituye una necesidad para el desarrollo de la actividad turística en la localidad de Viñales, con vistas a consolidar ésta como un destino líder de turismo de naturaleza, con un enfoque de sostenibilidad.

Lo anterior permite plantear que el **objeto de la investigación** es el proceso de gestión de recursos humanos para el turismo sostenible y específicamente, dentro de él se estudiará el proceso de capacitación para los principales actores del desarrollo turístico sostenible de la localidad de Viñales, lo cual constituye el **campo de acción**.

En correspondencia con el problema se ha formulado la siguiente **hipótesis**: Es posible elaborar un modelo sistémico de gestión de la capacitación para los principales actores del turismo en Viñales, dirigido a su aprendizaje continuo, si se logran articular de manera coherente los diferentes procesos asociados a esta actividad, lo que contribuirá al incremento de las competencias laborales del capital humano.

El **objetivo general** que se propone este trabajo es el siguiente:

Elaborar un modelo sistémico para gestionar la capacitación de los principales actores del turismo, enfocado hacia el aprendizaje continuo, que contribuya al desarrollo turístico sostenible de la localidad de Viñales, Pinar del Río.

Para guiar el proceso investigativo, la autora se formuló los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar teóricamente los términos turismo sostenible, capacitación y organización que aprende; estableciendo los vínculos existentes entre la capacitación y la organización que aprende en el contexto del turismo sostenible.
2. Identificar los elementos integrantes e interrelaciones de un modelo sistémico de gestión de la capacitación, con enfoque de organización que aprende, asociado al desarrollo turístico sostenible.
3. Validar el modelo sistémico de gestión de la capacitación propuesto.

Durante la investigación se aplicaron los siguientes **métodos y técnicas**:

Métodos teóricos:

- Métodos histórico y lógico: Para determinar las tendencias del proceso de capacitación en los actores vinculados a la actividad turística.
 - Método Sistémico: Para fundamentar el modelo sistémico de gestión de la capacitación, asociado al desarrollo turístico sostenible,

estableciendo los elementos que lo conforman y las relaciones entre ellos. De esta manera se hará uso del procedimiento análisis y síntesis.

- Método Dialéctico: Para seguir la evolución en el tiempo del conocimiento sobre la gestión de la capacitación de los actores del desarrollo turístico sostenible, basado en el enfoque de organización que aprende, utilizando la inducción y la deducción como procedimiento de investigación.

Métodos empíricos:

- Método de Observación: Para diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación de los principales actores asociados al turismo sostenible en la localidad de Viñales.
- Método de Medición: Para procesar los datos y arribar a las conclusiones, mediante el análisis de estadísticos descriptivos, utilizando el software estadístico SPSS¹.

Técnicas:

- Encuestas: Para determinar si en las organizaciones de mayor influencia en la actividad turística, se fomenta el aprendizaje continuo, a partir de los procesos de capacitación que llevan a cabo.
- Entrevistas: Para diagnosticar el conocimiento que tienen los directivos de las organizaciones de mayor influencia en la actividad turística, acerca del papel que les corresponde en el proceso de aprendizaje continuo, en función de la sostenibilidad de la actividad turística en la localidad.
- Análisis documental: Para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema y de las estrategias de capacitación de los principales actores vinculados a la actividad turística.

El cumplimiento de los objetivos específicos determinó que el trabajo se estructure en tres capítulos, además de las conclusiones y recomendaciones. A continuación se relaciona el objetivo de los mismos:

¹ Statistical Package For Social Sciences (SPSS versión 15.0, 2006).

Capítulo I. Fundamentos teóricos acerca del turismo sostenible, la capacitación y la organización que aprende

Objetivo: Fundamentar teóricamente los términos turismo sostenible, capacitación y organización que aprende; así como establecer los vínculos existentes entre la capacitación y la organización que aprende en el contexto del turismo sostenible, que conducen a la formulación del concepto localidad que aprende para el turismo sostenible.

Capítulo II: Diagnóstico de la zona turística de Viñales

Objetivo: Mostrar los resultados del diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación con enfoque de organización que aprende, en el contexto del turismo sostenible en actores seleccionados de Viñales.

Capítulo III: Modelo sistémico de gestión de la capacitación para el turismo sostenible

Objetivo: Proponer un modelo sistémico de gestión de la capacitación con enfoque de organización que aprende, asociado al desarrollo turístico sostenible, compuesto de tres subsistemas interrelacionados entre sí y conducente al incremento de las competencias laborales relacionadas con la sostenibilidad que se requiere para alcanzar en el territorio un desarrollo integral. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo, entre las que se destaca el concepto de localidad que aprende para el turismo sostenible y el diseño del modelo sistémico de gestión de la capacitación para el turismo sostenible, como una alternativa de solución al problema científico que motivó esta investigación.

Para fundamentar las propuestas que se realizan en este trabajo se revisaron 168 títulos, de ellos el 32% editados en la década del 90 y el 66% son publicados después del año 2000. La norma bibliográfica utilizada fue el estilo de la Asociación Psicológica Americana (APA). Para propiciar una mejor comprensión del trabajo se adjuntan 19 anexos, que ilustran con más detalles los diversos aspectos tratados.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DEL TURISMO SOSTENIBLE, LA CAPACITACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

El presente capítulo propone fundamentar teóricamente los términos turismo sostenible, capacitación y organización que aprende; así como establecer los vínculos existentes entre la capacitación y la organización que aprende en el contexto del turismo sostenible, que conducen a la formulación del concepto **localidad que aprende para el turismo sostenible**.

I. 1 Turismo sostenible

I.1.1 Conceptos de turismo sostenible

En el marco de la década de la educación para el desarrollo sostenible, promulgada por la ONU² (2002) y gestionada por la UNESCO³ entre 2005-2014, el concepto de “sostenibilidad” o “sustentabilidad” adquiere mayor relevancia. Se trata de un término que desde hace varios años está siendo analizado y que constituye un paradigma para personas y organizaciones, pero que, lejos de debatirlo teórica y científicamente, debe constituir parte integrante del pensamiento y acción de la comunidad global.

El turismo sostenible aparece en el debate geográfico en la década de los noventa del siglo XX, tras la popularización de los términos “sostenibilidad” y “desarrollo sostenible”, a partir de la Conferencia de Río (1992), para describir un desarrollo ideal del turismo que no implique impactos ambientales y sociales negativos (Wall y Mathienson, 2005; Butler, 1999; Nelson *et al.*, 1993; Inskip, 1991), como parte de una propuesta mundial de diversos organismos y organizaciones internacionales relacionadas con la actividad turística, que se pone de manifiesto en la realización de varias conferencias y en la elaboración de diversos documentos, a partir de los cuales la Organización Mundial del Turismo (OMT,1993) propuso considerar al turismo sostenible como: “el desarrollo que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos

² Organización de las Naciones Unidas.

³ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”⁴.

Es un concepto aplicable a todas las formas de turismo y en todo tipo de destinos (Lemaistre, 2007), tendiente a:

- Uso óptimo de los recursos naturales.
- Respeto de la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas.
- Viabilidad económica y repartición equitativa de los beneficios.

Por otro lado, Hunter y Green (1995) definen el turismo sostenible como “un modelo de desarrollo económico concebido para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar al visitante una experiencia de alta calidad del medio ambiente, del que tanto la comunidad anfitriona como los visitantes depende”. Esta definición, según Ortiz (2007), tiene como insuficiencia el hecho de que su autor limita el turismo sostenible a un modelo de desarrollo económico, cuando éste en realidad va mucho más allá, al buscar un equilibrio entre lo económico, lo sociocultural y lo natural.

También se considera importante tener en cuenta el concepto emitido en Cuba por la Ley 81 de Medio Ambiente (Cuba, 1997), la cual plantea que es aquel que “se efectúa de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base, con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras”.

Como turismo sostenible se advierte un turismo diferente, impregnado en la premisa de evitar las consecuencias indeseables, tanto en el plano económico, como social y natural, es decir, ello presupone elaborar una nueva ética del turismo, consistente en que sea productivo desde el punto de vista económico, responsable en lo social y consciente en lo ambiental (Jaula, 2001).

⁴ Citado por Salinas y La O (2006).

Turismo sostenible significa promover el turismo responsable. Esto implica la responsabilidad de la industria turística para evitar el desperdicio y el sobre consumo y para utilizar sosteniblemente los recursos locales, manteniendo y promoviendo la diversidad natural, económica, social y cultural⁵. Por tal razón, si el objetivo es llegar a un desarrollo sostenible, todos los ciudadanos deben actuar en forma responsable y sensible; de manera que el comportamiento socialmente responsable es esencial para el desarrollo sostenible (Cambers *et al.*, 2008).

Según la OMT (1993) “el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias. El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles”.

La autora se identifica con la definición emitida por la OMT, pues considera que recoge las aristas principales del turismo sostenible y además plantea la necesidad de un liderazgo político que permita llegar a un consenso, aspecto que requiere especial atención, debido a que son los gobiernos y las entidades rectoras de la política en los diferentes territorios, las que pueden repercutir en mayor medida en el logro de este paradigma. Este concepto refiere además, la necesidad de crear en los propios turistas la conciencia de realizar prácticas turísticas que no rompan la armonía entre economía, naturaleza y sociedad.

Las definiciones analizadas en la literatura especializada, presentan en común varios elementos que caracterizan el turismo sostenible, tales como:

⁵ Glosario de conceptos y términos. Turismo y Desarrollo local. < <http://www.itcilo.org/delnet> > [Consulta: 23 de diciembre de 2007].

- Debe existir una armonía entre las aristas economía, naturaleza y sociedad;
- Debe respetarse la cultura, tradiciones, naturaleza y patrimonio locales;
- Los ingresos derivados de la actividad turística deben revertirse hacia el desarrollo local;
- Debe existir un trabajo sistémico de todos los actores y/o agentes involucrados en la actividad turística y,
- Debe considerarse como un modelo viable de desarrollo, que garantice las necesidades de las presentes y futuras generaciones.

En resumen, el turismo sostenible constituye un modelo ideal de desarrollo, el cual precisa que se conozca y se cree conciencia sobre su importancia, más aún en el contexto actual donde se hace impostergable el desarrollo armonioso del hombre y su medio.

1.1.2 Dimensiones de la sostenibilidad y principios del turismo sostenible

Resulta importante destacar que varios autores exponen tres dimensiones o aristas de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental (Sánchez, 2003; Yasarata *et al.*, 2010; Vidal, 2009; Mckeown, 2002; Gallón, 2009; Logar, 2010). La dimensión medioambiental en muchas ocasiones ha adquirido una mayor preponderancia cuando se ha intentado lograr el desarrollo sostenible (Giddings *et al.*, 2002).

El término “medio ambiente” ha sido definido por un grupo de autores (Pereiro, 2001; Cuba, 1997; Cabanillas, 1996; Quadri, 2006) desde diferentes visiones: biológica, antropocéntrica, como espacio, como representación social, desde la visión de la ecología humana, desde una visión holística, visión global, entre otras. Para la Ley 81 de 1997, que regula oficialmente el tema del medio ambiente en Cuba, se define como Medio Ambiente, al “sistema de elementos abióticos, bióticos y socioeconómicos con que interactúa el hombre, a la vez que se adapta al mismo, lo transforma y lo utiliza para satisfacer sus necesidades”.

De forma general, se ha pasado de considerar el medio ambiente sólo en sus aspectos físico-naturales, a hacerlo desde una perspectiva más amplia, al

considerar sus aspectos económicos y socio-culturales y destacarse la interrelación entre ellos. En la actualidad, existe un reconocimiento de que los elementos físico-naturales constituyen la base de nuestro medio, pero al mismo tiempo las dimensiones socioculturales, políticas y económicas son fundamentales para entender las relaciones que establecen las personas con su medio y para gestionar mejor los recursos (Muñoz y García, 2006). O sea que, el ambiente es el todo, es el sistema complejo producto de la interrelación entre todos los subsistemas del entorno. Por ello, cuando se habla de ambiente, se debe tener presente que no se entienden los subsistemas separados, al menos cuando se analiza la problemática ambiental desde la perspectiva de la sostenibilidad (Serrano-Barquín, 2008; Saz y Carús, 2008).

Por las razones expuestas anteriormente, la autora es del criterio que la dimensión “medioambiental” de la sostenibilidad debe ser concebida y planteada como “natural”; debido a que el medio ambiente incluye lo económico, lo político y lo sociocultural.

Por otro lado, la literatura reciente muestra una cuarta arista o dimensión de la sostenibilidad: la institucional (Cottrell y Cutumisu, 2006; Cottrell y Raadik, 2008; Cottrell *et al.*, 2007; Solano, 2007; Puhakka *et al.*, 2009; Pulido y Sánchez, 2009); la cual es considerada un factor clave en el logro del desarrollo sostenible. De acuerdo con Valentin y Spangenberg (2000), la sostenibilidad institucional se refiere a la interacción humana y a las reglas por las que ellos se guían, como por ejemplo las instituciones de la sociedad. Así, esta dimensión se refiere a normas, valores y prácticas aplicadas a ciertos contextos por vía de las intervenciones de dirección (Johnson y Wilson, 2000; Mowforth y Munt, 2003; Van der Duim y Caalders, 2002). Esta dimensión no significa estabilidad o rigidez de las instituciones, sino flexibilidad institucional para adaptarse a los retos planteados por los sistemas de cambio socioecológicos en las nuevas circunstancias (Puhakka *et al.*, 2009).

No obstante lo planteado con anterioridad, a los efectos de la presente investigación, se tendrán en cuenta tres aristas o dimensiones de la sostenibilidad: económica, sociocultural y natural, donde los actores políticos e institucionales se

incluirán en la dimensión “sociocultural”; debiendo existir una armonía adecuada entre las mismas que permita acercarse al paradigma de la sostenibilidad.

El desarrollo turístico del futuro se ha de caracterizar por la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de políticas y principios, con los cuales es evidente que sólo los destinos cumplidores tendrán mayores posibilidades de alcanzar un modelo de turismo sostenible (Ortiz, 2007).

Según la OMT⁶ (2009), los principios que definen el turismo sostenible son:

- Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios;
- El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma tal que no cause serios problemas ambientales o socioculturales;
- La calidad ambiental se mantiene y mejora;
- Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial; y
- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

Estos principios hacen del turismo sostenible una herramienta estratégica de desarrollo económico local. Por un lado, el turismo supone una gran oportunidad en algunas zonas en las que no existen otras alternativas de actividad económica. A su vez, como parte de la actividad de los servicios, ofrece más oportunidades para el surgimiento de empresas locales, y a pesar de ser una actividad que requiere de fuertes inversiones en infraestructura y equipamientos, también utiliza mano de obra de forma intensiva, por lo que ofrece numerosas oportunidades de empleo para los habitantes locales.

Dadas las características propias del turismo sostenible, se hace necesario el establecimiento de esas reglas básicas que establezcan los modos de actuación, entendidas las mismas como principios inviolables que, a partir de su

⁶http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_sostenible#El_Turismo_Sostenible_como_Estrategia_de_De_sarrollo [Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2009]

aplicación y puesta en práctica, contribuirán a que el paradigma de la sostenibilidad sea una realidad cada vez más alcanzable.

I.2 El enfoque de organización que aprende

Uno de los referentes de la sostenibilidad esboza la necesidad de pensar globalmente y actuar localmente. De manera que, si se pretende lograr un acercamiento a este paradigma, se necesita algo más que una conciencia ambiental y una voluntad aparente. Se hace necesario la actuación integrada de todos los actores involucrados en la actividad turística, partiendo de la concepción de sus organizaciones como centros de aprendizaje permanente⁷, donde se intercambien conocimientos y habilidades que tributen al logro de resultados superiores en la gestión organizacional y, al mismo tiempo, contribuyan a la obtención del modelo de sostenibilidad al que se aspira.

I.2.1 Definiciones de organización que aprende

Existen tantas definiciones de “organización que aprende” como autores han abordado esta temática. Peter Senge, profesor del Massachussets Institute of Technology, uno de los pioneros de la organización que aprende y hoy entre las figuras más destacadas, ha sido uno de los autores que mayor influencia ha tenido respecto a esta filosofía y su aplicación. Su libro “La quinta disciplina en la práctica” (1999), realizado con varios de sus colaboradores más cercanos, ha sido decisivo para conformar las concepciones y procedimientos empleados en las experiencias desarrolladas -que por supuesto tienen sus peculiaridades- acarreado su impronta (Cuesta, 2010).

Senge *et al.* (1999) definen la organización de aprendizaje como la organización en la que “la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano”. También la definen como “un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear”. En definitiva, la organización de aprendizaje es aquella “organización con una

⁷ Es aquel donde se gestiona el conocimiento, se incrementa el saber, el saber hacer, el querer hacer y el poder hacer de los trabajadores y esto se expresa en el desempeño laboral superior y en una alta eficiencia, eficacia y calidad de la producción o los servicios. Son facilitadores de sus resultados, la capacitación y desarrollo continuo de sus trabajadores, la innovación y la productividad del trabajo (MTSS, 2006).

filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre”. El concepto de organización de aprendizaje va en aumento dado la complejidad creciente y la incertidumbre del ambiente organizacional. Como Senge lo señala: “la proporción a la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva”. Este autor había expresado con anterioridad que, “aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central” (Senge, 1990).

Muy vinculada a la concepción general desarrollada por Senge, hay otras expuestas por notables estudiosos contemporáneos⁸, los cuales desde diferentes ángulos realizan un aporte significativo al estudio de la organización que aprende. Para Cuesta (2010), este enfoque no es más que “una concepción que envuelve el corazón y la mente, la psicología humana completa comprendida por la persona como un todo integral, en un proceso de perfeccionamiento o cambio continuo, armonioso y creador de valores, para alcanzar los resultados deseados por la organización. Significa individualidades o personas aprovechando sus competencias para conocer y crear, la organización buscando sus resultados, y esa organización garantizando sinergia o accionar sistémico entre esas personas”.

Insistiendo en la funcionalidad de ese concepto, o detallándolo (Cuesta, 2010):

- Se trata de la persona implicada como un todo integral, holístico, como unidad bio-psico-social, en un proceso de mejoramiento continuo de sí mismo y de la organización laboral.
- En un proceso de conocimiento y creación de valores, donde las personas despliegan sus competencias.

⁸ Cuesta, 2005; Garvin, 1993; Nonaka, 1988; Nonaka y Takeuchi, 1995; Swieringa y Wierdsma, 1992; Wick y León, 1995; Marquardt, 1996; Gephart *et al.*, 1996; Pedler *et al.*, 1997; Choo, 1998; Marsick y Watkins, 1999; Griego *et al.*, 2000; Garvin, 2000; Rowden, 2001; Lewis, 2002; Armstrong y Foley, 2003; García, 2004; Moilanen, 2005; Redding y Catalanello, 1994; Schaff-Johnson, 1993; Mayo y Lank, 1994; Nevis *et al.*, 1995, entre otros.

- En un proceso que se pone en función de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- La organización garantizando la necesaria sinergia o actuación sistémica de las personas.

Se puede definir también una organización que aprende como aquella que “facilita el aprendizaje de todos sus miembros y se transforma continuamente” (Céspedes *et al.*, 2005). La literatura prescriptiva ha puesto de manifiesto que el aprendizaje puede ser promovido cuando se dan ciertas condiciones o características (ver **Anexo I.1**), es decir, cuando existe un contexto favorable al aprendizaje. Estas características determinan la capacidad de una organización para aprender (Yeung, *et al.*, 1999; Lähteenmäki *et al.*, 2001; DiBella, 2001; Céspedes *et al.*, 2005) (ver **Anexo I.2**).

En el **Anexo I.3** se pueden apreciar diferentes definiciones de organización que aprende, expresadas por un grupo de autores. A raíz del análisis de las mismas se conduce a la enunciación de las siguientes consideraciones:

- Es una organización que facilita el aprendizaje y se transforma continuamente.
- Adquiere y transfiere conocimiento a todos los miembros de la organización.
- Modifica sus comportamientos y actitudes como reflejo del nuevo conocimiento y aprendizaje.
- Existe disposición hacia y compromiso con el aprendizaje, integrando eficazmente la creación de conocimiento y la toma de decisiones.
- Se considera la interacción entre la empresa y el entorno, reconociendo la influencia en ambas direcciones.
- Garantiza la actuación sistémica de las personas.

La mayoría de los conceptos de organización que aprende planteados en este trabajo, coinciden en considerar al hombre como figura central de todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones; lo cual constituye la médula de lo que en la práctica significa construir una organización en

aprendizaje continuo, pues “no es el empleado un recurso más de la empresa, es la propia organización” (Senge, 2003) y así ha de hacérsele sentir, ha de estimularse su conducta constructiva e innovadora como vía efectiva para lograr unos resultados de excelencia en la organización.

Luego de analizar las definiciones anteriores, la autora considera que una organización que aprende es aquella donde el personal utiliza su capacidad para elevar el nivel de competitividad de la organización. Para ello, los trabajadores analizan los problemas no sólo desde la perspectiva de sus puestos de trabajo, sino que visualizan la organización como un todo, donde cada uno aporta y aprende de la experiencia colectiva para mejorar o cambiar los resultados deseados; a la vez que se sienten comprometidos con la empresa y sus aspiraciones son afines a los objetivos de ésta.

Es necesario apreciar cuáles son los atributos o rasgos principales que caracterizan y devienen principios de la organización que aprende. Los mismos deberán tenerse muy presentes en el proceso de asimilación o asunción y desarrollo de ese concepto (Cuesta, 2010):

- Comprende un proceso de formación continua en la organización.
- Comprende a todos los integrantes de la organización.
- Se busca “*aprender a aprender*” en la organización laboral.
- Atención tanto a la experiencia tácita como explícita.
- Conversión del conocimiento individual en conocimiento colectivo o socializado.
- Opuesta a la especialización, requiriendo de la polivalencia (o multicompetencias) en los empleados y en sus estructuras organizativas.
- Contraria al enfoque tayloriano parcelado, exigiendo enfoque sistémico u holístico (Senge *et al.*, 1999: “quinta disciplina en la práctica”), de modo que los empleados tienen que conocer el proceso de trabajo en su totalidad.
- Trabajo en equipos y en función de los objetivos de la organización laboral.

- Creación e intercambio de conocimientos, que al portar valores significan capacidad para la acción.

Las organizaciones deben tener especial cuidado con la aplicación de estos principios en su entorno particular, ya que es preciso tomen en cuenta las peculiaridades del sector donde se desempeñan, las características internas de la empresa, las individualidades de sus miembros y la compatibilidad o no de estos factores con sus metas y objetivos; así como la forma de conseguir el interés de todos por transformar las condiciones actuales en un ámbito donde interactúe armoniosamente el binomio organización-trabajador.

Para las organizaciones que persigan la finalidad de convertirse en una organización que aprende, estos principios constituyen programas permanentes de estudio y práctica. Lo más importante para lograr el aprendizaje continuo es la persistencia de los implicados que deben comprender la necesidad de ampliar su capacidad, de reflexionar, de tener su propio punto de vista y de tomar decisiones colectivas que beneficien al grupo y a la organización.

Una de las ventajas que les ofrece a los directivos la puesta en práctica de esta filosofía es que cuentan con un colectivo capaz de interiorizar y dar solución a las necesidades de la organización, convirtiéndose en trabajadores abiertos a nuevos métodos y concepciones.

1.2.2 Diferencias entre organización que aprende y aprendizaje organizacional

Los términos “Organización que Aprende” (Learning Organization) y “Aprendizaje Organizacional” (Organizational Learning) están muy interrelacionados, aunque poseen aspectos que los diferencian.

Örtenblad (2004) expresa la complejidad de esta relación conceptual cuando plantea que, “el aprendizaje organizacional puede ser visto como un aspecto de la organización que aprende”. En el corazón del concepto de aprendizaje organizacional (AO) está la noción de que las organizaciones y no simplemente los individuos, pueden aprender y por consiguiente, cambiar y adaptarse para sobrevivir y conseguir el éxito. Sobre el aprendizaje organizacional, Senge *et al.* (1999) plantean que “la práctica del mismo involucra el desarrollo de actividades

tangibles: nuevas ideas, innovación en infraestructura y nueva gestión de métodos y herramientas para el cambio de conducta de las personas en su trabajo. Dar la oportunidad de tomar parte en esas nuevas actividades, desarrollará en las personas una capacidad para el cambio". Este planteamiento sugiere que aunque el aprendizaje organizacional va dirigido a un rendimiento superior de la organización, también impacta en el compromiso y la contribución de las personas.

Mientras el AO se enfoca en la creación de infraestructura que apoye y promueva el aprendizaje entre las personas en la organización; la organización que aprende (OA) se enfoca en los individuos y en la organización comprometidos con el proceso de aprendizaje (Nafukho *et al.*, 2009).

Yeo (2005) ha ayudado a clarificar la diferencia entre los dos conceptos, declarando que el aprendizaje organizacional es usado para referirse al proceso de aprendizaje (Jones y Hendry, 1994; Huysman, 2000; Vidal, 2009), mientras la idea de organización que aprende se refiere a un tipo de organización (Easterby-Smith, 1997; Huysman, 1996; DiBella, 1995; Lundberg, 1995; Tsang, 1997; Vidal, 2009). En otras palabras, si el aprendizaje organizacional significa el proceso, entonces la organización que aprende representa el ideal o meta (Perkins *et al.*, 2007).

Quizás la más obvia implicación de la distinción se manifiesta entre algo que existe naturalmente sin ningún esfuerzo y algo que no existe naturalmente, pero que necesita actividad o esfuerzo para ser llevado a cabo. En este caso, todas las organizaciones tendrían aprendizaje organizacional, pero sólo algunas serían organizaciones que aprenden (Dodgson, 1993; Örténblad, 2001). Se plantea entonces el aprendizaje organizacional como un estado natural en las organizaciones, pues las mismas tienen que aprender con el objetivo de sobrevivir, pero no necesitan ser organizaciones que aprenden (Kim, 1993).

La OA es a menudo considerada el dominio del practicante, o sea, la literatura referida a esta temática es práctica-orientadora y, en muchos casos, escrita por consultantes; enfocándose en cómo la conducta de la organización debe cambiarse para efectuar el aprendizaje organizacional. Mientras que, el AO es

considerado el dominio de la academia y se refiere a estudios de los procesos de aprendizaje (Örtenblad, 2001; Tsang, 1997; Argyris, 1999; Argyris y Schön, 1996; Easterby-Smith, 1997; Sun y Scott, 2003).

En resumen, una organización que aprende es una organización que tiene la infraestructura y la cultura necesarias para apoyar el proceso de aprendizaje organizacional. El individuo es visto como un agente activo y actúa para intervenir en los procesos organizacionales. El aprendizaje organizacional, en cambio, se refiere a la capacidad de una organización para transformar su estructura, valores culturales y objetivos en respuesta a, o en anticipación de cambios en las demandas medioambientales (Argyris y Schön, 1996; Perkins *et al.*, 2007), siendo considerado además el “proceso a través del cual una organización obtiene información o conocimiento” (Chang *et al.*, 2009).

El aprendizaje organizacional permite la creación de conocimiento, así como su transformación, difusión, interpretación y utilización de forma conjunta y social por la propia empresa y por sus miembros, desarrollando un proceso que favorece la aparición de nuevas capacidades en la organización. Sirve de base para que toda la organización pueda contar con conocimientos y procedimientos comunes y, sobre todo, desarrollar nuevos conocimientos de forma conjunta (Vidal, 2009). En otras palabras, para que exista aprendizaje organizacional “los conocimientos existentes deben ser interpretados, asimilados e institucionalizados en la organización” (Martínez, 2005).

El **Anexo I.4** muestra diferentes definiciones emitidas por un grupo de autores⁹ sobre el término aprendizaje organizacional; observándose las siguientes características comunes:

- Constituye una actividad o proceso de aprendizaje que puede ocurrir al nivel individual, grupal y organizacional.
- Contribuye a la creación, adquisición, transferencia, integración e institucionalización de conocimiento en la organización.

⁹ Amponsem, 1991; Kim, 1993; Probst y Büchel, 1997; Sánchez y Heene, 1997; Argyris, 1999; Chames, 2001; Wright *et al.*, 2001; Moreno *et al.*, 2001; Bontis *et al.*, 2002; Ubeda y Llopis, 2002; García, 2004; López *et al.*, 2005; Casey, 2005; Real *et al.*, 2006; Jiménez y Sanz, 2006; Lipshitz *et al.*, 2007; entre otros.

- Incide de manera significativa en el mejoramiento de la gestión organizacional.

La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano, donde se crean espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos organizacionales. El aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social, donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y la efectividad en el ámbito laboral. Supone un aporte activo de las personas que, mientras desarrollan distintos procesos, exploran y descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas afrontados en conjunto¹⁰.

Al analizar los aspectos en los que difiere uno y otro término, la autora considera que, a pesar de las diferencias existentes, tanto el aprendizaje organizacional como la organización que aprende, reflejan la importancia del aprendizaje y la necesidad de promoverlo como vía para lograr y mantener ventajas competitivas en las organizaciones.

I.2.3 Niveles ontológicos del aprendizaje organizacional

Romme y Dillen (1997) declaran que la mayor barrera existente en las organizaciones, que les impide acercarse a la concepción de organizaciones que aprenden, es el espacio entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional. West (1994) plantea que el aprendizaje organizacional sólo ocurre si el aprendizaje individual tiene lugar y ese aprendizaje individual debe ser utilizado y compartido por la organización. Asimismo, Stacey (2003) sugiere que el aprendizaje es una actividad de personas interdependientes dentro de la organización y que las personas no pueden aprender de manera aislada¹¹.

Por otro lado, Senge (1990) identifica el aprendizaje en equipo como el puente entre el aprendizaje individual y organizacional, declarando que, “a menos que

¹⁰ Tomado de la página web Geocities.com (2001).

¹¹ Citado por Weldy (2009).

los equipos puedan aprender, la organización no puede aprender”¹². O sea que, el aprendizaje individual es el corazón del aprendizaje organizacional (Kenny, 2006), pero el primero no constituye condición suficiente para que se logre el segundo, aunque sí es una condición necesaria. En este sentido, la literatura plantea tres niveles ontológicos de aprendizaje interno en la organización relacionados entre sí: individual, grupal y organizacional (Dixon *et al.*, 2007; Nonaka y Takeuchi, 1995; Marquardt, 1996; García, 2004; Charners, 2001; Huber, 1991; Kim, 1993; Crossan *et al.*, 1999; Perkins *et al.*, 2007; Schachter, 2006; Weldy, 2009; Stewart, 2001; Bayraktaroglu y Kutanis, 2003; Bontis *et al.*, 2002; Moreno *et al.*, 2001).

No obstante, pese a que el aprendizaje individual y el de equipos son fenómenos diferentes, ambos se encuentran indisolublemente unidos y además se refuerzan mutuamente (Roth y Kleiner, 1998). Moreno *et al.* (2001) definen el aprendizaje individual como “el proceso mediante el cual el individuo genera conocimiento a partir de la interpretación y asimilación de información diversa”. Sin embargo, lo que una persona aprende en la organización no sólo depende de su experiencia, sino también de lo que aprende producto a la interacción e intercambio de ideas, conocimientos y experiencias con el resto de las personas, por lo que se puede considerar al aprendizaje individual como un proceso social en el que intervienen otros agentes además del individuo directamente implicado; logrando como resultado de la colaboración y el trabajo en equipo, además del aprendizaje individual, un aprendizaje grupal, lo que permite desarrollar unos stocks de conocimientos comunes, que mejoran su coordinación y el desarrollo de sus tareas de forma conjunta (Vidal, 2009).

De ahí que, en el aprendizaje en equipo o aprendizaje grupal, las personas se unen y comparten conocimientos y experiencias, desarrollando una capacidad creadora para lograr los resultados que sus miembros desean realmente. La idea de aprender en equipo se fundamenta en la premisa de que el aprendizaje

¹² Con esta expresión Senge enfatiza la importancia del aprendizaje en equipo como eslabón intermedio entre el aprendizaje individual y organizacional, destacando el papel que este nivel tiene como paso fundamental hacia la asunción de la organización que aprende.

sólo puede producirse a través de la confrontación e intercambio de experiencias entre los individuos que conforman un colectivo determinado. El vehículo fundamental para que este intercambio se produzca es el diálogo, o sea que, en este nivel de aprendizaje, la comunicación juega un papel esencial como vía para el intercambio de ideas, experiencias, inquietudes, visiones y proyecciones en el seno de la organización.

De igual manera sucede con el aprendizaje al nivel organizacional, pues los distintos grupos que conforman la organización, al interactuar y compartir conocimientos, habilidades y experiencias, producen unos stocks de conocimientos organizativos que, al ser institucionalizados por la dirección como parte de la memoria organizativa, estructuras, sistemas, mecanismos y procedimientos, permite a todos los miembros acceder permanentemente al conocimiento generado y enriquecerlo con las nuevas experiencias adquiridas; produciéndose de esta forma el aprendizaje organizacional.

Se puede resumir entonces que las personas que forman parte de la organización, deben tener la capacidad y la voluntad de aprender. Deben configurarse equipos, capaces de aprender conjuntamente, desarrollando niveles de inteligencia y conocimiento superiores a la suma de la de los individuos y, en un tercer nivel, toda la organización, en su conjunto, debe establecer mecanismos de creación, captación, almacenamiento y transmisión del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da al nivel de los individuos y los grupos.

La literatura también plantea un cuarto nivel de aprendizaje: el interorganizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995; Yeo, 2006; García *et al.*, 2008; Balbastre *et al.*, 2003; Brass *et al.*, 2004; Gittel y Weiss, 2004; Kekäle y Viitala, 2003; Sánchez y Heene, 1997; Easterby-Smith *et al.*, 2000; Garzón, 2005); visto como una fuente de aprendizaje externo para la organización (Vidal, 2009). Según Pedler *et al.* (1997) “en una organización inteligente no existimos simplemente en el entorno, sino que participamos en su desarrollo, que a su vez influye en el nuestro”. O sea que, sobrepasando los límites del ámbito empresarial, se habla ya de la sociedad inteligente, sociedad del conocimiento o

sociedad con capacidad de aprender, en la cual las organizaciones son sólo un eslabón de una cadena más amplia.

Las organizaciones pueden aprender unas de otras, así como de clientes, de proveedores, de competidores (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). Debido al acelerado ritmo al que se suceden los cambios en el entorno empresarial, las organizaciones han tenido que adoptar “acuerdos de cooperación con otras organizaciones, de forma que los socios puedan aprender unos de otros” (Benavides y Quintana, 2000).

Por lo tanto, una organización que aprende se plantea dentro de su concepción estratégica y de su visión de futuro, cuál es su papel dentro del entorno, proyectando la relación con el resto de las organizaciones, de manera que le permita a sus miembros ampliar sus capacidades, información, visión y formas de aprender y, al mismo tiempo, se valore el impacto social de su actividad y se establezcan actuaciones de compromiso con la sociedad.

1.2.4 Relación organización que aprende-capacitación

El desarrollo de este epígrafe se inicia con un análisis sobre diferentes consideraciones acerca del concepto de capacitación y cómo la misma debe ser gestionada, esbozándose posteriormente la relación de ésta con la organización que aprende.

El Diccionario Cervantes define la capacitación como: “acción o efecto de hacer a uno apto, habilitado para alguna cosa”. En la literatura especializada se puede encontrar diferentes definiciones de “capacitación”, considerada en ocasiones como “formación”¹³, “educación” o “entrenamiento”, lo que pudiera reflejar cierta ambigüedad en la definición del término.

La capacitación es considerada por Chiavenato (2000), como un “proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada,

¹³ En muchos casos suele llamarse indistintamente capacitación o formación al conjunto de acciones encaminadas a lograr una mayor preparación de los recursos humanos de una organización. Principalmente esto se debe a la traducción que se hace del término “training”, el cual no tiene una traducción exacta al idioma español; también se le conoce como entrenamiento. Es válido aclarar que a los efectos de la presente investigación se trabajará esencialmente con el término “capacitación”.

mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”.

Según lo planteado en la Norma Cubana 3000:2007 del SGICH¹⁴ (NC: 3000:2007), la capacitación es el “conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”.

En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que cada trabajador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades. Asimismo, contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador.

En el **Anexo I.5** se pueden apreciar varias definiciones del término capacitación dadas por distintos autores¹⁵, que de conjunto con lo expuesto en los párrafos precedentes acerca de este término, permite resaltar diversos aspectos significativos con relación a la comprensión de su esencia, entre los que se encuentran:

- Conjunto de actividades o acciones de preparación dirigidas a proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades y aptitudes.
- Proceso sistemático y planificado basado en las necesidades reales del personal y de la organización.
- Contribuye a un cambio de actitud del personal para el mejor desempeño de su trabajo.
- Está encaminado a mejorar las competencias y calificaciones del personal para el puesto que desempeña y/o para futuras responsabilidades.

¹⁴ Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

¹⁵ Mertens, 1998; Aragón *et al.*, 1999; Martín, 2000; Pavón, 2001; Campbell y Kuncel, 2001; Hill *et al.*, 2003; MTSS, 2006; entre otros.

- Contribuye al desarrollo integral del personal y de la organización, generando resultados superiores en la gestión organizacional.

Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización. A través de la capacitación, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad (Reynoso, 2007).

La mayoría de los autores coinciden en que la capacitación constituye un conjunto de actividades, un proceso que se realiza en las organizaciones con el propósito de perfeccionar y adecuar las habilidades de los empleados a los requerimientos de la empresa, en particular del puesto que ocupan. Algunos criterios, según la opinión de la autora, se alejan del propósito fundamental de la capacitación; tal es el caso de Dessler y Davis (2001), quienes plantean la capacitación como un “proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar un trabajo”. La autora considera que al capacitar a los trabajadores, no se les enseñan las aptitudes básicas de su puesto de trabajo, ya que en el proceso de selección se debe contratar al personal con los requisitos mínimos exigidos. Además, la capacitación es la encargada de mejorar las aptitudes, no sólo de los nuevos trabajadores, sino de todos, según sus necesidades y metas, con el propósito de que éstos sean capaces de asumir responsabilidades mayores dentro de la organización.

La autora se inclina más al concepto emitido por la Norma Cubana 3000:2007, al cual se hace referencia anteriormente, pues considera que es el más completo y el que se corresponde en mayor medida con las actuales tendencias de la GRH¹⁶, que consideran la capacitación como una de las inversiones más

¹⁶ Gestión de Recursos Humanos.

importantes para los futuros resultados de la organización; además de abordar de forma general y coherente los aspectos esenciales de este proceso.

La capacitación debe ser una actividad gestionada, lo que implica diagnosticar la necesidad de aprendizaje, planificar y diseñar la respuesta de capacitación, conducir y facilitar la formación y evaluar los resultados alcanzados (Schwerdtfeger, 2006; Guglielmetti, 1998). Lo anterior se corresponde con las fases o etapas de un proceso de capacitación, por lo que es importante que los encargados de la GRH en la organización, tengan en cuenta la necesidad de trabajar detenidamente en cada una de ellas. Para que este proceso arroje los resultados esperados, es preciso que se detecten correctamente las necesidades que tienen los trabajadores y directivos de acuerdo con el puesto que ocupan o con su futuro desempeño en la organización, pues si se diseña y ejecuta un programa cuyos temas no han sido seleccionados en correspondencia con los intereses del trabajador y de la propia empresa, entonces la evaluación detectará que los niveles de conocimiento, las habilidades y las aptitudes de los empleados continúan siendo los mismos y que la inversión ha sido una pérdida. Por tanto, en estas condiciones se considera difícil que los programas de capacitación surtan el efecto deseado.

La capacitación continua constituye un elemento dinamizador sobre la organización que aprende, provocando efectos positivos sobre la misma; de ahí la relación existente entre ambos términos. Como se analizó en apartados anteriores, el aprendizaje organizacional es un “proceso que parte de la adquisición y creación de conocimiento por parte de los individuos y continúa con el intercambio y la integración de los mismos hasta obtener un cuerpo de conocimiento colectivo” (Real *et al.*, 2006). En este sentido, la capacitación juega un papel fundamental al proveer a los individuos del conjunto de conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para su desempeño profesional y, al mismo tiempo, constituir el puente hacia la creación de la organización que aprende.

Y en efecto, la complementariedad de estos dos procesos y su adecuada implementación podría guiar a la organización hacia un aprendizaje continuo,

teniendo en cuenta que el mismo es consustancial (Senge *et al.*, 1999), lo que se traduce en una capacidad de crear y en la posibilidad de anticiparse, reaccionar y responder a cambios derivados necesariamente de una correcta capacitación y de un efectivo desarrollo de los recursos humanos.

Estudios realizados sugieren que la organización que aprende y la capacitación son claves para el aprendizaje (Dougherty, 2004) y desarrollo del capital humano (Buhler, 2002), y esa capacitación juega un importante papel en una organización que aprende (Kramlinger, 1992)¹⁷.

Hay también acuerdo considerable en que la capacitación y la educación son una valiosa herramienta hacia el desarrollo de una organización que aprende (Wick y Leon, 1993; Gephart *et al.*, 1996); e incluso puede ser el primer paso en el camino al desarrollo de este enfoque (Appelbaum y Goransson, 1997). Kramlinger (1992) sugiere que la capacitación es una parte integral de la organización que aprende y esa organización que aprende exige redefinir el papel de la capacitación enfocando en los métodos formales e informales para el aprendizaje.

La relación propuesta está basada en el hecho de que la capacitación requiere individuos para aprender y transferir conocimiento y habilidades aprendidas hacia el trabajo con el objetivo de mejorar el rendimiento. La organización que aprende requiere individuos, equipos y la organización en conjunto para aprender continuamente y tomar acción a partir de la información aprendida como un medio de mejorar el rendimiento organizacional. Ambas, la organización que aprende y la capacitación, enfatizan la importancia del aprendizaje (continuo y durante un programa de capacitación), tomando acción basada en el conocimiento adquirido y haciendo cambios con el objetivo de mejorar el rendimiento personal y organizacional (Weldy, 2009).

Las razones expuestas con anterioridad reflejan el estrecho vínculo existente entre la capacitación y la organización que aprende, como aspectos que se

¹⁷ Citado por Weldy (2009).

complementan mutuamente y que representan pilares fundamentales para el éxito de toda organización.

I.2.5 Nexos entre aprendizaje organizacional y turismo sostenible

Retomando lo planteado en apartados anteriores, una organización que aprende se plantea dentro de su concepción estratégica y de su visión de futuro, cuál es su papel dentro del entorno, proyectando la relación con el resto de las organizaciones y, al mismo tiempo, valorando el impacto social de su actividad y estableciendo actuaciones de compromiso con la sociedad.

De manera que, aquellas empresas que deseen incorporar la cuestión medioambiental en su gestión, necesitan diferentes procesos específicos e identificables, entre los que se destaca el aprendizaje organizacional (Vidal, 2009). La necesidad de aproximación a la cuestión medioambiental no es solamente fuente de complejidad de los entornos empresariales (Lewis y Harvey, 2001), sino que, por sí misma, puede provocar cierto grado de ambigüedad y falta de información en la organización que conlleva la necesidad de establecer procesos de aprendizaje organizacional (Sharma y Vredenburg, 1998). Efectivamente, si las empresas quieren adaptarse a esta nueva tendencia, bien de forma reactiva o proactiva, necesitan del aprendizaje de nuevos conocimientos, nuevas prácticas, nuevos métodos de trabajo y de gestión y la introducción de nuevas tecnologías (Azzone y Bertelè, 1994; Boiral, 2002)¹⁸.

Por tal razón, en el contexto de la actividad turística y teniendo en cuenta que ésta debe alcanzar el modelo de sostenibilidad, las organizaciones vistas como actores o agentes involucrados en dicha actividad, deben desarrollar procesos de aprendizaje en torno a esta temática, donde prime la transferencia de conocimientos y habilidades y, como fue analizado anteriormente, no sólo desde la perspectiva intraorganizacional, ya sea, al nivel individual, grupal u organizacional; sino también en un marco más amplio, el aprendizaje

¹⁸ Citado por Martínez (2005).

interorganizacional, en el cual el estrecho vínculo entre todas las organizaciones, la cooperación, el intercambio y la comunicación, se conviertan en herramientas que tributen al acercamiento a un modelo de turismo sostenible en los territorios; teniendo como base el hecho de que “la organización que aprende minimiza los límites organizacionales” (James, 2003).

En este sentido, Senge *et al.* (1999) señalan: “muchos están empezando a creer que el límite más indicado para la organización dispuesta a aprender es mayor que la organización misma, y se extiende a toda la comunidad geográfica donde se encuentra”; de modo que, partiendo del compromiso, el espíritu de equipo, la apertura al aprendizaje y a nuevas ideas, se hace necesario establecer una interacción entre los actores de la comunidad, de manera que aprendan en comunidad. Cuando se hace referencia a “aprender en comunidad”, implica que los actores, en primer lugar, manifiesten la voluntad y el compromiso de aprender y de adquirir conocimientos relacionados con la sostenibilidad turística de sus territorios, lo cual sería el primer paso en el logro de una conciencia que tribute al acercamiento a ese paradigma. Y además, implica que todos actuarán de manera sistémica y coordinada para tal fin.

Por ello, las organizaciones vinculadas a la actividad turística deben participar en un proceso de aprendizaje, que les permita estar mejor preparadas para (Ortiz, 2007):

- Comprender
- Identificarse
- Y participar exitosamente en la actividad turística¹⁹.

Como dijera Farrell y Twining-Ward (2005), “la sostenibilidad debe concebirse como un proceso de transición y aprendizaje” y “como un movimiento, en lugar de una meta estática” (Lee, 2001); o sea que, la sostenibilidad requiere de una serie de acciones de preparación que permitan lograr la adecuada conciencia y sensibilización en las personas, para lo cual es esencial que se promuevan

¹⁹ Referida a la participación de las organizaciones en la toma de decisiones, ejecución de proyectos y beneficios compartidos por concepto de la actividad.

procesos de colaboración y aprendizaje continuo, tanto en un nivel organizacional como regional o local.

Lo anterior conduce a la enunciación de un nuevo término, como concepto integrador de los aspectos tratados en el trabajo y el cual será utilizado en los capítulos posteriores; se trata de “**Localidad que Aprende para el Turismo Sostenible**”. La autora lo define como *“el conjunto de actores locales de incidencia en la actividad turística interrelacionados entre sí, que desarrollan procesos de aprendizaje de manera sistémica y continua, transformándose continuamente a partir de la potenciación de sus recursos humanos, lo cual conduce al incremento de sus capacidades, conocimientos y habilidades en torno a la sostenibilidad turística y al establecimiento de actuaciones de compromiso con la sociedad, permitiendo la creación de una infraestructura humana local que facilite el flujo de conocimientos, ideas y aprendizajes”*.

Detallando el concepto expuesto con anterioridad, vale destacar los siguientes elementos:

- El **desarrollo de procesos de aprendizaje de manera sistémica y continua** se traduce en que cada organización debe impulsar el aprendizaje permanente y el accionar sistémico de todos sus miembros, a partir de las acciones de capacitación relativas a la temática de la sostenibilidad turística, lo cual contribuirá a la adquisición de conocimientos y herramientas que les permitirá actuar en consonancia con el paradigma al que se aspira.
- El **incremento de las capacidades, conocimientos y habilidades** de los recursos humanos, conlleva a la modificación de sus comportamientos y actitudes en torno a la sostenibilidad de la actividad turística; partiendo de que los individuos tengan la capacidad y voluntad de aprender. Además, incide positivamente en el logro de los objetivos estratégicos de cada organización y del territorio.
- Al referirse al establecimiento de **actuaciones de compromiso con la sociedad**, se hace alusión al respeto que debe existir hacia el medio

ambiente por parte de los actores locales; teniendo en cuenta que, en los procesos de toma de decisiones, los líderes locales no deben obviar el impacto que generan al entorno donde actúan.

- Al hacer referencia a **la transformación continua a partir de la potenciación de sus recursos humanos**, se indica que se debe fomentar el desarrollo de los recursos humanos desde la gestión de la capacitación en cada organización, de manera que permita la adquisición y creación de conocimiento, así como el intercambio y la integración del mismo hasta la obtención de un cuerpo de conocimiento colectivo o socializado, contribuyendo a que se conozca el proceso de trabajo en su totalidad. Lo anterior conduce a las organizaciones y a la localidad a un nivel superior de desarrollo, como parte de un proceso de transformación continua.
- **Permitir la creación de una infraestructura humana local que facilite el flujo de conocimientos, ideas y aprendizajes**, conduce a la concepción de una red del conocimiento a escala local que se nutra de los saberes y experiencias compartidas por los actores y se enriquezca constantemente mediante el intercambio y la colaboración de todos los implicados.

Se trata de asumir la localidad como una organización que aprende para el logro del turismo sostenible, donde los actores que inciden en esta actividad, desde los procesos de capacitación que gestionan en sus organizaciones, actúen de manera cooperada e integrada, intercambiando conocimientos y experiencias para tributar a tal propósito y, logrando como resultado de la colaboración, además del aprendizaje organizacional, un aprendizaje interorganizacional y local, lo que permita la creación de unos stocks de conocimientos comunes, que mejoren su coordinación y el desarrollo de sus tareas de forma conjunta.

Se plantea la nueva definición propuesta como un desafío para la sostenibilidad, partiendo de que cada actor que compone esa localidad de aprendizaje para el

turismo sostenible, ofrece y recibe información sobre la forma de trabajar del resto, sobre la forma en que han resuelto ciertos problemas, sobre cómo desarrollan los procesos de aprendizaje y sobre qué valores en torno a la sostenibilidad de la actividad turística comparten; convirtiendo los saberes organizacionales en saberes compartidos por todas las organizaciones y constituyendo espacios en los que se propicia el aprendizaje, tanto individual como colectivo, generando, por tanto, conocimiento. Esto se verá reflejado en el modelo sistémico de gestión de la capacitación para el turismo sostenible, con enfoque de organización que aprende, dirigido a los actores de mayor incidencia en la actividad turística de la localidad, que se propone en el Capítulo III del presente trabajo.

Conclusiones parciales del Capítulo I

Al analizar los fundamentos teóricos sobre la capacitación, el turismo sostenible y la organización que aprende, se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. El desarrollo sostenible del turismo no sólo incluye el cuidado del medio ambiente, sino que exige la participación de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso.
2. Muchos son los autores reconocidos que tratan de comprender el proceso de aprendizaje organizacional, señalando múltiples variables, fases, dimensiones, niveles; lo que evidencia la complejidad de este proceso y la importancia que tiene como proceso social en la generación de conocimiento, a favor de la construcción de las ventajas competitivas fundamentales para garantizar el desarrollo y evolución de las organizaciones.
3. El enfoque de organización que aprende ofrece elementos suficientes para que las organizaciones mejoren continuamente y considera al hombre como figura central en todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, logrando involucrar a todos los trabajadores en la búsqueda de una organización que establezca sus objetivos, respetando

el entorno y teniendo en cuenta las aspiraciones individuales de sus miembros.

4. Existen cuatro niveles de aprendizaje: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Cada uno de ellos constituye un elemento esencial en el logro del siguiente nivel superior; complementándose mutuamente para propiciar la dimensión colectiva del conocimiento y concibiendo una red de relaciones adecuada para la generación y difusión del mismo por toda la organización y entre organizaciones.
5. La capacitación constituye un proceso sistemático vital para inducir a los trabajadores al logro de los objetivos y metas de la organización, los cuales deben estar en concordancia con los deseos y aspiraciones de éstos.
6. Para contribuir al acercamiento a un modelo de turismo sostenible es necesario desarrollar procesos de aprendizaje a escala local, enmarcados en un nuevo tipo de organización que aprende, al que la autora denomina **“Localidad que Aprende para el Turismo Sostenible”** y la define como *“el conjunto de actores locales de incidencia en la actividad turística interrelacionados entre sí, que desarrollan procesos de aprendizaje de manera sistémica y continua, transformándose continuamente a partir de la potenciación de sus recursos humanos, lo cual conduce al incremento de sus capacidades, conocimientos y habilidades en torno a la sostenibilidad turística y al establecimiento de actuaciones de compromiso con la sociedad, permitiendo la creación de una infraestructura humana local que facilite el flujo de conocimientos, ideas y aprendizajes”*.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA ZONA TURÍSTICA DE VIÑALES

El presente capítulo tiene el propósito de mostrar los resultados del diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación con enfoque de organización que aprende, en el contexto del turismo sostenible en actores seleccionados de Viñales, Pinar del Río. Para ello se utilizaron diferentes instrumentos como análisis documental, entrevista y encuesta (dos). Los resultados de estas últimas fueron procesados estadísticamente utilizando el programa Statistical Package For Social Science (SPSS versión 15.0, 2006).

II.1 Caracterización de la zona turística de Viñales

En atención a sus méritos, en tanto “obra conjunta del hombre y la naturaleza”, el Valle de Viñales recibió en 1999 la condición de Patrimonio de la Humanidad en la categoría de “Paisaje Cultural de la Humanidad”, otorgada por la UNESCO.

Es uno de los sitios naturales más atractivos de toda la geografía cubana, sin duda, por su belleza y extensión, el más destacado exponente del conjunto de valles existentes en el país, tiene un área de 11 119 hectáreas. Situado en la parte central del norte de la provincia de Pinar del Río, Viñales limita al norte con el estrecho de Bahamas, al sur con los municipios de Pinar del Río y Consolación del Sur, al este con el municipio La Palma y por el oeste con el municipio de Minas de Matahambre. Posee una extensión territorial de 693.77 Km². Cuenta además con una población de 26 793 habitantes, de ellos, 9 321 corresponden a la cabecera municipal (Dirección de Economía y Planificación, Viñales).

Además exhibe una extraordinaria complejidad geológica con rocas que datan del Período Jurásico, destacándose en ellas los majestuosos mogotes, algunos con alturas superiores a los 400 metros y gran profusión de cavernas, grutas y abrigos rocosos. A ello se suma, como otro recurso importante de la región, sus aguas mineromedicinales con algunos balnearios como San Vicente, establecido desde principios del pasado siglo.

En Viñales es posible apreciar hasta seis tipos de bosques, además de admirar la mejor representación del complejo de vegetación de mogotes de todo el país,

mostrando un marcado endemismo. También la fauna es de sumo interés, tanto en términos de diversidad, como en endemismo, en concordancia con la gran variedad de hábitat.

Por otro lado, la belleza del paisaje y su carácter exclusivo absorben al turista entre las contrastantes formas del relieve, la vegetación, el uso de los suelos por parte de los campesinos locales, la gama de colores que esto confiere, la profundidad de la vista y otros elementos visuales de incomparable valor. Esto acompaña a verdaderas riquezas en costumbres y tradiciones, así como la llamativa arquitectura del poblado que combina elementos coloniales y neoclásicos con construcciones que, en su mayoría datan de 1895-1920.

En este polo se concentra el 60% de las instalaciones pertenecientes a la Cadena Cubanacan - Horizontes en Pinar del Río. Tres instalaciones hoteleras: La Ermita, Los Jazmines y Rancho San Vicente.

Pertenecientes a la Cadena Palmares se encuentran ubicadas en Viñales 10 instalaciones extrahoteleras:

- Ranchón del Mural de la Prehistoria, con servicio de Restaurante-Bar, se encuentra ubicado precisamente en la base del mogote donde se observan las pinturas alegóricas a la época prehistórica.
- Restaurante Jurásico, con una oferta de comida convencional se encuentra ubicado en la base de campismo cercana al Mural.
- La Casa del Veguero, con servicios de restaurante con comida criolla, bar-cafetería y tienda de souvenir, hace alusión al tradicional cultivo del tabaco, renglón agrícola fundamental del territorio.
- El Palenque de Los Cimarrones, obra rústica alegórica a la cultura religiosa y a la santería, con ranchón que ofrece comida criolla y show nocturno.
- Casa de Don Tomás, se encuentra situada en el centro del pueblo de Viñales y ofrece servicio de restaurante-bar con comida criolla.
- Restaurante-Bar Cueva del Indio y Casa de las Magnolias desde donde se ofertan visitas a la Cueva del Indio.

- Cueva de José Miguel, ofrece servicio de Bar- Cafetería.
- La Plaza Polo Montañez, con una céntrica ubicación ofrece actividades culturales relacionadas con las tradiciones del territorio, así como servicios de bar-cafetería y actividades bailables.
- Ranchón Finca San Vicente, restaurante rústico con comida criolla y oferta de visita a la finca campesina.

Además de esta infraestructura existen alrededor de 386 habitaciones de arrendadores privados, que ofertan servicios de alojamiento y gastronomía.

El territorio cuenta además con un conjunto de entidades y organizaciones sociales, políticas y de masas, las que se desglosan a continuación:

Organizaciones sociales

- **Culturales** (6 instituciones pertenecientes a la Dirección Municipal de Cultura y 3 establecimientos de ARTEX).
- **Educacionales** (50 instalaciones que pertenecen a la Dirección Municipal de Educación y el Centro Universitario Municipal).
- **Salud** (64 instalaciones que prestan diferentes servicios).

Organizaciones políticas

- Comité Municipal del Partido Comunista de Cuba (PCC).
- Poder Popular Municipal con su Consejo de la Administración Municipal (CAM).
- Comité Municipal de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

Organizaciones de masas

- Dirección Municipal de los Comité de Defensa de la Revolución (CDR).
- Dirección Municipal de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC).
- Dirección Municipal de la Organización de Pioneros “José Martí” (OPJM).
- Dirección Municipal de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEM).
- Consejo Municipal de la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU).
- Dirección Municipal de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP).

- Dirección Municipal de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), con la dirección municipal de los diferentes sindicatos de trabajadores.

Organizaciones económicas (ver Anexo II.1)

Las principales actividades económicas de Viñales son agropecuaria, pesca, forestal y turismo; siendo esta última, en su modalidad de turismo de naturaleza, la de mayor importancia para el desarrollo económico del territorio, el cual debe estar en armonía con un desarrollo social y natural, de manera que se logre un acercamiento al paradigma de la sostenibilidad.

II.1.1 Determinación de los actores económicos de mayor incidencia en la actividad turística de la localidad

Para la realización de la investigación se tienen en cuenta, del total de organizaciones del territorio, esencialmente las organizaciones económicas de mayor incidencia en la actividad turística, debido a que éstas constituyen la base del desarrollo local, por tanto juegan un papel decisivo en lo relacionado al desarrollo turístico en Viñales, como dinamizadoras de la actividad en cuestión.

Teniendo en cuenta lo anterior, se definen los siguientes criterios de selección:

- 1) Las entidades e instalaciones que brindan servicios para el turismo en Viñales, tanto hoteleras como extrahoteleras, ya que éstas constituyen la primera impresión que perciben los turistas al llegar a la localidad, además, la mayoría ofertan o se asocian a determinados atractivos naturales y socio-culturales.
- 2) El resto de las entidades económicas con mayor incidencia en el desarrollo de la actividad turística, que sirvan de apoyo a la misma, desde el punto de vista de aseguramiento o como actores al cuidado y conservación del medio ambiente.

Como resultado de la aplicación de estos criterios, las organizaciones económicas seleccionadas como población objeto de estudio fueron las siguientes:

1. CUPET
2. Empresa Integral y de Tabaco
3. Estación Experimental Forestal

4. CUBATAXI
5. Dirección de Comunales
6. Empresa Forestal Integral
7. Comercio
8. Empresa Hotel-Viñales
9. Finca San Vicente
10. La Ermita
11. Rancho San Vicente
12. Mural de la Prehistoria
13. Cueva del Indio
14. Casa de Don Tomás
15. Los Jazmines
16. El Estanco
17. Palenque de los Cimarrones
18. Campismo Popular “Dos Hermanas”
19. Pesca Puerto Esperanza
20. CARACOL
21. ETECSA
22. HAVANATUR
23. TRD
24. Delegación Municipal de la Agricultura
25. Dirección de Acueducto y Alcantarillado
26. Pecuario
27. EMPRESTUR
28. Escuela Nacional de Espeleología

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple (MAS), con una probabilidad de éxito (p) de 0.5 que es la que garantiza un mayor tamaño de muestra, un error máximo permisible (d) de 0.10 y una confiabilidad del 90%. El tamaño de muestra necesario es aproximadamente 21, en acuerdo con el procedimiento de cálculo utilizado por Calero (1978) (ver **Anexo II.2**). La selección de las 21 organizaciones que forman la muestra se

obtuvo mediante el empleo de la Tabla de Números Aleatorios (pág. 15) comenzando por la fila tres columna dos (ver **Anexo II.2**).

Por su papel de promotoras de la cultura de la localidad, como defensoras de los valores naturales de la zona o aquellas cuya misión es la de dirigir los procesos que se llevan a cabo en el territorio, así como las que tengan a su cargo la formación de futuros profesionales, se tienen en cuenta organizaciones no económicas, pero que su incidencia es importante para el cumplimiento de los objetivos trazados en cuanto al logro de un turismo sostenible. Partiendo de este criterio se seleccionaron además, para formar parte de la muestra a la que se le aplicó el diagnóstico, las siguientes organizaciones:

1. Sectorial de Cultura
2. Poder Popular Municipal
3. Parque Nacional Viñales
4. Centro Universitario Municipal (CUM)

El diagnóstico se le aplicó a un total de 25 organizaciones, teniendo en cuenta aquellas que no son de tipo económico, pero que fueron consideradas para el análisis por las razones expresadas anteriormente. Estas se listan a continuación:

1. CUPET
2. Estación Experimental Forestal
3. CUBATAXI
4. Dirección de Comunales
5. Comercio
6. Empresa Hotel - Viñales
7. Los Jazmines
8. La Ermita
9. Rancho San Vicente
10. Mural de la Prehistoria
11. Cueva del Indio
12. Finca San Vicente
13. El Estanco

14. Palenque de los Cimarrones
15. Campismo Popular “Dos Hermanas”
16. EMPRESTUR
17. HAVANATUR
18. TRD
19. Delegación Municipal de la Agricultura
20. Empresa Integral y de Tabaco
21. Acueducto y Alcantarillado
22. Sectorial de Cultura
23. Poder Popular Municipal
24. Parque Nacional Viñales
25. CUM

II.2 Diagnóstico sobre el proceso de capacitación de los principales actores económicos vinculados al turismo

II.2.1 Determinación de condiciones actuales relacionadas con la capacitación

Mediante análisis documental, encuestas, consulta de los resultados de investigaciones anteriormente realizadas en el territorio que sirvieron de apoyo al presente trabajo, así como con la realización de una entrevista, se determinaron las condiciones que presentan las organizaciones seleccionadas en diferentes aspectos que inciden de alguna manera en el desarrollo del proceso de capacitación o que forman parte del propio proceso. Estos son los siguientes:

✓ Cultura y filosofía

Se puede apreciar que actualmente los miembros de las organizaciones del territorio, presentan limitaciones referidas a los valores que contribuyan al desarrollo de una cultura turística sostenible, lo que se evidencia en que la mayoría de las entidades no tienen declarado ningún valor relacionado con la variable medioambiental, además se percibe la escasa presencia de valores asociados al uso y conservación del patrimonio cultural y natural. Ortiz (2007),

realizó un diagnóstico de los valores de las organizaciones en Viñales, el cual arrojó, entre otros, los siguientes resultados:

- En sentido general, aún no es suficiente el conocimiento que los directivos manifiestan tener acerca del papel que les corresponde en la formación de una cultura organizacional para el turismo sostenible.
- Se aprecia una falta de coincidencia, entre los valores expresados en las estrategias y los percibidos, lo que incide de forma negativa en la consolidación de la cultura organizacional.
- Aunque la zona objeto de estudio tiene una alta vocación para el turismo de naturaleza, los valores expresados en las estrategias de las organizaciones y percibidos en la cultura actual y deseada, por parte de los integrantes de las entidades vinculadas a la actividad turística, en su mayoría, no responden a las concepciones relacionadas a una cultura organizacional para el turismo sostenible.

Aún cuando se constatan problemas serios en el territorio en cuanto a la cultura organizacional, es preciso destacar que se trabaja al respecto para hallar la solución adecuada. Precisamente, Ortiz (2007) propone una estrategia metodológica para el desarrollo de los valores de la cultura organizacional, la cual tiene muy en cuenta la importancia del proceso de capacitación y del trabajo en grupo, como vía para lograr que las personas se apropien de las creencias y valores requeridos para la implementación del modelo de turismo sostenible.

✓ **Estilos de dirección**

En el caso de los directivos de las organizaciones seleccionadas del territorio de Viñales, estos manifiestan utilizar un estilo democrático-participativo, donde se concilia con los trabajadores, dándoles participación en las decisiones de la empresa. La mayoría de los directivos considera que esta forma de dirección constituye una parte importante para el logro de una mayor motivación de los trabajadores por la capacitación, ya que en la medida en que éstos participen en las decisiones de capacitación, el resultado estará más cerca de sus

intereses individuales, tributando a un mejor desempeño colectivo de la organización.

✓ **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un elemento medular para la administración de una organización, pues constituye el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. En el caso de las decisiones relacionadas con la capacitación en las organizaciones seleccionadas del territorio de Viñales, se conoció en entrevista realizada a los directivos (ver **Anexo II.3**), que se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores para la confección del plan de capacitación. Este aspecto se constató en los resultados arrojados por la aplicación de la encuesta a trabajadores, donde de un total de 312 encuestados, el 47.1% (147) afirma que la organización *siempre* evalúa de modo sistemático sus necesidades de capacitación y desarrolla planes para atenderlas, el 28.2% (88) considera que lo hace *frecuentemente*, el 16.7% (52) expresa que *a veces*, el 4.8% (15) opina que lo hace *rara vez* y sólo el 3.2% (10) expresa que no sucede *nunca*. No obstante, existen debilidades en algunos aspectos en los cuales es necesario reforzar el trabajo para lograr una capacitación que cumpla las expectativas de los que la reciben y así elevar la motivación, pues a la interrogante de si tienen en cuenta los criterios de los trabajadores para confeccionar el plan de capacitación, el 41.7% expresó que *siempre* es así, mientras que un 58.3% considera que se encuentra entre *frecuente, a veces, rara vez y nunca*.

En el ámbito organizacional, de manera general, se toman constantemente todo tipo de decisiones, las que no sólo inciden en la propia empresa, sino en su entorno. Debido a las estructuras de subordinación, muchas veces la propia organización no puede cambiar las decisiones tomadas en los niveles superiores, aún cuando éstas no tengan en cuenta totalmente las especificidades de cada entidad e influyan negativamente en su entorno económico, social o natural. En el caso de aquellas decisiones que están al alcance de las organizaciones cambiar o modificar, los directivos han manifestado que se tienen en cuenta los efectos que podrían tener, pues le

dan una gran connotación al entorno donde se encuentran ubicados y se trabaja en la medida de las posibilidades para solucionar los inconvenientes.

✓ **Determinación de necesidades de aprendizaje (DNA)**

Uno de los principales problemas detectados en el análisis documental (ver **Anexo II.4**) sobre este tema, es que la mayoría de las organizaciones realizan el DNA de forma incorrecta, pues algunos no cubren la totalidad de los trabajadores o están desactualizados y otras organizaciones no poseen DNA.

Se pudo constatar que el DNA no se concibe como una fuente de información que permita identificar las temáticas que realmente constituyen necesidades e intereses de los trabajadores, a fin de elaborar planes de capacitación en respuesta a las mismas. En el caso de las organizaciones que poseen DNA para cada trabajador, estos sólo tienen en cuenta aquellos aspectos relacionados con la superación en actividades muy específicas, como cursos de habilitación, cursos para alcanzar el nivel mínimo elemental y otros cursos relacionados con resoluciones, normativas y con funciones propias que desarrolla el trabajador en su puesto laboral; careciendo éstos de temáticas dirigidas a incrementar las habilidades y competencias integrales del personal. Lo anterior justifica la propuesta que se realiza en el Capítulo III, en la cual se pretende que las organizaciones desarrollen procesos de aprendizaje organizacional, a partir de la gestión de la capacitación, permitiéndole al trabajador conocer el proceso de trabajo en su totalidad y adquirir las competencias integrales necesarias para el efectivo desempeño organizacional. Las entidades cuentan con planes de capacitación aprobados por el consejo de dirección, aunque éstos no recogen ningún aspecto sobre temas ambientales. Lo anterior se argumenta, hasta cierto punto, con los resultados obtenidos en la tercera pregunta de la encuesta aplicada a directivos, donde más del 50% plantea que en el DNA los trabajadores no manifiestan interés por conocer aspectos de la variable ambiental, el 28% manifestó que sí, mientras que el 21% considera que esto ocurre en ocasiones, lo cual refuerza el criterio de la investigadora acerca de la necesidad de motivar e impulsar a los trabajadores

hacia aquellos temas de suma sensibilidad e importancia en el contexto actual de sus centros laborales.

✓ **Recursos para la capacitación**

A consideración de los directivos de las organizaciones seleccionadas, existen limitaciones serias en cuanto a la disponibilidad de recursos para la capacitación en la mayoría de sus entidades, las cuales están relacionadas fundamentalmente con la escasez de bibliografía, la falta de locales para impartir la docencia, la transportación de los profesores y trabajadores, entre otros problemas que se presentan en la práctica.

Otra deficiencia detectada fue que la mayoría de las organizaciones no tienen previsto en el análisis del presupuesto, aquel destinado a las actividades de capacitación. También está el caso de las que son de subordinación provincial y el desglose del presupuesto se realiza a ese nivel, lo que limita la autonomía de los directivos de las organizaciones para proyectar acciones de superación.

No obstante, más que esto, la principal preocupación de los directivos es la falta de motivación de los trabajadores por la capacitación. En la mayoría de los casos, éstos asisten a los cursos por cumplir con la tarea, sin interesarles realmente las materias impartidas, resultado de esto es que al final del curso, la preparación recibida no produce efecto positivo alguno en la capacidad del trabajador.

Los aspectos antes mencionados pretenden obtener información acerca de las condiciones concretas de las organizaciones objeto de estudio a las que se enfrenta la investigada para aplicar el diagnóstico. Se pudo corroborar que las condiciones no son ideales para la inserción de un modelo de turismo sostenible, sino que se hace necesario un trabajo profundo, sistemático, que busque las causas del problema y las posibles alternativas para darle solución. Se considera que las organizaciones tienen en sus manos la posibilidad de impulsar, desde los sistemas de capacitación, el aprendizaje continuo y el conocimiento de aquellos aspectos esenciales de la sostenibilidad; así como la necesidad de integrar al resto de los actores económicos, naturales y

socioculturales al proceso, donde todos se sientan partícipes y beneficiarios del turismo.

II.2.2 Análisis de los resultados de la encuesta a directivos

Por propósitos específicos de la investigación se realizó un muestreo aleatorio estratificado, efectuándose una división por estratos en dos categorías: directivos y trabajadores, con el fin de conocer las consideraciones de cada grupo, las cuales podrían estar en conflicto o no. En la categoría de directivos se tomó un tamaño de población (N) de 200, lo que constituye el total de directivos de las 25 organizaciones seleccionadas. El cálculo de la muestra se realizó por las fórmulas estadísticas, utilizando una probabilidad de éxito (p) de 0.5 que es la que garantiza un mayor tamaño de muestra, un error máximo permisible (d) de 0.05 y una confiabilidad del 90%. El tamaño de muestra resultante fue 132 directivos (ver **Anexo II.5**). Para establecer la cantidad de encuestados en cada organización, se utilizó la fórmula de asignación proporcional de Calero (1978) (ver **Anexo II.5**).

La primera versión de las encuestas fue sometida a una prueba piloto, la cual se le aplicó a una pequeña parte de la muestra seleccionada, de 10 a 15 personas, según Salgado (2005). En el caso de los directivos, se tuvieron en cuenta aquellos con más de 5 años de experiencia en el cargo y en los trabajadores, aquellos de 10 a 15 años de experiencia laboral. Los resultados obtenidos fueron utilizados para realizar algunas modificaciones en la estructura y temas tratados en los cuestionarios (ver **Anexos II.6 y II.7**), con el fin de que los encuestados comprendieran mejor el lenguaje y expresaran con mayor facilidad sus criterios. La estructura de las encuestas es la siguiente: una primera sección que recoge datos generales relacionados con los encuestados, tales como edad promedio, género, tiempo en el cargo o puesto de trabajo y la segunda sección, comprende las variables de análisis que tienen ciertas variaciones de un cuestionario a otro.

En la encuesta aplicada a directivos se redefinió la forma de enfocar las preguntas, con el propósito de que éstos tuvieran una mejor comprensión de las mismas, pues en ocasiones el lenguaje utilizado era demasiado tecnicista. En

algunos casos, se cambió totalmente el sentido de la pregunta, incluso el contenido de éstas, pues se consideró, a partir de las sugerencias realizadas por los encuestados en la prueba piloto, que no aportarían resultados significativos a la investigación. De esta forma, la propuesta final quedó estructurada con un total de 11 preguntas (ver **Anexo II.8**).

Con la aplicación de la encuesta a los directivos de las organizaciones seleccionadas, se pudieron conocer varios aspectos de interés para la investigación. De manera general, se obtuvieron los datos de los encuestados (ver **Anexo II.9**), con lo que se puede establecer que la mayoría son del género masculino, se encuentran en un rango de edad entre 41 y 50 años, predominan los niveles escolares universitario y técnico medio con iguales cifras y el tiempo en el cargo oscila mayoritariamente entre cuatro y siete años.

Variables de análisis.

- En la pregunta uno, el 99.2%, casi la totalidad de los encuestados, manifiesta conocer la estrategia de capacitación de su organización, aspecto considerado muy positivo, pues sería inconcebible que un directivo no posea estos conocimientos.
- En la pregunta dos, el 31% (41) manifiesta que los procesos de capacitación que desarrollan en su organización tienen en cuenta la variable ambiental, mientras que el resto (69%) emite su respuesta entre las opciones *no*, *todavía* y *se tendrá en cuenta*.

Se puede concluir que, en la gran mayoría de las organizaciones, no se considera importante esta temática, aún cuando se encuentran ubicadas en un entorno eminentemente sensible en este sentido, por lo que los conocimientos adquiridos por los miembros de las organizaciones sobre el tema son escasos y poco profundos. En tal sentido, es urgente buscar alternativas que superen esta realidad y conviertan los planes de capacitación en lo que realmente deben ser: una novedosa fuente de conocimientos actualizados y acordes con las necesidades y el entorno de las organizaciones.

Estos resultados argumentan la propuesta del tercer capítulo, como elementos necesarios para la elaboración e implementación de un modelo sistémico de

gestión de la capacitación para el turismo sostenible, que sensibilice y cree conciencia en los implicados sobre la importancia de trabajar de manera integrada de cara al logro de ese paradigma.

En el análisis de la cuarta pregunta se obtuvo lo siguiente:

- El 48.5% del total de directivos encuestados no aporta ningún elemento a la investigación, lo que limita el alcance de ésta.
- El 65.9% de los encuestados considera que las acciones de capacitación han mejorado el desempeño de sus subordinados. Los principales argumentos que expresan son los siguientes: mayor preparación y dominio de la actividad que realizan (18.2%), mejora la calidad de los servicios (11.4%) y el 4.5% considera que tienen mayor profesionalidad. Sólo el 2.3% manifiesta que se ha ampliado la capacidad de éstos para asumir nuevas responsabilidades. Estas cifras confirman el hecho de que actualmente la capacitación no constituye la vía para preparar a las personas para el futuro, sino que se centra en los problemas del momento, lo cual según el criterio de la autora, limita sus posibilidades de reaccionar ante los cambios constantes del entorno.
- Sólo el 3% cree que no se ha mejorado el desempeño de los trabajadores y el 31% afirma que esto ha ocurrido en alguna medida, sus argumentos están referidos fundamentalmente a la necesidad de ampliar la capacitación a temas ambientales (5.3%), el resto considera que no se llega a todos los trabajadores, existe poco interés por su parte hacia la capacitación y la baja disponibilidad de recursos (6.8%).

Ante la pregunta de cuáles son las dificultades que se presentan en el proceso de capacitación, se obtuvo los resultados siguientes:

- Más del 50% no ofreció ningún elemento, aspecto que se considera negativo.
- La escasez de recursos fue planteada por el 13.6% de los encuestados, el 9.1% considera que las ofertas son poco interesantes, el 14.4% expresó la poca motivación y el poco tiempo de los trabajadores,

mientras que el 4.5% argumenta la poca preparación de los profesores. Se evidencia que el proceso de capacitación está afectado por la insuficiencia de recursos para este fin; sin embargo, una gran parte del problema está dada por la voluntad de los miembros de las organizaciones para aprender, los cuales no se sienten impulsados a participar, sino que ven en estos cursos una obligación a cumplir y no una posibilidad de mejorar individualmente y de esta manera tributar al logro de resultados superiores en la gestión organizacional.

La pregunta seis persigue el objetivo de conocer las consideraciones de los directivos del territorio acerca del término turismo sostenible. Del análisis se pudo conocer que:

- Como en los casos de las preguntas anteriores, más de la mitad de los encuestados no aporta ninguna idea, lo que tiene las mismas implicaciones negativas expresadas.
- El 17.4% considera que el turismo sostenible es aquel que no afecta al medio natural, el 6.1% expresó que conlleva al desarrollo local, el 4.5% argumenta que es la interacción entre economía, naturaleza y sociedad y el 3% hace referencia a la participación de otros sectores de la economía. Estos elementos expresados por los directivos se acercan al significado de turismo sostenible, pero es importante señalar que no existe en las diferentes organizaciones del territorio un consenso generalizado del término, sino que cada cual expresa al respecto lo que atañe a su propia organización. Lo anterior no permite la asunción de un modelo general de desarrollo, lo que constituye una limitante para el acercamiento al paradigma del turismo sostenible en la localidad.

Al preguntar a los directivos cuáles consideran que son las características que debe cumplir un modelo de turismo sostenible en su territorio, éstos argumentaron lo siguiente:

- El 54.5% no aportó ninguna respuesta.

- El 19.7% considera que debe respetar la naturaleza, el patrimonio y la cultura, el 6.8% cree que se deben revertir los ingresos en el desarrollo local y el 15.1% expresó que debe incluir a toda la sociedad, debe existir una mejor preparación de directivos y trabajadores y se debe elevar la cultura ambiental. Los elementos anteriores son válidos en el desarrollo del turismo sostenible, sólo que se considera bajo su por ciento de coincidencia para impulsar este modelo.

En la pregunta ocho, el 70.5% cree que las acciones de capacitación ejecutadas en su organización facilitan el intercambio de experiencias profesionales, el 28.8% considera que esto ocurre en ocasiones y sólo el 0.8% opina que no. A pesar de que actualmente la capacitación carece de varios aspectos vitales para impulsar el desarrollo de un modelo de turismo sostenible en el territorio, tales como la filosofía de organización que aprende y el pleno conocimiento y concientización del término turismo sostenible, se considera positivo el hecho de que, aún con esas deficiencias, la capacitación propicie este intercambio tan importante para la superación de los trabajadores.

Como uno de los principales propósitos de la presente investigación es la aplicación del enfoque de organización que aprende, en la encuesta a directivos se incluyó una pregunta acerca de si conocen lo que esto significa, a la cual el 60.6% respondió que no, mientras que el 39.4% afirmó que sí.

En la siguiente pregunta, se le pide a los encuestados que seleccionen los que a su consideración constituyen elementos de una organización que aprende, obteniendo que sólo el 3.0% conocía la respuesta correcta, argumentando que esta filosofía comprende a todos los integrantes de la organización; busca “aprender a aprender”; se basa en la conversión del conocimiento individual en conocimiento colectivo o socializado y comprende un proceso de formación continua; de manera que excluye la especialización de los trabajadores, favoreciendo la polivalencia o multicompetencia de éstos. Las restantes respuestas oscilaron entre *todos los elementos*, *ningún elemento* o varias combinaciones incorrectas de *diferentes elementos*.

En entrevista realizada a los directivos se obtuvieron las siguientes probables causales del fenómeno antes analizado:

1. La alta dirección no prioriza la capacitación en la organización.
2. Existencia de un clima laboral de poca confianza respecto al intercambio de conocimientos.
3. Falta de trabajo en grupos o equipos.

La última pregunta del cuestionario aborda lo relacionado con el aprendizaje continuo, para conocer la importancia que le confieren los directivos en el logro de mejores resultados de su gestión, a lo que se obtuvo que: el 97.7% considera que sí y sólo el 2.3% cree que tiene poca importancia. Resulta positivo que a pesar del desconocimiento de la filosofía de organización que aprende, consideren importante la continua preparación para superar los resultados alcanzados por las organizaciones.

II.2.3 Análisis de los resultados de la encuesta a trabajadores

En el caso de los trabajadores el tamaño de la población (N) de las 25 organizaciones es de 1 699. Para el cálculo de la muestra se procedió de la forma anterior, utilizando una probabilidad de éxito (p) de 0.5, que es la que garantiza un mayor tamaño de muestra, un error máximo permisible (d) de 0.05 y una confiabilidad del 90%. El tamaño de muestra resultante fue de 312 trabajadores (ver **Anexo II.5**). Para establecer la cantidad de encuestados en cada organización se utilizó la fórmula de asignación proporcional de Calero (1978) (ver **Anexo II.5**).

La encuesta aplicada a los trabajadores, como se planteó con anterioridad, también fue sometida a una prueba piloto, donde las preguntas 5, 7 y 8 fueron descartadas por considerar que los encuestados no comprendían con claridad su significado, debido al tecnicismo de éstas. En la propuesta final de encuesta a trabajadores (ver **Anexo II.10**), se redujeron a siete las preguntas relacionadas con el enfoque de organización que aprende y se incluyó la temática de capacitación, cumpliendo con objetivos propios de la investigación. Además, se realizó el diseño de tres preguntas que anteceden a las del cuadro anterior, las que recogen esencialmente temáticas de turismo sostenible. Para

el diseño de éstas, se tuvo en cuenta la estructura de preguntas abiertas, con el fin de recoger elementos suficientes que permitan una mayor profundidad en la investigación.

Con la aplicación de esta encuesta se pudieron conocer varios aspectos de interés para la investigación. De manera general se obtuvieron los datos de los encuestados (ver **Anexo II.11**), con lo que se pudo establecer que la mayoría 35.9% (112) se encuentra en el rango de edad de 31 a 40 años, el 56.4% (176) es del género femenino y el nivel de escolaridad que predomina es técnico medio con un 40.1% (125); sólo el 26.9% (84) son universitarios, el 22.1% (69) culminaron el preuniversitario; mientras que una minoría, el 10.9% tiene el nivel primario y secundario. Lo anterior permite expresar que los trabajadores de las organizaciones seleccionadas tienen un nivel escolar acorde al trabajo que realizan, aún cuando se recomienda trabajar para lograr una mayor preparación de aquellos que tengan la capacidad para continuar superándose.

Variables de análisis:

En la pregunta uno de la encuesta se obtuvo los siguientes resultados:

Del total de encuestados, el 63.8% (199) considera que su organización tiene incidencia en el desarrollo turístico del territorio, el 26% (81) cree que inciden en alguna medida y el 10.3% (32) manifiesta no hacerlo.

Es de destacar que del 63.8% que considera incidir, el 27.2% corresponde a trabajadores de la Cadena Cubanacan-Horizontes y Cadena Palmares, el 10.6% pertenece a Cultura, el 24.5% se distribuye entre Comercio, Tabaco y Comunes y el resto corresponde a las demás organizaciones. Analizando estos datos, se puede concluir que la mentalidad de las personas está alejada de considerar el territorio como un sistema, donde todos inciden en la actividad económica articuladora de su desarrollo y son los principales responsables por el buen funcionamiento e incluso, por el avance hacia un modelo de turismo sostenible. Con esta estricta división se hace muy difícil implementar algún sistema íntegro de desarrollo, lo cual ratifica el hecho de que actualmente los procesos de capacitación y aprendizaje desarrollados en las organizaciones del

territorio, no responden a las concepciones relacionadas a una **localidad que aprende para el turismo sostenible** (ver epígrafe 1.2.6 del Capítulo I).

La autora considera importante trabajar desde la capacitación en las organizaciones, para lograr que los trabajadores se apropien de una mentalidad abierta a los cambios, a las posibilidades futuras, al aprendizaje continuo como vía para tributar cada cual, desde el lugar que ocupa, al turismo sostenible.

Para el análisis de los argumentos de esta pregunta se realizó por parte de la autora un consenso de las respuestas que más se repetían y de esta forma establecer su frecuencia. Del 63.8% que respondió que sí incide, el principal argumento es la prestación de servicios al sector (22.6%), seguido de la promoción al turismo de naturaleza (8.5%), limpieza y embellecimiento (8%), promoción de valores y tradiciones culturales (7%), atractivo del cultivo del tabaco (7%) y comercialización al producto turístico (6.5%). Un número elevado de personas (19.1%) no ofrece argumentación, lo que desde el punto de vista investigativo empobrece el análisis.

Los que consideran que su organización incide en alguna medida (81 personas) lo hacen con los mismos argumentos de la respuesta anterior, o sea, prestación de servicios al sector (21%), atractivo del cultivo del tabaco (11.1%) y promoción de los valores y tradiciones culturales (9.9%); el resto de los argumentos con un por ciento muy bajo. De los 32 que consideran no tener incidencia, la mayoría (24) no emite ningún argumento, el resto considera no prestar ningún servicio o no incidir de modo alguno en la actividad.

La segunda y tercera pregunta arrojaron que:

- El 70.2% (219) de los encuestados conoce lo que es turismo sostenible y el 29.8% (93) no, lo que manifiesta un buen dominio del tema en sentido general.
- De los 219 que conocen el término turismo sostenible, 142 (64.8%) considera que la actividad turística en Viñales es sostenible. Los principales argumentos son los siguientes: turismo sano que no afecta el medio ambiente (31%), por las bellezas naturales (16.2%), infraestructura

del sector (9.2%), afluencia de turistas (6.3%), preservación patrimonial y cultural (5.6%) y 20.4% no emite ningún argumento. Sumando los porcentajes de las respuestas más alejadas del significado de turismo sostenible (las bellezas naturales, afluencia de turistas, infraestructura del sector) se tiene que, el 31.7% de los que afirman conocer este término, no poseen los conocimientos reales al respecto. Por otra parte, el 31% que emite el argumento de que es un turismo sano que no afecta el medio ambiente, sólo posee un conocimiento parcial de una de las aristas del concepto, lo que resulta insuficiente para el logro del paradigma del turismo sostenible en el territorio. Lo anterior permite decir que en las condiciones diagnosticadas resulta imposible pretender el desarrollo de un modelo íntegro de turismo sostenible. Es por ello que, desde los sistemas de capacitación de las organizaciones, se hace necesario trabajar arduamente en el logro de conocimientos profundos sobre el tema, que faciliten el acercamiento a ese paradigma.

- De los 219 que conocen el término turismo sostenible, 77 (35.2%) considera que no es sostenible la actividad turística del territorio. Los argumentos más significativos son los siguientes: insuficiente cuidado del medio ambiente (18.2%), no se revierten los ingresos en el desarrollo local (18.2%), insuficiente interacción entre los actores (10.4%), por la baja afluencia de turistas (6.5%), insuficiente capacitación sobre temas ambientales (5.2%), entre otros. La mayoría expresa argumentos válidos a su respuesta, sin embargo éstos representan una ínfima parte del total de encuestados, por lo que se reitera la necesidad de sistematizar el trabajo en este sentido.

El análisis de la pregunta cuatro se realiza por incisos:

- La organización aprende con la experiencia y no repite los errores: el 40.7% (127) considera que *a veces*, el 29.8% (93) expresa que *siempre*, el 18.6% opina que *frecuentemente*, mientras que el 10.9% (34) considera que ocurre entre *rara vez* y *nunca*.

- Cuando alguien sale de la organización su conocimiento permanece: 39.1% (122) manifiesta que ésto ocurre *a veces*, sólo el 7.3% cree que la frecuencia está entre *rara vez* y *nunca*, el 16.3% (51) considera que *frecuente* y el 37.2% (116) *siempre*.
- Cuando concluye una tarea algún equipo divulga lo que se aprendió: El 29.8% (93) respondió que *a veces*, el 25.6% (80) cree que *siempre*, el 20.8% (65) considera que *frecuente* y el 23.7% (74) respondió entre *rara vez* y *nunca*.
- El conocimiento generado en la mayoría de las áreas de la empresa es compartido por todos los trabajadores: El 38.1% (119) afirma que *a veces*, el 30.4% (95) *siempre*, el 20.5% (64) considera que *frecuente*, mientras que el 10.9% (34) afirma entre *rara vez* y *nunca*.
- Los trabajadores poseen suficiente preparación para ocupar otros puestos de trabajo en caso de ser necesario: El 51.3% afirma que *a veces*, el 23.7% *siempre*, el 18.6% considera que *frecuente*, mientras que el 6.4% considera que está entre las opciones *rara vez* y *nunca*.

Los aspectos de la pregunta anterior están dirigidos a conocer la posible vigencia de la concepción de organizaciones que aprenden en los actores de mayor incidencia en la actividad turística del territorio. Los números más elevados se encuentran en la categoría *a veces*, lo cual permite afirmar que falta mucho para asumir esta filosofía como vía para lograr una mejor gestión de las organizaciones. Sin embargo, es alentador el hecho de que la minoría de las respuestas en todos los incisos se encuentran en las categorías *rara vez* y *nunca*, lo que permite afirmar que aún cuando no se puede hablar de organizaciones en aprendizaje continuo, podrían obtenerse resultados muy superiores si se sistematiza el trabajo a través de la capacitación y el trabajo en grupo.

Conclusiones parciales del Capítulo II

Una vez realizado el análisis y procesamiento de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Las condiciones actuales de las organizaciones seleccionadas como objeto de estudio, muestran un ámbito que no es del todo favorable para la implementación de un modelo de turismo sostenible en el territorio.
2. Los planes de capacitación de las organizaciones no constituyen una vía para transmitir y elevar los conocimientos relacionados con la sostenibilidad que se requieren para alcanzar en el territorio un desarrollo integral.
3. La capacitación en el territorio se centra exclusivamente en mejorar las aptitudes de los trabajadores en la tarea que realizan actualmente y no incluye la preparación de éstos para enfrentar los retos del futuro, lo cual limita su alcance y reduce las posibilidades de las organizaciones de enfrentar con éxito el cambiante entorno donde actúan.
4. Existe en el territorio un desconocimiento casi total de la filosofía de organización que aprende, lo cual limita las posibilidades para emprender el turismo sostenible en la zona, a partir de las concepciones sobre la **localidad que aprende para el turismo sostenible**.
5. Los diferentes actores del territorio no se consideran parte integral de la actividad turística, lo cual limita las posibilidades de integración de todas las organizaciones, como paso importante para propiciar el cambio hacia el turismo sostenible.

CAPÍTULO III: MODELO SISTÉMICO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TURISMO SOSTENIBLE

El presente capítulo propone un modelo sistémico de gestión de la capacitación con enfoque de organización que aprende, asociado al desarrollo turístico sostenible, compuesto de tres subsistemas interrelacionados entre sí y conducente al incremento de las competencias laborales relacionadas con la sostenibilidad que se requiere para alcanzar en el territorio un desarrollo integral.

III.1 Presupuestos básicos para la implementación del modelo sistémico

Las bases que fundamentan el modelo sistémico de gestión de la capacitación para un turismo sostenible, con enfoque de organización que aprende, son las siguientes:

- El análisis de los procesos de interrelación teórica que se establecen entre la capacitación y la organización que aprende, en el contexto del turismo sostenible, los cuales han sido expuestos en el desarrollo del Capítulo I.
- Los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, recogidos en el Capítulo II del presente trabajo, los cuales argumentan la necesidad de diseñar e implementar un sistema de capacitación que tribute al logro del turismo sostenible en la zona.
- La discusión y debate con diferentes grupos de especialistas y directivos vinculados a la actividad turística, así como al cuidado y conservación de los recursos naturales y culturales.

Como fue expresado en el capítulo teórico del presente trabajo (epígrafe I.2.6), la localidad que aprende para el turismo sostenible se plantea como una red de conocimiento a escala local, donde el intercambio de saberes y experiencias constituye un factor clave para el acercamiento al modelo de sostenibilidad turística.

La autora considera que se debe partir de determinados presupuestos básicos para la implementación del modelo propuesto en el trabajo, a saber:

- La participación activa y el compromiso de los actores locales hacia el aprendizaje, logrando su implicación en ese proceso.
- Los actores locales deben actuar en sistema, generando sinergias a partir de su integración y coordinación (ver Capítulo II, epígrafe II.1.1).
- La localidad actuando como gestora de su propio aprendizaje y conocimiento y transformándose continuamente.
- Debe considerarse la localidad como una organización que facilita el aprendizaje continuo, de manera que se retroalimente del propio proceso y pueda alcanzar niveles superiores de desarrollo.
- La interacción entre los actores implica intercambio de información, conocimientos y experiencias basados en la honestidad y la comunicación abierta.
- La autorreflexión, mediante el trabajo grupal y la discusión colectiva de todos los directivos de las entidades vinculadas a la actividad turística, para la aprehensión y desarrollo de las competencias laborales, que demanda la localidad que aprende para el turismo sostenible.
- Que la implementación del modelo sistémico se considere como un proceso continuo de desarrollo de las competencias y los valores asociados a la cultura organizacional para un turismo sostenible, por parte de todos los implicados.
- Desarrollar un seguimiento y evaluación constante de los impactos que se produzcan en el desarrollo de las competencias laborales de los implicados, con el propósito de introducir las medidas preventivas y correctoras que resulten necesarias, para lograr el acercamiento al modelo turístico sostenible.

De modo general, el modelo sistémico de gestión de la capacitación que se propone en el presente capítulo, pretende incidir de manera significativa en el logro de una conciencia ambiental en las personas y comunidades, partiendo de la actuación integrada de todos los implicados de cara al logro de ese paradigma. De ahí la importancia del cumplimiento de estos presupuestos

básicos para la creación de las condiciones favorables, que permitirá el desenvolvimiento del modelo sistémico que se expone en el siguiente epígrafe.

III.2 Modelo sistémico de capacitación para el turismo sostenible

El análisis de las diferentes definiciones de sistema y modelo (ver **Anexo III.1**), permitieron a la autora formular su concepción acerca del modelo sistémico que se propone en este trabajo, el cual es entendido como una representación de las relaciones que se establecen entre los diferentes subsistemas y elementos de un sistema de gestión de la capacitación; conformando un todo ordenado y coherente para el logro de un objetivo concreto y cuyo carácter continuo favorece la asunción de la localidad que aprende para el turismo sostenible.

Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multicompetencias o multihabilidades (Cuesta, 2010). Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la gestión de la capacitación.

Los principales argumentos que justifican la necesidad de aplicar este modelo sistémico, están en los resultados de los instrumentos utilizados en el diagnóstico, que se describen en el capítulo II (entrevista, análisis documental y encuestas), los cuales ratifican la brecha que existe, entre los conocimientos y habilidades que poseen los directivos y trabajadores de las organizaciones vinculadas a la actividad turística en la actualidad y aquellos que se requieren desarrollar, para contribuir a la aproximación de un modelo turístico sostenible.

La relación de los mismos se ofrece a continuación:

- Los planes de capacitación de las organizaciones no tienen en cuenta temas de sostenibilidad, lo cual limita en gran medida los conocimientos que puedan tener los miembros de las organizaciones en cuanto a este particular.
- La capacitación no constituye la vía para preparar a las personas para el futuro, sino que se centra en los problemas del momento, lo que limita sus posibilidades de reaccionar ante los cambios constantes del entorno.

- No existe en las diferentes organizaciones del territorio un consenso generalizado del término “turismo sostenible”, sino que cada cual expresa al respecto lo que atañe a su propia organización, lo que constituye una limitante para el acercamiento al paradigma del turismo sostenible en la localidad.
- Desconocimiento casi total de la filosofía “organización que aprende”, como vía para lograr una mejor gestión de las organizaciones, lo cual reduce las posibilidades para emprender el turismo sostenible en la zona.

Para una mejor comprensión del modelo en cuestión, se inicia la presentación del mismo con una explicación de sus componentes estructurales, los que se exponen a continuación:

I. Objetivo general del modelo sistémico: Se refiere al resultado final a alcanzar a mediano y a largo plazo con la aplicación del modelo.

II. Objeto del modelo sistémico: Personas a las cuales se les va a aplicar el modelo, para desarrollar las competencias laborales propias de una cultura organizacional en el turismo sostenible.

III. Responsable de la implementación y control del modelo sistémico: Es una organización o grupo, con autoridad a escala local, para convocar e integrar a todos los implicados en este proyecto.

IV. Subsistemas del modelo sistémico: Se determinan tres subsistemas que interactúan de forma flexible y dinámica aunque con características particulares, presentándose en cada uno de ellos lo siguiente:

- Definición. Se declara el contenido del subsistema.
- Objetivo particular. Se plantea el propósito específico de cada uno de los subsistemas, que contribuye al objetivo general del modelo sistémico.
- Elementos. Se exponen los componentes que integran los subsistemas del modelo sistémico.

V. Relaciones entre los subsistemas del modelo: Se establecen los vínculos y relaciones entre los subsistemas del modelo, efectuando un análisis de las relaciones que lo caracterizan como sistema.

VI. Resultados del modelo sistémico: Se exponen los resultados o salidas que se derivan de la aplicación del modelo sistémico de gestión de la capacitación, que demanda la localidad que aprende para el turismo sostenible.

A continuación se presenta una descripción del modelo sistémico, de acuerdo a la estructura que se ofreció con anterioridad (ver **Anexo III.2**).

I. Objetivo general del modelo sistémico:

Desarrollar las competencias laborales del personal, a través de la actualización y/o perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, así como del desarrollo de actitudes necesarias, sobre elementos normativos, conceptuales, metodológicos y de aplicación práctica relacionados con la sostenibilidad de la actividad turística, de manera que se promueva y fomente una cultura y conciencia ambientales.

II. Objeto del modelo sistémico:

Los directivos y trabajadores de las organizaciones de mayor incidencia en la actividad turística, los cuales con la preparación adquirida a partir de los planes de capacitación, así como con el intercambio de saberes y experiencias en el plano intra e interorganizacional, que demanda la localidad que aprende para el turismo sostenible; puedan contribuir al acercamiento a este paradigma.

III. Responsable de la implementación y control del modelo sistémico:

Un sistema de capacitación debe tener un organismo rector encargado de fijar las políticas y definir los alcances, las prioridades y la asignación de recursos. Sus funciones están encaminadas a la creación de condiciones y reglas generales para el funcionamiento del sistema.

El modelo de turismo sostenible se debe proyectar inicialmente a escala local, por lo que toda acción que se instrumente, en función de alcanzar un acercamiento al mismo, tendrá que estar concebida dentro de la estrategia de desarrollo de la localidad (Ortiz, 2007). Por tal razón, el modelo sistémico propuesto debe complementarse con la estrategia municipal de preparación y superación de cuadros y reservas y tributar al cumplimiento de la estrategia ambiental. De este modo, el responsable de la implementación y control del modelo sistémico, debe ser el Consejo de la Administración Municipal (CAM),

por ser la máxima autoridad ejecutiva, junto al Centro Universitario Municipal (CUM), apoyada en una comisión temporal de trabajo creada para este fin.

IV. Subsistemas del modelo sistémico

Subsistema I: Preparación o acondicionamiento

Definición: Constituye un proceso sistémico y sistemático de recopilación de la información y los recursos necesarios para la elaboración del plan de capacitación.

Objetivo particular: Crear las condiciones necesarias para la futura implementación del plan de capacitación, determinando las necesidades de aprendizaje, así como los recursos necesarios para la obtención de resultados satisfactorios.

Elementos: Información (DNA) y Recursos

1. Información (DNA)

El diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) constituye la base para la formulación de los objetivos y el diseño de los planes de capacitación, al desarrollar una investigación donde se detectan las necesidades del individuo, del grupo, de la organización y de la localidad en su conjunto. Su objetivo es investigar las necesidades reales y prioritarias que una organización debe satisfacer, traduciendo éstas en conocimientos, habilidades y aptitudes que deberán ser retomadas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo y tributar a la aproximación del modelo de sostenibilidad turística al que se aspira.

Este diagnóstico es concebido como un insumo de información para la elaboración del plan de capacitación, constituyendo el primer elemento del modelo sistémico propuesto y uno de los más importantes del mismo, pues determina la brecha existente entre las competencias actuales y las requeridas para un cargo. El DNA debe ser una actividad sistemática, lo que implica que de manera permanente se deben evaluar las necesidades de los trabajadores y directivos, a fin de desarrollar planes para atenderlas.

Muy importante en este modelo sistémico de gestión de la capacitación, “es ese, su punto de partida, logrando técnicamente la determinación de las

necesidades de capacitación” (Dolan, *et al.*, 2003; Fleitas, 2003), de manera que esa capacitación resulte a la vez que continua, coherente (Cuesta, 2010).

2. Recursos

El componente recursos forma parte de los subsistemas estrechamente vinculados con el cliente de la capacitación. Sus elementos son los recursos humanos, materiales y financieros que dichos clientes están dispuestos a emplear para el desarrollo del capital humano en la empresa.

Un aspecto esencial en este elemento es el recurso tiempo, pues en ocasiones no se dedica el suficiente para emprender un proceso de capacitación, por otorgársele prioridad a otras cuestiones organizacionales. Por tanto, a la hora de proyectar un plan de capacitación, es vital establecer los períodos necesarios para su implementación y así lograr la implicación y el compromiso de los involucrados.

La selección del personal como recurso que asegurará el proceso de enseñanza-aprendizaje debe tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, éste requiere también de una superación antes de iniciar los procesos propiamente dichos, ya que no siempre todos participan en la labor del diseño del proyecto de capacitación, cuestión a tener en cuenta al analizarse el recurso tiempo.

Como fue planteado en el Capítulo II del presente trabajo, una gran parte de los problemas diagnosticados radica en la voluntad de los miembros de las organizaciones para aprender, los cuales no se sienten impulsados a participar en las actividades de capacitación, sino que ven ellas una obligación a cumplir y no una posibilidad de mejorar individualmente y de esta manera tributar al logro de resultados superiores en la gestión organizacional. Por tal razón, es necesario poner énfasis en los aspectos emocionales y motivacionales de los involucrados en el proceso de capacitación, lo que implica no sólo “saber hacer”, sino “querer hacer” y que, como parte de esa localidad que aprende para el turismo sostenible, los actores sean capaces de comprometerse y sensibilizarse ante este tema de trascendental importancia.

Subsistema II: Planificación y organización

Definición: Proceso que comprende la elaboración del plan de capacitación, incluyendo la proyección de objetivos a alcanzar con la misma, así como la organización del proceso que garantice el cumplimiento de lo establecido.

Objetivo particular: Elaborar el plan de capacitación con un enfoque de organización que aprende, así como llevar a cabo la organización del proceso que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados.

Elementos: Planificación de la capacitación y organización del proceso.

3. Planificación de la capacitación

La planificación de la capacitación debe tener en cuenta los objetivos organizacionales y los medios y recursos de que se dispone para lograr unos resultados óptimos, seleccionando las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad y elaborando un plan y un presupuesto general de capacitación.

La determinación de los objetivos de capacitación constituye un paso vital para el éxito del proceso de capacitación, pues su correcta formulación garantizará que se satisfagan las exigencias que motivaron la realización del mismo. Deben ser definidos de manera clara y precisa, teniendo en cuenta los criterios de medida a establecer para la evaluación de su cumplimiento.

El plan debe tener en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, comprendiendo los tipos de acciones de capacitación a realizar, el modo a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, la fecha de inicio y terminación de cada acción y la cantidad de participantes. En este punto, se debe responder esencialmente a los siguientes cuestionamientos: ¿para qué capacitar?, ¿en qué capacitar?, ¿quién capacita?, ¿con qué capacita?, ¿quién debe ser capacitado?, ¿dónde capacitar?, entre otras.

Otro aspecto a tener en cuenta en este sentido es el establecimiento de prioridades, pues no se debe olvidar que resulta conveniente y provechoso que la capacitación abarque a todo el personal de la organización, por lo que debe concretarse qué acciones irán dirigidas a cada uno de los colectivos o grupos

profesionales; de manera que se logre un cambio en el nivel de competencias de los capacitados.

4. Organización del proceso

En la etapa de organización se plantea cómo hacer, qué elementos y condiciones son necesarias para el cumplimiento de los objetivos y cómo deben combinarse esos elementos para lograr el resultado propuesto.

Este componente del modelo sistémico incluye la asignación de la autoridad y los recursos entre los encargados de la ejecución del proceso, jugando un papel esencial la figura del Consejo de la Administración Municipal, apoyado en la comisión temporal de trabajo que se cree para este fin, así como del Centro Universitario Municipal, como organismo encargado de la superación en el territorio.

La organización del proceso es vital, es entendida como condición necesaria para la existencia de cualquier sistema; pues no se concibe un sistema si éste no posee determinado grado de organicidad. Por tal razón, en el modelo propuesto en la presente investigación, es importante velar porque el proceso sea organizado de manera efectiva, como garantía del éxito futuro del mismo. Todos los implicados deben actuar coordinadamente, de forma tal que se aseguren las condiciones organizativas que apoyen el cumplimiento en tiempo y forma de objetivos, políticas y tareas.

Subsistema III: Implementación y control

Definición: Proceso sistemático de ejecución de los planes de capacitación, así como su control por parte del CAM, de manera que las actividades realizadas se ajusten a las planificadas.

Objetivo particular: Garantizar la ejecución del plan de capacitación enfocado hacia el aprendizaje continuo, así como el seguimiento y evaluación del mismo.

Elementos: Ejecución del plan de capacitación y control del proceso (evaluación)

5. Ejecución del plan de capacitación

La ejecución se traduce en la intervención especializada que tiene por objeto facilitar el aprendizaje de nuevas habilidades, actitudes y conocimientos a los

directivos y trabajadores, a fin de que éstos puedan contribuir con su mejor desempeño al proceso productivo de la organización.

Deben tenerse en cuenta aspectos como la motivación, tanto de los capacitados como de los que imparten la capacitación, pues mientras mayor sea el interés puesto en el proceso, en mejor medida se aprovecharán los contenidos impartidos y de igual manera se pondrán en práctica. También es importante conocer las actitudes y escala de valores de los que van a ser formados. Una actitud negativa contra la organización, contra la utilidad de la capacitación o contra la persona que va a dirigir la misma, puede bloquear cualquier proceso de aprendizaje. Por el contrario, una actitud positiva y receptiva a la capacitación, facilita la labor del enseñante y la captación de lo enseñado.

6. Control del proceso (evaluación)

En esta etapa del modelo sistémico, se establece el grado de éxito o fracaso que logró el diseño y formulación del proyecto de capacitación. Un proyecto puede no producir los resultados esperados por razones o factores no controlados en cualquiera de las etapas anteriores a su ejecución.

Resulta importante destacar la interacción de este elemento del modelo con el resto de los elementos pertenecientes a los subsistemas anteriormente expuestos, o sea que, la evaluación, como parte del control que se realiza, está presente no sólo al final del proceso, sino también desde que se determinan las necesidades de aprendizaje y durante la ejecución del propio proceso; de modo que puedan detectarse aspectos que limiten el logro de los objetivos planteados y tomar las medidas necesarias para solucionarlos.

La capacitación no debe ser evaluada solamente en términos de cambios de los conocimientos, habilidades y actitudes; es también importante medir el éxito en términos de rendimiento en el trabajo.

Este componente del modelo es de vital importancia para el logro de los resultados propuestos. Mediante la evaluación se obtiene la información necesaria para elaborar juicios de valor y sobre la base de ellos tomar

decisiones. Es una tarea permanente de información que apoya las funciones de control y de toma de decisiones con relación a los procesos de capacitación. En el gráfico del modelo se puede apreciar además el proceso de retroalimentación, el cual constituye la clave de los controles del sistema. Es el que permitirá, apoyado en el proceso de control (evaluación), determinar qué elemento(s) del modelo no se realiza(n) de la manera correcta y por tanto, tomar las medidas pertinentes para futuras proyecciones, o sea que, la retroalimentación habrá de contribuir a la progresiva mejora en la implementación del modelo sistémico.

Debe considerarse que cualquier actividad de capacitación queda incompleta si no se cumple con la fase de seguimiento, pues es imposible constatar en forma fidedigna sus resultados si no se observa cuidadosamente el quehacer y el comportamiento de los capacitados en la organización. Lo anterior resalta la importancia de medir el impacto de la capacitación en las personas, organizaciones y la localidad, como mecanismo regulador que permita conocer si lo aprendido surtió el efecto deseado y condujo al desarrollo de competencias integrales del personal, que les permita actuar en consonancia con el modelo de sostenibilidad turística al que se pretende llegar.

La evaluación del impacto de la capacitación se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los siguientes:

- cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas;
- aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación;
- multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, en los demás integrantes del colectivo y;
- transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios o de resultados de valor agregado del cual se trate.

V. Relaciones entre los subsistemas del modelo:

Un sistema es un todo con cualidades propias que no la poseen ninguna de las partes o elementos que lo conforman, existiendo una estrecha relación entre esas partes y entre ellas y el medio. En un sistema de gestión de la capacitación se puede encontrar ese “todo” con cualidades intrínsecas que revelan el nexo entre sus subsistemas y elementos; relaciones específicas entre necesidades de capacitación y los objetivos; entre los objetivos y los planes; entre objetivos, contenido y la forma de evaluación, entre otros.

Senge (1990) plantea que la clave para que una organización aprenda está en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Por otra parte, plantea que la incapacidad de aprender de muchas organizaciones se debe al desconocimiento e incomprensión de los patrones que explican el funcionamiento de sus partes integrantes y las relaciones entre las mismas. De ahí la importancia vital que se le concede no sólo a las partes o subsistemas que conforman un sistema determinado, sino a las relaciones que se establecen entre ellas que lo caracterizan como un todo y que promueven el pensamiento y accionar sistémicos de cara al logro de las metas organizacionales.

El enfoque sistémico garantiza ver la gestión de la capacitación con luz propia, analizarla como proceso de gestión de enseñanza aprendizaje en toda su dimensión, con sus características propias, en sus múltiples y complejas relaciones, en toda su totalidad orgánica como resultado de su organización y como producto de la interacción dinámica y recíproca de los diferentes elementos que la constituyen. Asimismo, da la posibilidad de realizar un análisis integral, pensando de manera sistémica y coordinada para la consecución de los fines esperados.

En el modelo sistémico propuesto en esta investigación, se esbozan tres subsistemas interrelacionados entre sí, cuya relación se plantea a grandes rasgos en la explicación dada con anterioridad. El primer subsistema denominado preparación o acondicionamiento está compuesto por dos elementos: información (DNA) y recursos. Una vez realizado el DNA con el rigor

y precisión que requiere y contando con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, se procede entonces a planificar los planes de capacitación (segundo subsistema: planificación y organización), determinando los objetivos de la capacitación a impartir, los cuales deben ser medibles, específicos y alcanzables en un período de tiempo determinado y definiendo los temas a desarrollar, partiendo de las necesidades de los directivos y trabajadores. Además, se crean las condiciones organizativas adecuadas para la posterior ejecución del mismo. En la etapa de ejecución (tercer subsistema: implementación y control), es esencial que los directivos ejerzan el liderazgo requerido para evitar incongruencias entre lo planeado y lo finalmente ejecutado, de manera que puedan tomar acciones correctivas en caso de ser necesario. Y por último, la evaluación y control, considerado uno de los elementos más importantes en todo proceso de gestión, permite detectar las insuficiencias y debilidades del proceso y tomar medidas para futuras proyecciones, tomando como base indicadores de evaluación de la capacitación que medirán de manera cualitativa y cuantitativa los resultados obtenidos.

VI. Resultados del modelo sistémico:

Las salidas o resultados que se derivan de este modelo serán un mayor conocimiento por parte de los directivos y trabajadores implicados en cuanto a la sostenibilidad de la actividad turística, así como una mayor conciencia ambiental que les permita actuar en armonía con ese paradigma, adquiriendo determinado compromiso con el entorno donde actúan. Además como resultante del modelo se pretende que los implicados incrementen sus aptitudes y habilidades, o sea que, adquieran y/o perfeccionen sus competencias laborales para ponerlas en función de su actividad cotidiana y del bienestar de la comunidad.

De manera general, el modelo sistémico de gestión de la capacitación propuesto está compuesto por tres subsistemas y seis elementos estrechamente relacionados entre sí, que de forma cíclica conlleva al desarrollo de competencias laborales del personal que les permitirá afrontar el desafío de la sostenibilidad.

Cada uno de los actores involucrados desarrollaría procesos de aprendizaje organizativo, a partir de la implementación del modelo sistémico, permitiendo la creación de conocimiento, así como su transformación, difusión, interpretación y utilización de forma conjunta y social por la propia empresa y por sus miembros, desarrollando un proceso que favorece la aparición de nuevas capacidades en la organización y donde el conocimiento esté accesible a todos y pueda ser enriquecido a partir de las experiencias cotidianas.

Lo anterior se desarrollaría en un ambiente propicio para el aprendizaje, en el cual los actores de mayor incidencia en la actividad turística, se sientan parte integrante de la localidad que aprende para el turismo sostenible, facilitando el aprendizaje permanente y el accionar sistémico entre todos, de manera que incida en la transformación continua de cada organización y de la localidad en su conjunto, a partir de la creación de una red del conocimiento a escala local que se nutriría de los saberes y experiencias compartidas por los actores y se enriquecería constantemente mediante el intercambio y la colaboración de todos los implicados.

Este modelo no mutila la existencia de planes de capacitación y/o actividades de superación en cada organización, sino que sirve de complemento a todas las acciones que en aras de lograr un incremento en los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal, se realizan de manera cotidiana. El modelo propuesto viene a reforzar y a integrar lo que en materia de capacitación se ha ido desarrollando en las organizaciones del territorio, de ahí su concepción local y en sistema, como mecanismo integrador de los esfuerzos aislados que en este sentido se realizan.

Como se analizó en el Capítulo I, epígrafe I.2.3, los diferentes modelos de aprendizaje consideran que el proceso de aprendizaje ocurre en diferentes niveles: individual, grupal y organizacional, íntimamente relacionados y que retroalimentan el proceso organizativo global; analizándose además un cuarto nivel de aprendizaje: el interorganizacional, donde las organizaciones aprenden unas de otras, mediante el intercambio de conocimientos y experiencias, la cooperación y el trabajo coordinado. Cada uno de los niveles de aprendizaje se

ven mutuamente influidos por lo que sucede en los otros; generándose así un modelo de aprendizaje multinivel, reflejado en el modelo sistémico de gestión de la capacitación propuesto en el trabajo y en el que se determinan los subsistemas que lo integran (proceso de capacitación), los niveles de relación entre los mismos, así como la estrecha relación entre las organizaciones de mayor incidencia en la actividad turística del territorio (aprendizaje interorganizacional). Todo lo anterior, enmarcado en la localidad que aprende para el turismo sostenible, en la cual los implicados amplían sus capacidades, conocimientos y aptitudes, o sea, sus competencias, de manera integral y, a la par, valoran el impacto de sus actividades y se apropian de una cultura de conciencia social y responsabilidad.

Resulta significativo acotar que la capacitación continua es el sustento esencial de la organización que aprende y esto adquiere mayor relevancia en la presente investigación. Un modelo sistémico de gestión de la capacitación que se desarrolle de manera permanente, constituye el soporte fundamental de la localidad que aprende, en su necesario y constante proceso de cambio; hasta el punto que sea considerada como localidad de aprendizaje permanente, donde los implicados reconozcan la importancia del trabajo en equipo y la transferencia de conocimientos como base para tal propósito y actúen de manera coordinada para lograr el acercamiento al paradigma de la sostenibilidad. Para ello es esencial que los participantes en el proceso de capacitación, comprendan la necesidad del desaprendizaje de viejas técnicas, conocimientos y herramientas, que les permita actuar en consonancia con tales fines, lo cual resulta en algunos casos un aspecto de difícil práctica, pues las personas generalmente poseen de manera arraigada determinadas concepciones, que a lo largo de los años han venido implementando y por tanto se les dificulta aprender y aprehender los nuevos métodos y conocimientos que cada día se generan.

Hay que considerar también el impacto del proceso de asunción de la localidad que aprende para el turismo sostenible. Pero en esto hay que tener paciencia, pues el aprendizaje profundo a menudo tarda en manifestarse de manera

tangible. Debe considerarse como un proceso gradual, en desarrollo, donde el personal se apropie de las competencias requeridas y adquiera una conciencia ambiental que propicie el desempeño adecuado en las organizaciones y en la localidad en su conjunto, acorde a las sostenibilidad de la actividad turística.

Según Cuesta (2010), la formación debe buscar la generación de competencias en los trabajadores, no la simple conjunción de habilidades, destrezas y conocimientos. La configuración adquirida por las ocupaciones exige a los trabajadores un más amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades sino también la comprensión de lo que están haciendo. Paulatinamente se piden más competencias de contenido social asociadas a la comunicación, capacidad de diálogo, capacidad de negociación, pensamiento asertivo y facilidad para plantear y resolver problemas. El concepto de competencia laboral envuelve una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación. Implica no sólo disponer de los conocimientos y habilidades, hasta ahora concebidos como suficientes en los procesos de aprendizaje para el trabajo, ya que define la importancia de la comprensión de lo que se hace y conforma un conjunto de estos tres elementos totalmente articulados. Formar por competencias implica “ir más allá”, sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él. De ahí que el centro del modelo propuesto en esta investigación, lo constituyan las competencias laborales que deben adquirir los implicados una vez implementado el mismo; las cuales van dirigidas esencialmente al logro de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la sostenibilidad turística, o sea, se pretende que los cambios esperados en los actores de mayor incidencia en el turismo, vayan desde lo cognitivo, actitudinal, afectivo y hasta en los valores; de manera que en los marcos de esa localidad que aprende para el turismo sostenible, se logren articular toda una serie de elementos relacionados entre sí que tributen a tales propósitos.

III.3 Resultados de la validación del modelo en el proceso de planificación

La validación del modelo sistémico que se propone en el epígrafe III.2 se realizó de manera parcial, hasta el primer elemento del subsistema II (planificación de la capacitación), debido a la complejidad del mismo y a la amplia gama de actividades y recursos que se requiere para su total implementación. A continuación se muestran los resultados de esta validación.

Subsistema I: Preparación o acondicionamiento

Elementos: Información (DNA) y Recursos

1. Información (DNA)

Para la realización del diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) o inventario de necesidades, fueron aplicadas un conjunto de técnicas, a saber: cuestionarios, entrevistas, observación, entre otras. Se tomó como muestra la establecida en el capítulo II del trabajo (epígrafe II.1.1), diseñándose en esta ocasión una encuesta dirigida a determinar las necesidades de aprendizaje de directivos y trabajadores, en función del desarrollo turístico sostenible de la localidad (ver **Anexo III.3**).

La encuesta fue aplicada a 444 personas (132 directivos y 312 trabajadores), pertenecientes a 25 organizaciones del territorio. El análisis de la misma condujo a los siguientes resultados:

Una de las interrogantes del cuestionario estuvo dirigida a conocer si los encuestados habían recibido con anterioridad estudios de dirección, para en alguna medida determinar el nivel de preparación de los mismos. La respuesta se concentró en 189 afirmativas y 255 negativas.

En cuanto a los contenidos en los que se deben actualizar o profundizar en materia de dirección y turismo sostenible los resultados fueron:

- Dirección por objetivos: 158 (36 %)
- Ecoturismo: 215 (48 %)
- Dirección por valores. Valores compartidos: 118 (27 %)
- Dirección estratégica: 137 (31 %)
- Gestión del conocimiento: 157 (35 %)

- Métodos y estilos de dirección: 113 (25 %)
- Legislación medioambiental: 189 (43 %)
- Liderazgo del dirigente: 107 (24 %)
- Motivación hacia el trabajo: 201 (45 %)
- Aprendizaje organizacional: 189 (43 %)
- Turismo sostenible: 289 (65 %)
- Conflictos. Técnicas de resolución de conflictos: 97 (22 %)
- Control económico: 103 (23 %)
- Agroturismo: 87 (20 %)
- Toma de decisiones: 129 (29 %)
- Historia local: 257 (58 %)
- Comunicación organizacional: 243 (55 %)
- Teoría de sistemas: 107 (24 %)
- Turismo cultural: 264 (59 %)
- Cultura en relaciones públicas: 169 (38 %)
- Delegación de autoridad: 95 (21 %)
- Turismo de naturaleza: 258 (58 %)
- Trabajo en equipo: 159 (36 %)
- Ecología y medio ambiente: 303 (68 %)
- Desarrollo Sostenible: 294 (66 %)

Como puede apreciarse las cifras más altas demandadas por los encuestados están relacionadas fundamentalmente con la sostenibilidad de la actividad turística, aunque no se puede descartar que en lo relativo a cursos de dirección, también se obtuviera en algunos casos porcentajes elevados. Lo anterior evidencia la necesidad de los directivos y trabajadores de estar preparados en áreas de trascendental importancia para el desarrollo de su territorio, a fin de ganar conciencia y sensibilización para promover y tributar al desarrollo turístico sostenible, a partir de una base sólida de conocimientos, herramientas y habilidades, que se traducen en actuación responsable con la sociedad.

En sentido general, la comunicación en las organizaciones seleccionadas es buena, pues los encuestados consideran que entre:

- Jefes-subordinados: 310 encuestados (70 %) consideran que es buena, 128 (29 %) la plantean como regular y 6 (1 %) la califican de mala.
- Jefes-jefes: 337 encuestados (76 %) consideran que es buena, 104 (23 %) regular y 3 (1 %) manifiestan que es mala.
- Subordinados-subordinados: 301 encuestados (68 %) plantean que es buena; 139 (31 %) regular y 4 (1%) la califican como mala.

En materia económica las necesidades de capacitación se comportaron de la siguiente forma:

- Estadística: 107 (24 %)
- Planificación: 128 (29 %)
- Costo: 133 (30 %)
- Finanzas: 109 (26 %)
- Control interno: 203 (46 %)
- Análisis financiero: 158 (36 %)
- Contabilidad: 198 (45 %)

Sobre la preparación técnico-profesional se adquirieron los siguientes resultados:

- Del total de encuestados, 297 han recibido cursos de computación, lo que representa un 66,8%.
- En cuanto a los idiomas, 142 han cursado estudios de inglés, 4 de ruso y 7 de francés, afirmando que lo escriben, leen y hablan regular y en algunos casos bien.

De manera general las principales necesidades diagnosticadas en las organizaciones seleccionadas y que sirvieron de base para la elaboración del plan de capacitación, son las siguientes:

- Entrenamiento sobre la implementación del control interno y el análisis de los Estados Financieros.
- Conocimientos de Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica.

- Actualización en los nuevos métodos y estilos de dirección.
- Fomento de la cultura y protección medio ambiental.
- Perfeccionamiento del uso de la lengua inglesa, como parte del desarrollo cultural integral.
- Conocimientos sobre turismo de naturaleza, ecología y desarrollo sostenible.
- Estudios sobre historia local.
- Fomento de la cultura en relaciones públicas.
- Profundización de los conocimientos sobre comunicación organizacional.
- Conocimientos de Dirección por Valores (DPV). Valores compartidos que demanda la cultura organizacional en el turismo sostenible.

La aplicación de otros instrumentos de diagnóstico (entrevista, análisis documental, observación), permitió detectar un grupo de causas que constituyen obstáculos para la asunción de la organización que aprende, entre ellas:

- Deficiente sistema de trabajo, conspirando contra el intercambio informativo horizontal.
- No es registrada la experiencia investigativa de modo regular.
- Inexistencia de una Intranet en la mayoría de las organizaciones analizadas.
- Poca experiencia de labor en equipo.
- Falta de motivación.
- Cuando alguien se va de la organización, no se garantiza que queden su conocimiento y experiencia.
- Mal diseño (o inexistencia) del sistema de comunicaciones entre las áreas funcionales de la empresa.
- Deficientes condiciones de trabajo, entre otras.

De modo general, existen un grupo de deficiencias y necesidades de capacitación en las organizaciones analizadas, que constituyen el insumo de información para la elaboración del plan de capacitación, el cual será esbozado

más adelante.

Una vez que se cuente con la información y recursos necesarios para llevar a vías de hecho el modelo, se da paso al subsistema II, independientemente de que el subsistema I se mantendrá como un proceso permanente.

Subsistema II: Planificación y organización

Elementos: Planificación de la capacitación y organización del proceso

3. Planificación de la capacitación

La concepción del plan de capacitación propuesto ha partido del balance general de necesidades y de las posibilidades de las entidades económicas y del Poder Popular Municipal. Se han tenido como antecedentes, la estrategia de superación de cuadros y reservas del Consejo de la Administración Municipal, así como la estrategia de desarrollo del municipio, de la cual se han extraído los elementos que enmarcan la visión del territorio y que justifican los objetivos de superación que sirven de base para la obtención de los conocimientos y habilidades necesarios para los actores implicados en el logro del desempeño esperado.

El plan de capacitación propuesto se muestra a continuación:

No.	Actividades	Fecha 2010-2011	Lugar	Participantes	Responsable
1	Conferencia sobre el desarrollo sostenible	Noviembre/10	Poder Popular	Trabajadores y directivos seleccionados	CITMA
2	Curso de Computación (Segundo y Tercer Nivel)	Diciembre/10 Enero/11	Joven Club	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y Joven Club
3	Conferencia sobre Proyectos de Desarrollo Local	Marzo/11	Poder Popular	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y UPR ²⁰
4	Conferencia sobre el turismo	Enero/11	Casa	Trabajadores y	Gobierno,

²⁰ Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

CAPÍTULO III

	de naturaleza y su impacto en el territorio		Cultura	directivos seleccionados	CITMA y FORMATUR
5	Taller sobre Ecología y Medio Ambiente, con énfasis en las fuentes contaminantes	Noviembre/10	Casa Cultura	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y CITMA
6	Taller sobre cultura en relaciones públicas	Febrero/11	Casa Cultura	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y Cultura
7	Curso básico de Idioma Inglés	Abril/11	CUM	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y CUM
8	Taller sobre los resultados de los principales indicadores del Municipio	Abril, Julio, Octubre/11	Poder Popular	Directivos seleccionados	Consejo de la Administración y ANEC
9	Intercambio de experiencias entre organizaciones empresariales con buenos resultados económicos, financieros y auditorías satisfactorias	Junio/11	Poder Popular	Trabajadores y directivos seleccionados y ANEC	Gobierno
10	Intercambio de experiencias sobre los resultados económicos, políticos y sociales del Municipio	Julio/11	Poder Popular	Directivos seleccionados	Escuela Municipal del PCC y Gobierno
11	Curso de Control Interno	Enero, Abril, Septiembre y Diciembre/11	Poder Popular	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y CUM
12	Curso de Análisis e Interpretación de Estados Financieros	Mayo/11	Poder Popular	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y CUM

CAPÍTULO III

13	Taller sobre la Resolución 297 del MFP ²¹ y 13 del MAC ²²	Septiembre/11	Casa Cultura	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno
14	Curso sobre Contabilidad General	Octubre/11	CUM	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y CUM
15	Taller sobre historia, tradiciones y cultura culinaria locales	Diciembre/11	Casa Cultura	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y Cultura
16	Conferencias, talleres y seminarios sobre el impacto del turismo sostenible en la economía local	Junio/11 Noviembre/11	CUM	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y CUM
17	Taller sobre Dirección Estratégica	Abril/11	Poder Popular	Directivos seleccionados	UPR y Gobierno
18	Curso de Dirección Integrada de Proyectos (DIP)	Febrero/11	Poder Popular	Directivos seleccionados	Gobierno
19	Taller Municipal de Dirección por Valores (DPV). Su implementación en el territorio	Octubre/11	Poder Popular	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno
20	Diplomado de Gerencia y Perfeccionamiento Empresarial	Marzo/11	Poder Popular	Directivos seleccionados	Gobierno y CUM
21	Sesiones de capacitación teórico-prácticas sobre aspectos básicos del turismo sostenible	Mayo/11	Poder Popular	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y UPR
22	Taller sobre los valores compartidos que demanda la	Septiembre/11	Poder Popular	Trabajadores y directivos	ANEC y CUM

²¹ Ministerio de Finanzas y Precios.

²² Ministerio de Auditoría y Control.

	cultura organizacional en el turismo sostenible			seleccionados	
23	Intercambio de empresas que están en perfeccionamiento empresarial con otras que no lo están	Octubre/11	Poder Popular	Directivos seleccionados	Gobierno
24	Curso de las herramientas para contrarrestar la corrupción e ilegalidades. Experiencia Cubana	Febrero- Abril/11	Poder Popular	Directivos seleccionados	CUM
25	Seminario Taller sobre el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional	Enero, Mayo y Octubre/11	Casa Cultura	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno
26	Taller sobre Dirección por Objetivos (DPO), en el marco del desarrollo turístico sostenible	Diciembre/10	Casa Cultura	Directivos seleccionados	Gobierno
27	Curso de técnicas de dirección, enfatizando en los métodos y estilos de dirección	Mayo/11	Poder Popular	Directivos seleccionados	CUM y Gobierno
28	Seminario taller sobre comunicación organizacional	Abril, Junio y Septiembre/11	CUM	Trabajadores y directivos seleccionados	CUM y Gobierno
30	Conferencia sobre la legislación medioambiental vigente y su certificación	Febrero/11	CUM	Trabajadores y directivos seleccionados	Gobierno y Justicia

Como parte del sistema de evaluación y control del cumplimiento del plan de capacitación, se proponen las siguientes acciones:

1. Presentar el plan de capacitación ante el Consejo de la Administración Municipal para su conciliación y aprobación (Octubre/2010).

2. Visitar las organizaciones implicadas para evaluar el cumplimiento del plan (Mayo y Octubre/2011).
3. Visitar las organizaciones implicadas para valorar el impacto del plan de capacitación (Julio y Diciembre/2011).
4. Aplicar instrumentos (encuestas, entrevistas, observación) para medir la efectividad del plan de capacitación (Diciembre/2011).

Para desarrollar correctamente el modelo de gestión de la capacitación propuesto, se debe conocer claramente el objetivo general del territorio donde va a ser aplicado. Esta cuestión es básica, puesto que los fines que se pretendan conseguir con la aplicación de este tipo de modelos, no deben ir, como resulta evidente pensar, en contra de los propósitos del territorio. De este modo, debe existir una coherencia entre los objetivos del modelo de gestión de la capacitación a aplicar y los grandes objetivos que se hayan planteado en la localidad. En otras palabras, debe estar alineado el modelo de gestión de la capacitación con la misión del territorio.

En este sentido, la **misión** del Gobierno de Viñales se orienta a dirigir los procesos de desarrollo sobre **bases sostenibles**, que permitan la satisfacción gradual de las necesidades materiales y espirituales de la sociedad viñalera y la demanda de la economía nacional, poniendo especial énfasis en preservar e incrementar los logros en educación, salud, cultura, deporte, ciencia e innovación tecnológica; así como en los crecimientos de la agricultura y la industria alimentaria, la pesca, la producción tabacalera, forestal y el **turismo sostenible**, implementando las políticas del Partido, las tareas de la defensa y los programas definidos por el Estado y fomentando el liderazgo y la participación activa del pueblo y las organizaciones del territorio.

Teniendo en cuenta esta meta, el modelo que propone este trabajo es adecuado, ya que el mismo fue concebido para la consecución de un desarrollo sostenible del turismo por parte del territorio, considerando para ello temas de superación tanto económicos, como medioambientales y sociales. Su concepción radica, además, en la interacción que como parte del aprendizaje interorganizacional, debe establecerse entre los actores involucrados en el

desarrollo de la actividad turística, donde la transferencia de conocimientos y habilidades, a partir del trabajo sistemático en la gestión de la capacitación, constituya el pilar fundamental de la localidad que aprende para el turismo sostenible. En esencia, el carácter permanente del proceso de capacitación, contribuye a la asunción de la localidad que aprende para el turismo sostenible y esto, indudablemente, constituye un paso de avance hacia el logro del paradigma de la sostenibilidad.

Conclusiones parciales del Capítulo III

Al finalizar este capítulo, donde se desarrollan las nuevas propuestas que conducen a alcanzar los objetivos específicos del mismo, la autora considera acertado enfatizar en un conjunto de aspectos que son reflejados a manera de conclusiones parciales, entre las que se encuentran:

1. El modelo sistémico de gestión de la capacitación para el turismo sostenible con enfoque de organización que aprende, está compuesto por tres subsistemas (preparación o acondicionamiento, planificación y organización, implementación y control) y seis elementos, íntimamente relacionados entre sí, que lo caracterizan como un todo y que promueven el pensamiento y accionar sistémicos de cara al logro de las objetivos propuestos.
2. El modelo propuesto se basa en el desarrollo de procesos de capacitación con carácter permanente, como requisito indispensable para la asunción de la localidad que aprende para el turismo sostenible y con ello, el avance del destino hacia esta novedosa concepción de desarrollo.
3. La validación del modelo sistémico se realizó de manera parcial, hasta el primer elemento del subsistema II (planificación de la capacitación), determinándose las principales necesidades de aprendizaje de los directivos y trabajadores implicados, así como estableciendo la proyección de recursos a utilizar y las acciones de capacitación que darán respuestas a las brechas existentes.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El estudio bibliográfico realizado conduce a pensar que para contribuir al acercamiento a un modelo de turismo sostenible es necesario desarrollar procesos de aprendizaje a escala local, enmarcados en un nuevo tipo de organización que aprende, al que la autora denomina “**Localidad que Aprende para el Turismo Sostenible**”.
2. La realización del diagnóstico del proceso de capacitación en el territorio de Viñales permitió conocer que los conocimientos adquiridos por los directivos y trabajadores de las organizaciones seleccionadas, acerca de un grupo de aspectos asociados al turismo sostenible son escasos, lo que incide negativamente en la aplicación del paradigma de la sostenibilidad. Además, existe en el territorio un desconocimiento casi total de la filosofía de Organización que Aprende, lo cual limita las posibilidades para emprender el turismo sostenible en la zona, a partir de las concepciones sobre la **localidad que aprende para el turismo sostenible**.
3. El modelo sistémico de gestión de la capacitación para el turismo sostenible, con enfoque de organización que aprende, estructurado en tres subsistemas y seis elementos relacionados entre sí, constituye una herramienta para mejorar los procesos de capacitación, tributando al logro de conocimientos más amplios en cuanto a temas de sostenibilidad y a la necesaria integración de los actores locales.
4. La validación del modelo sistémico que se presenta en este trabajo se realizó de manera parcial hasta el subsistema II (planificación de la capacitación y organización del proceso), específicamente hasta el diseño de plan de capacitación, dirigido a los actores de mayor incidencia en la actividad turística del territorio.

RECOMENDACIONES

1. Extender la validación del modelo sistémico hasta su total implementación, a fin de lograr la necesaria integración y coherencia en los procesos de capacitación que demanda la localidad que aprende para el turismo sostenible.
2. Implementar, con carácter sistemático, el modelo sistémico propuesto en la investigación, teniendo en cuenta que la periodicidad constituye un elemento medular en el logro de mejores resultados en la capacitación, debido a los constantes cambios que se suscitan en el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amponsem, H. (1991). *Organizational Learning through internal systems, strategic alliances and networks*. Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá.
2. Appelbaum, S.H. y Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning. *The Learning Organization*, 4 (3), 115-28.
3. Aragón, A., Barba, M. I. y Sanz, R. (1999). *Eficacia y resultados de la formación de los recursos humanos en las PYMES*. II Workshop International de Recursos Humanos. Universidad de Cádiz y Universidad Pablo de Olavide, Cádiz, 21-22 mayo de 1999.
4. Aramburu, N. (2000). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.
5. Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Blackwells, Oxford.
6. Argyris, C. y Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II, theory, method and practice*. Addison-Wesley, Reading, M. A.
7. Armstrong, A. y Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10 (2), 74-82.
8. Azzone, G. y Bertelè, U. (1994). Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage. *Long Range Planning*, 27 (6), 69-81.
9. Balbastre, F., Oltra, V., Martínez, J. F. y Moreno, M. (2003). Individual, Group, and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework. *Management Research*, 1 (3), 253-267.
10. Bayraktaroglu, S. y Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24, 149-154.
11. Benavides, C. A. y Quintana, C. (2000). Alianzas estratégicas y gestión del conocimiento. *Revista de Economía y Empresa*, 40 (24), 3er cuatrimestre, 59-86.

12. Blasco Lázaro, M. (2005). Introducción al concepto de turismo sostenible. I Jornada sobre Turismo Sostenible.
13. Boiral, O. (2002). Tacit Knowledge and Environmental Management. *Long Range Planning*, 35 (3), 291-317.
14. Boisier, S. (2001). *Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial*. Documento de trabajo No. 5, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla, España.
15. Bontis, N., Crossan, M. M. y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *The Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
16. Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. y Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47 (6), 795-817.
17. Buhler, P.M. (2002). Managing the new millennium: building the learning organization for the 21st century: a necessary challenge. *Supervision*, 63 (12), 20-30.
18. Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the art review, *Tourism Geographies*, 1 (1), 7-25.
19. Cabanillas, A. (1996). *La reparación de los daños al medio ambiente*, Editorial Arazandi, España, pp.19-20.
20. Calero, A. (1978). *Técnicas de muestreo*. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
21. Cambers, G., Chapman, G., Diamond, P., Down, L., Griffith, A. D. y Wiltshire, W. (2008). Educación para el desarrollo sostenible. Aportes didácticos para docentes del Caribe. Coordinación editorial: Ushio Miura. 106 pp.
22. Campbell, J. P. y Kuncel, N. R. (2001). Individual and team training. En: Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. y Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Sage, London, pp. 278-313.

23. Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning. *Management Learning*, 36 (2), 131-147.
24. Céspedes Lorente, J., Jerez Gómez, P. y Valle Cabrera, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 29-56.
25. Chang, W-J., Liao, S-H. y Wu, C-c. (2009). An integrated model for learning organization with strategic view: benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Application*, doi: 10.1016/j.eswa.2009.11.041
26. Charnes, G. (2001). Aprendizaje Organizacional. En: http://www.utem.cl/direplan/artiaprendizaje_fm.htm (Consultado: noviembre 2009).
27. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Brasil.
28. Choo, Ch. W. (1998). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Ed. Oxford University. México.
29. Cottrell, S.P. y Cutumisu, N. (2006). Sustainable tourism development strategy in WWF PAN parks: Case of a Swedish and Romanian national park. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6 (2), 150–167.
30. Cottrell, S.P. y Raadik, J. (2008). Sociocultural benefits of PAN parks at Bieszscady National Park, Poland. *Finnish Journal of Tourism Research*, 4 (1), 56–67.
31. Cottrell, S.P., Vaske, J.J., Shen, F. y Ritter, P. (2007). Resident perceptions of sustainable tourism in Chongdugou, China. *Society and Natural Resources*, 20 (6), 511–525.
32. Crossan, M., Lane, H. W. y White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.

33. Cuba, (1997). *Ley 81 "Medio Ambiente"*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Año XCV, No. 7, La Habana.
34. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (3ra. ed. corregida y ampliada). La Habana: Editorial Félix Varela y Academia. 377 pp.
35. Dessler, G. y Davis, W. K. (2001). *Capacitación y desarrollo, administración de personal*. Instituto Tecnológico de Chihuahua.
36. DiBella, A. J. (1995). Developing learning organizations: a matter of perspective. *Academy of Management: Best Papers Proceedings*, pp. 287-290.
37. DiBella, A. J. (2001). *Learning Practices. Assessment and action for organizational improvement*, NJ: Prentice Hall.
38. Dixon, S., Meyer, K. y Day, M. (2007). Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: A cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, 60, 1493-1523.
39. Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14 (3), 375-394.
40. Dolan, S. L. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos*, Madrid, Ed. McGraw-Hill.
41. Dougherty, J. (2004). Why learning isn't about learning? *Training*, 4 (11), 46-70.
42. Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50 (9), 1085-1113.
43. Easterby-Smith, M., Crossan, M. y Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783-796.
44. Edgington, D. (1998). *Learning regions: lessons for developed and developing countries*. Paper presented at the Global Forum on Regional Development Policy, UNCRD, Nagoya, Japan.

45. Farrell, B. y Twining-Ward, L. (2005). Seven steps towards sustainability: Tourism in the context of new knowledge. *Journal of Sustainable Tourism*, 13 (2), 109-122.
46. Fleitas, S. (2003). *Gestión de formación*, La Habana, Ed. ISPAJE.
47. Florida, R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27, 527-536.
48. Gallón, L. (2009). *Educación en Ingeniería para el Desarrollo Sostenible (EIDS)*. Ponencia presentada en la Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación.
49. García Morales, V. J. (2004). *Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos*. Ed. Universidad de Granada. Granada.
50. García Morales, V. J., Matías Reche, F. y Hurtado Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (2), 188-212.
51. Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
52. Garvin, D. A. (2000). *Crear una organización que aprende*. Barcelona: Ediciones Deusto.
53. Garzón Castrillón, M. A. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Documento de investigación No. 22. Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá D. C.
54. Geocities.com (2001). Aprendizaje organizacional. En: <http://geocities.yahoo.com/> [Fecha de consulta: diciembre 2002].
55. Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E. y Spiro, M. S. (1996). Learning organizations come alive. *Training and Development*, 50 (12), 34-36.
56. Giddings, B. Hopwood, B. y O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10, 187-196.

57. Gil Pérez, D., Vilches, A. y Oliva, J. M. (2005). Década de la educación para el desarrollo sostenible. Algunas ideas para elaborar una estrategia global. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencia*, 2 (1), 91-100.
58. Gittel, J. H. y Weiss, L. (2004). Coordination networks within and across organizations: a multi-level framework. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 127-153.
59. González Pérez, M. (2008). *Curso de Metodología de la Investigación Científica*, Maestría en Dirección, Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, Universidad de Pinar del Río, Cuba.
60. Griego, O. V., Geroy, G. D. y Wright, P. C. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization*, 7 (1), pp. 5.
61. Guglielmetti, P. (1998). La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas. En Hidalgo Jara, L. *Gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos* (pp. 9-18). Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión, Perú.
62. Hájková, V. y Hájek, P. (2009). *Learning regions identification by unsupervised methods*. 3rd Central European Conference in Regional Science-CERS.
63. Hill, M. E., Estrada, S. y Bosch, Z. (2003). Formación, capacitación y desarrollo de recursos humanos y su importancia en las organizaciones. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>. [Fecha de consulta: 7 de marzo de 2007].
64. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
65. Hunter, C.J. y Green, H. (1995). *Tourism and the Environment*. Routledge. London and New York.
66. Huysman, M. (1996). *Dynamics of organizational learning*. Unpublished doctoral dissertation. University of Vrije, Amsterdam.

67. Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 133-145.
68. Inskip, E. (1991). *Tourism planning. An integrated and sustainable development approach*, Van Nostrand Reinhold, New York, 507 pp.
69. ISO (2000). *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario*, Suiza, No. Ref. ISO 9000:2000 (Traducción Certificada).
70. James, C. R. (2003). Designing learning organizations. *Organizational Dynamics*, 32 (1), 46-61.
71. Jaula Botet, J. A. (2001). *Bases teórico-metodológicas para la ordenación territorial de reservas de biosfera en función de un turismo sostenible. Estudio de caso: Península de Guanahacabibes. República de Cuba*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante.
72. Jiménez, D. y Sanz, D. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 31-56.
73. Johnson, H. y Wilson, G. (2000). Institutional sustainability: "Community" and waste management in Zimbabwe. *Futures*, 32 (3-4), 301-316.
74. Jones, A. M. y Hendry, C. (1994). The Learning organization: adult learning and organizational transformation. *British Journal of Management*, 5, June, 153-162.
75. Kekäle, T. y Viitala, R. (2003). Do networks learn? *Journal of Workplace Learning*, 15 (6), 245-247.
76. Kenny, J. (2006). Strategy and learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13 (4), 353-368.
77. Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
78. Kramlinger, T. (1992). Training's role in a learning organization. *Training*, 29 (7), 46-51.

79. Lähteenmäki, S., Toivonen, J. y Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of Management*, 12, 113-129.
80. Lee, K. F. (2001). Sustainable tourism destinations: The importance of cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 9, 313-323.
81. Lemaistre, P. (2007). Sostenibilidad en establecimientos hoteleros: visión global y actividades de la OMT. I Congreso Internacional de Gestión Sostenible en establecimientos hoteleros.
82. Lewis, D. (2002). Five years on – the organizational culture saga revisited. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (5), 280-287.
83. Lewis, G. J. y Harvey, B. (2001). Perceived Environmental Uncertainty: The extension of Miller's Scale to the Natural Environment. *Journal of Management Studies*, 38 (2), 201-233.
84. Lipshitz, R., Friedman, V. y Popper, M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
85. Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism Management*, 31, 125–135.
86. Lundberg, C. C. (1995). Learning in and by organizations: three conceptual issues. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (1), 10-23.
87. Marengo, L. (1991). *Knowledge, coordination and learning in a adaptive model of the firm*. Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex. U.K.
88. Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*, McGraw-Hill, New York, NY.
89. Marsick, V. y Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations: making learning count*. London: Gower Press.
90. Martín Rojo, I. (2000). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Pirámide, Madrid.
91. Martínez Pérez, J. F. (2005). *Estrategia medioambiental de la empresa y rendimiento: el rol intermedio de aprendizaje organizativo. Una*

- aplicación a las industrias minerales*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
92. Mayaka, M. y Akama, J. S. (2007). Systems approach to tourism training and education: The Kenyan case study. *Tourism Management*, 28, 298–306.
93. Mayo, A. y Lank, E. (1994). *The Power of Learning*. Institute of Personnel and Development. London.
94. Mckeown, R. (2002). *Manual de Educación para el Desarrollo Sostenible*. Versión 2. Centro para la Geografía y la Educación Ambiental, Universidad de Tennessee, Knoxville, Tennessee.
95. Mejía Giraldo, A., Jaramillo Arango, M. y Bravo Castillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4 (1), 43-81.
96. Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral y la formación profesional*. Cumbre Iberoamericana, Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional.
97. Mirabal Patterson, A. (2006). La capacitación de los actores locales y el desarrollo local. En Guzón Camporredondo, A. *Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas* (pp. 175-183). Editorial Academia: La Habana.
98. Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12 (1), 71-89.
99. Moreno, M. D., Balbastre, F., Escribá, M. A., Lloria, B., Martínez, J. F., Méndez, M., et al. (2001). La generación de conocimiento en la organización: Propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje. *Quaderns de Treball*, 126, Facultat de Economia, Universitat de Valencia.
100. Mowforth, M. y Munt, I. (2003). *Tourism and sustainability: Development and new tourism in the third world* (2nd Ed.). London: Routledge.
101. MTSS (2006). Resolución No. 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y

- control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
102. Muñoz Campos, M. R. y García Fernández, G. (2006). *Medio Ambiente. Dimensión sociohistórica y cultural*. Centro de Estudios de Medio Ambiente. Universidad de La Habana. Cuba.
103. Nafukho, F. M., Graham, C. M. y Muyia, M. H. (2009). Determining the relationship among organizational learning dimensions of small-size business enterprise. *Journal of European Industrial Training*, 33 (1), 32-51.
104. NC 3000, 3001 y 3002. (2007). Norma Cubana NC 3000-3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, requisitos e implementación, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización. Disponible en: www.nc.cubaindustria.cu. Vig. 2007.
105. Nelson, J. G., Butler, R. y Wall, G. (Eds.) (1993). *Tourism and sustainable development: monitoring, planing and managing*. Department of Geography, Publications Series # 37, University of Waterloo, 234 pp.
106. Nevis, E. C., DiBella, A. J. y Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, winter, 73-85.
107. Nonaka, I. (1988). Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms. *California Management Review*, Spring, 57-93.
108. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
109. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
110. Norton, D. P. (2001). Medir a criação de valor, uma tarefa possível, *HSM Management*, 24, Ano 4, pp. 88-94, São Paulo, Ed. Savana.
111. Notario de la Torre, A. (1999). *Apuntes para un compendio sobre Metodología de la Investigación Científica*. Universidad de Pinar del Río, Cuba.

112. Novo, M. (2006). *El desarrollo sostenible. Su dimensión ambiental y educativa*. Madrid: Pearson/UNESCO.
113. Novo, M. (2009). La educación ambiental, una genuina educación para el desarrollo sostenible. *Revista de Educación*, número extraordinario, 195-217.
114. OMT (1993). *Tendencias del Turismo*. Series Mundiales: Mundo, Madrid.
115. Örténblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8 (3), 125-133.
116. Örténblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11 (2), 129-144.
117. Ortiz Ordaz, F. (2007). *Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. Estudio de caso: zona turística de Viñales*. Tesis Doctoral. Universidad de Pinar del Río.
118. Ortiz Ordaz, F. y Camargo Toribio, I. (2010). Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8 (1), 125-138.
119. Pavón González, R. (2001). Capacitación y desarrollo. Universidad de Oriente, Cuba.
120. Pedler, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
121. Pereiro, M. D. (2001). *Daño ambiental en el medio ambiente urbano. Un nuevo fenómeno económico en el siglo XXI*. Fondo Editorial de Derecho y Economía, Argentina, pp. 1-5.
122. Perkins, D. D., Bess, K. D. y Cooper, D. G. (2007). Community organizational learning: case studies illustrating a threedimensional model of levels and orders of change. *Journal of Community Psychology*, 35 (3), 303-328.
123. Probst, G. y Büchel, B. (1997). *Organizational Learning*. Ed. Prentice-Hall. (versión original: *La pratique del' entreprise apprenante*. Les Éditions d'Organisation. París, 1995).

124. Puhakka, R., Sarkki, S., Cottrell, S. P. y Siikamäki, P. (2009). Local discourses and international initiatives: sociocultural sustainability of tourism in Oulanka National Park, Finland. *Journal of Sustainable Tourism*, 17 (5), September, 529–549
125. Pulido Fernández, J. I. y Sánchez Rivero, M. (2009). Measuring tourism sustainability: proposal for a composite index. *Tourism Economics*, 15 (2), 277–296.
126. Quadri, G. (2006). *Políticas públicas. Sustentabilidad y medio ambiente*, México, p. 22.
127. Real Fernández, J. C., Leal Millán, A. y Roldán Salgueiro, J. L. (2006). Aprendizaje organizativo y tecnologías de la información: influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnológicas y resultados empresariales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15 (4), 9-32.
128. Redding, J. C. y Catalanello, R. F. (1994). *Strategic Readiness*. Jossey-Bass. San Francisco.
129. Reynolds, R. y Ablett, A. (1998). Transforming the rhetoric of organizational learning to the reality of the learning organization. *The Learning Organization*, 5 (1), 24-35.
130. Reynoso Castillo, C. (2007). Notas sobre la capacitación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 5, julio-diciembre, 165-190.
131. Rodríguez Gómez, G., Alfonso de Armas, M. y Barros Días, O. (2004). *Apuntes sobre metodología de la investigación social*, Documento de trabajo, Universidad de La Habana, Centro de Estudios Demográficos.
132. Romme, G. y Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15 (1), 68-78.
133. Roth, G. y Kleiner, A. (1998). Developing organizational memory through learning histories. *Organizational Dynamics*, 27 (2), 43-60.
134. Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *SAM Advanced Management Journal*, 66 (3), 11-24.

135. Salgado, J. (2005). *Las encuestas organizacionales: diseño, aplicación y análisis*. Curso de Doctorado del Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
136. Salinas Chávez, E. y La O Osorio, J. A. (2006). Turismo y sustentabilidad: De la teoría a la práctica en Cuba. *Cuadernos de Turismo*, 17, 201-221.
137. Sánchez Medina, A. J. (2003). *Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares. Una aplicación al caso de Gran Canaria*. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
138. Sánchez, R. y Heene, A. (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley y Sons. Nueva York.
139. Saxena, G. (2005). Relationship, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26, 277-289.
140. Saz Gil, M. I. y Carús Ribalaygua, L. (2008). La sostenibilidad del turismo recreativo de alta montaña. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 5 (60), 11-36.
141. Schachter, D. (2006). The learning organization. *Information Outlook*, 10 (12), 8-10.
142. Schaff-Johnson, D. K. (1993). *Learning Organizations: Towards an Evolutionary Paradigm/Chaos Development Model*. Tesis Doctoral. Walden University. Minnesota.
143. Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*, Doubleday, New York, NY.
144. Senge, P. (2003). Taking personal change seriously: the impact of organizational learning on management practice. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 47- 50.
145. Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A. (1999). *La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente*. Editorial Granica, Barcelona. 583 pp.

146. Serrano-Barquín, R. C. (2008). Hacia un modelo teórico-metodológico para el análisis del desarrollo, la sostenibilidad y el turismo. *Economía, Sociedad, y Territorio*, 8 (26), 313-356.
147. Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19 (8), 729-753.
148. Solano, D. (2007). Desarrollo, sostenibilidad y capacidades. Una trilogía indesligable. *Cuad. Difus.* 12 (23), dic., 9-27.
149. Song, J. H., Joo, B. y Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): a validation study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1), Spring, 43-64.
150. Stacey, R. (2003). Learning as an activity of interdependent people. *The Learning Organization*, 10 (6), 325-331.
151. Stewart, D. (2001). Reinterpreting the learning organization. *The Learning Organization*, 8 (4), 141-152.
152. Sun, P. Y. T. y Scott, J. L. (2003). Exploring the divide – organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10 (4), 202-215.
153. Swieringa, J. y Wierdsma, A. F. M. (1992). *Becoming a learning organization beyond the learning curve*. Wokingham, UK, Reading, MA: Addison-Wesley.
154. Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50 (1), 73-89.
155. Ubeda García, M. y Llopis Vañó, F. (2002). Organizational learning in a global market. *Human Systems Management*, 21 (3), 169-181.
156. Valentin, A. y Spangenberg, J.H. (2000). A guide to community sustainability indicators. *Environmental Impact Assessment Review*, 20 (3), 381–392.
157. Van der Duim, R. y Caalders, J. (2002). Biodiversity and tourism: Impacts and interventions. *Annals of Tourism Research*, 29 (3), 743–761.

158. Vidal Salazar, M. D. (2009). *Formación medioambiental y aprendizaje organizativo: análisis de su influencia en el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
159. Wall, G. y Mathieson, A. (2005). *Tourism Change, Impacts and opportunities*, Pearson; Harlow, 392 pp.
160. Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16 (1), 58-68.
161. West, P. (1994). The concept of the learning organization. *Journal of European Industrial Training*, 18 (1), 15-21.
162. Wick, C.W. y Leon, L. S. (1995). From ideas to action: creating a learning organization. *Human Resource Management*, 34, 299-311.
163. Wick, C.W. y Leon, L.S. (1993). *The Learning Edge: How Smart Companies and Smart Managers Stay Ahead*, McGraw-Hill, New York, NY.
164. Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resource and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
165. Yasarata M., Altinay, L., Burns, P. y Okumus, F. (2010). Politics and sustainable tourism development – Can they co-exist? Voices from North Cyprus. *Tourism Management*, 31, 345–356.
166. Yeo, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: a synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12 (4), 368-382.
167. Yeo, R. K. (2006). Implementing organizational learning initiatives: integrating three levels of learning. *Development and Learning in Organizations*, 20 (3), 10-12.
168. Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W. y Von Glinow, M. A. (1999). *Organizational learning capability. Generating and generalizing ideas with impact*. New York: Oxford University Press.

ANEXOS

ANEXO I.1

Tabla 1.1 Condiciones clave para el aprendizaje organizativo

Autor/es	Condiciones clave	
Senge (1990)	Disciplinas	
		1. Modelo mental
		2. Visión compartida
		3. Maestría personal
		4. Aprendizaje en equipo
		5. Pensamiento sistémico
Leonard-Barton (1992)	Actividades críticas para un laboratorio de aprendizaje	
		1. Resolver problemas
		2. Integrar el conocimiento interno
		3. Experimentación continua
		4. Integrar el conociendo externo
Mc Gill <i>et al.</i> (1992)	Dimensiones	
		1. Apertura
		2. Pensamiento sistémico
		3. Creatividad
		4. Eficacia personal
		5. Empatía
Garvin (1993)	Actividades principales	
		1. Resolución sistemática de problemas
		2. Experimentación
		3. Aprender de experiencias pasadas
		4. Aprender de otros
		5. Transferencia de conocimiento
Ulrich <i>et al.</i> (1993) Yeung <i>et al.</i> (1999)	Acciones directas para asegurar la capacidad de aprendizaje	
		1. Construir un compromiso con el aprendizaje
		2. Mejora continua
		3. Adquisición de competencias
		4. Experimentación
		5. Ampliación de los límites
		6. Mentalidad compartida
		7. Capacidad para el cambio
		8. Liderazgo
Nevis <i>et al.</i> (1995) DiBella y Nevis (1998)	Factores facilitadores	
		1. Necesidad de análisis
		2. Laguna de rendimiento

DiBella (2001)		
		3. Preocupación por la medida
		4. Orientación a la experimentación
		5. Clima de apertura
		6. Educación continua
		7. Variedad operativa
		8. Múltiples participantes
		9. Liderazgo involucrado
		10. Perspectiva de sistema
Tannenbaum (1997)	Factores del entorno del aprendizaje	
		1. Proporcionar oportunidades para aprender
		2. Tolerar los errores como parte del aprendizaje
		3. Evitar errores
		4. Responsabilidad y expectativa de alto rendimiento
		5. Apertura a nuevas ideas y al cambio
		6. Políticas y practicas que fomentan la formación
		7. Supervisores que apoyan la formación
		8. Apoyo a las nuevas ideas
		9. Limitaciones situacionales al aprendizaje
		10. Conciencia de un gran proyecto

Fuente: Céspedes *et al.* (2005)

ANEXO I.2

Tabla 1.2 Dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo

Dimensión	Factores relacionados de acuerdo con la literatura revisada
Compromiso con el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo directivo (Stata, 1989). • Eficacia personal (Mc Gill <i>et al.</i>, 1992). • Compromiso del líder (Garvin, 1993; Mc Gill y Slocum, 1993; Goh y Richards, 1997). • Propósito estratégico (Slocum <i>et al.</i>, 1995). • Liderazgo involucrado (Nevis <i>et al.</i>, 1995). • Liderazgo facilitador (Slater y Narver, 1995). • Orientación al aprendizaje (Hult y Ferrell, 1997). • Proporcionar oportunidades para aprender, apoyo a nuevas ideas, supervisores que apoyen la formación (Tannenbaum, 1997).
Perspectiva de sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida y modelos mentales (Senge, 1990). • Pensamiento de sistema (Stata, 1989; Senge 1990; Leonard-Barton, 1992; Mc Gill <i>et al.</i>, 1992). • Perspectiva de sistema (Nevis <i>et al.</i>, 1995). • Claridad de propósito y misión (Goh y Richards, 1995). • Orientación de sistema (Hult y Ferrell, 1997). • Conciencia de un gran proyecto (Tannenbaum, 1997).
Apertura y experimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a nuevas ideas (Stata, 1995). • Resolución independiente de problemas, innovación continua y experimentación, integración de conocimiento externo (Leonard-Barton, 1993). • Apertura y creatividad (Mc Gill <i>et al.</i>, 1992). • Aprendizaje continuo y cultura de experimentación (Mc Gill y Slocum, 1993). • Experimentación y aprendizaje de experiencias pasadas y de otros (Garvin, 1993). • Experimentación continua y aprendizaje de situaciones pasadas (Slocum <i>et al.</i>, 1994). • Variedad operativa, múltiples participantes, clima de apertura y orientación a la experimentación (Nevis <i>et al.</i>, 1995). • Experimentación (Goh y Richards, 1997). • Apertura a nuevas ideas y al cambio, tolerar errores como parte del aprendizaje (Tannenbaum, 1997).

Transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo (Stata, 1989; Nonaka, 1994; Nonaka y Takauchi, 1995).• Aprendizaje en equipo (Senge, 1990).• Integración de conocimiento interno (Leonard-Barton, 1992).• Transferencia de conocimiento (Garvin, 1993).• Transferencia de conocimiento y trabajo en equipo y resolución de problemas en grupo (Goh y Richards, 1997).• Orientación de equipo y orientación a la memoria (Hult y Ferrell, 1997).
-------------------------------	--

Fuente: Céspedes *et al.* (2005)

Anexo I.3

Tabla 1.3 Definiciones de organización que aprende

Autor (es) y Año	Definición
Nonaka (1988)	Considera que una organización que evoluciona continuamente es una organización que aprende. Para ello transforma el flujo de información en un stock de conocimiento, difunde esta a otros departamentos y estimula la autoorganización sistemática de la información.
Swieringa y Wierdsma (1992)	Las organizaciones que aprenden no solo son capaces de aprender sino también de aprender a aprender. Las organizaciones que aprenden son capaces de desarrollarse, es decir, de adaptarse de manera rápida y de preservar su propia dirección e identidad. Por eso, estos autores consideran que el desarrollo es el concepto clave para la organización que aprende.
Garvin (1993)	Es una organización con capacidad para crear, adquirir y transferir conocimiento y, de modificar sus actitudes y formas de hacer en base al nuevo conocimiento y visión.
Schaff-Johnson (1993)	Una nueva forma organizativa emergente (opuesta a la jerárquica tradicional) que reconoce el conocimiento y los trabajadores del conocimiento como el nuevo recurso principal del planeta, y que produce algo (producto/servicio) además de producirse a sí misma.
Redding y Catalanello (1994)	Las empresas que agresiva y sistemáticamente trabajan para desarrollar su capacidad de aprendizaje, y por consiguiente su habilidad para continuamente adaptarse y transformarse, es lo que llamamos organizaciones que aprenden.
Mayo y Lank (1994)	Una Organización que Aprende aprovecha toda la capacidad intelectual, el conocimiento y la experiencia disponible para ella, con el fin de evolucionar continuamente en beneficio de todos sus grupos de interés.
Wick y León (1995)	Es una organización que continuamente mejora a través de crear rápidamente y redefinir las capacidades necesitadas para éxitos futuros.
Marquardt	Aquella que aprende colectivamente y se transforma

(1996)	continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa.
Gephart <i>et al.</i> (1996)	Una organización en la cual los procesos de aprendizaje son analizados, monitoreados, desarrollados, dirigidos y alineados con las metas de innovación y mejora.
Pedler <i>et al.</i> (1997)	Una organización que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y se transforma conscientemente y a su contexto.
Choo (1998)	Aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones (Choo la denomina organización inteligente).
Marsick y Watkins (1999)	Aquella organización que se transforma continuamente al hacer ajustes que son la consecuencia del aprendizaje.
Garvin (2000)	Aquella organización hábil en la adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento como reflejo del nuevo conocimiento.
Rowden (2001)	Una organización en la que cada uno está comprometido en resolver los problemas, permitiendo a la organización experimentar, cambiar y mejorar continuamente e incrementar su capacidad de crecer, aprender y lograr su propósito.
Lewis (2002)	Una organización en la cual los trabajadores están continuamente adquiriendo y compartiendo nuevo conocimiento y dispuestos a aplicar ese conocimiento en la toma de decisiones o en el rendimiento de su trabajo.
James (2003)	Una organización que aprende es más que adaptativa; es transformacional. Así, compromete a todos en la exploración, explotación y traslado de conocimiento, aumentando el aprendizaje colectivo a lo largo de la organización y la capacidad de crear su futuro.
García (2004)	Es una organización que debe facilitar la transformación y el aprendizaje continuo a todos los miembros y a la organización en sí.
Moilanen (2005)	Es una organización conscientemente gestionada con el aprendizaje como un componente vital en sus valores, visiones y metas, así como en sus funcionamientos cotidianos y su valoración.

Fuente: Elaboración propia, a partir de varios autores.

Anexo I.4

Tabla 1.4 Definiciones de aprendizaje organizacional

Autor (es) y Año	Definición
Amponsem (1991)	Procesos de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizativo. El conocimiento organizativo es accesible por todos los miembros relevantes de la organización.
Marengo (1991)	Es el proceso de generación de nuevas competencias y mejora de las viejas. El Aprendizaje Organizativo es un fenómeno social y no puede ser reducido a los procesos de aprendizaje individual de los miembros de la organización.
Kim (1993)	De modo análogo al aprendizaje individual, el aprendizaje organizativo es definido como el incremento de la capacidad organizativa para emprender una acción eficaz.
Swieringa y Wierdsma (1995)	Con el término aprendizaje organizacional nos referimos al cambio de comportamiento organizacional; este último es un proceso de aprendizaje colectivo. Un proceso de aprendizaje tiene lugar en interacción con varias personas y a través de la interacción entre varias de ellas. Como es obvio, una organización sólo puede aprender porque sus miembros lo hacen; si no hay un aprendizaje individual no puede haber uno organizacional. Por otra parte, una organización no aprende de manera automática cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el organizacional.
Probst y Büchel (1997)	Entendemos el aprendizaje organizativo como la ampliación y el cambio del sistema de valores y de conocimientos, la mejora de las capacidades de resolución de problemas y de acción, así como el cambio del marco común de referencia de los individuos que están dentro de una organización.
Sánchez y Heene (1997)	Procesos de creación de nuevo conocimiento en el seno de los individuos y grupos dentro de una empresa y procesos para potenciar el conocimiento eficazmente dentro de la organización y entre organizaciones.
Argyris (1999)	Es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y

	<p>corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación.</p>
Charnes (2001)	<p>Es un ingrediente clave en el proceso de desarrollo. Las exigencias del mundo actual requieren flexibilidad del pensamiento y plasticidad, es decir, el desarrollo de la inteligencia individual, grupal y organizacional.</p>
Wright <i>et al.</i> (2001)	<p>Proceso de creación, transferencia e institucionalización del conocimiento que surge de la adaptación.</p>
Moreno <i>et al.</i> (2001)	<p>Proceso de desarrollo de conocimiento organizativo. Gracias a este proceso la organización interpreta y asimila toda o parte de la información que sus miembros han revelado e intercambiado y obtiene un conjunto de conocimientos que son interpretados, asimilados e institucionalizados en la organización.</p>
Bontis <i>et al.</i> (2002)	<p>Medio para asegurar la correcta asimilación de conocimientos claves y que se consideren indispensables para la agregación de valor y construcción de ventajas competitivas sólidas.</p>
Ubeda y Llopis (2002)	<p>Es un acontecimiento colectivo. Este y el aprendizaje individual son fenómenos distintos pero están indisolublemente unidos. De hecho son los individuos quienes aprenden. Pero el aprendizaje organizacional no puede definirse simplemente como la suma de los aprendizajes individuales. Deben existir mecanismos que activen esta dimensión colectiva del conocimiento y por tal hecho, hay que preguntarse cómo se logra esa integración, ya que los saberes están incorporados en las personas según sus especialidades y es de estas, y de su adecuada combinación, de las que nace el conocimiento de la empresa.</p>
García (2004)	<p>Proceso que se extiende en el tiempo y que está unido a la generación de conocimiento y a la mejora del desempeño, para lo cual se detectan las disfunciones por medio del estudio de las relaciones existentes entre la acción y el resultado (se transforma la experiencia en conocimiento), entre la organización y el entorno o entre la organización y la memoria, reestructurándose los modelos mentales y la teoría de acción y compartiéndose la base del conocimiento organizativo.</p>
López <i>et al.</i>	<p>Un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de</p>

(2005)	conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que contribuyen a mejorar el rendimiento organizacional.
Casey (2005)	Proceso donde hay adquisición, interpretación y distribución de información que conforma la memoria organizativa.
Real <i>et al.</i> (2006)	Proceso dinámico de creación de conocimiento que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que ellos conforman, dirigido a la generación y desarrollo de competencias distintivas que permitan a la organización mejorar su actuación y resultados.
Jiménez y Sanz (2006)	Proceso en el que el conocimiento se adquiere del exterior o es generado internamente en la empresa, se distribuye a lo largo de la misma, se interioriza y busca un significado común al mismo y, finalmente, se almacena en la memoria organizativa con la intención de que no se olvide y pueda recuperarse cuando sea necesario.
Lipshitz <i>et al.</i> (2007)	Un proceso crítico y consciente de reflexión destinado para producir nuevas percepciones, metas y/o estrategias conductuales.
Dixon <i>et al.</i> (2007)	Proceso de resolución de problemas donde las soluciones que se proponen se incluirán como conocimiento organizacional nuevo y donde los miembros de la organización lo usarán para resolver nuevos problemas, con lo que se estandariza dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, a partir de varios autores.

Anexo I.5

Tabla 1.5 Definiciones de capacitación

Autor (es) y Año	Definición
Mertens (1998)	Todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona.
Aragón <i>et al.</i> (1999)	Son aquellas actividades que tienen como objetivo la adquisición de nuevas capacitaciones profesionales o el desarrollo de las ya existentes, siempre relacionadas con las tareas actuales del empleado o con posibles futuras tareas.
Martín (2000)	Es un esfuerzo sistemático y planificado para desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de un individuo a través de la experiencia con el fin de capacitarlo para que pueda realizar correctamente su actividad.
Pavón (2001)	Consiste en proporcionar a los trabajadores nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.
Campbell y Kuncel (2001)	Una intervención planeada que es diseñada para reforzar los determinantes de rendimiento del trabajo individual.
Hill <i>et al.</i> (2003)	Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.
MTTS ²³	Es un conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias,

²³ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

(2006)	calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.
--------	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de varios autores.

Anexo II.1 Organizaciones económicas de Viñales

1. Dirección de Economía y Planificación.
2. Dirección de Finanzas y Precios.
3. Dirección de Planificación Física.
4. Grupo de Supervisión y Control.
5. Dirección de la Vivienda.
6. Dirección de Comunales.
7. Dirección de Acueducto y Alcantarillado.
8. Industrias Locales.
9. Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda.
10. Comercio
11. Alimentación Pública.
12. Unidad Básica de Servicios.
13. OEE de Transporte.
14. Unidad Básica de Alimentos.
15. ONAT.
16. Estadísticas.
17. CUPET.
18. Unidad 106 (Almacén de Víveres).
19. Tabaco.
20. Empresa Forestal Integral.
21. Acopio.
22. CUBATAXI.
23. Viales.
24. Vialidad.
25. CUBANACAN-HORIZONTES (Los Jazmines, La Ermita y Rancho San Vicente).
26. PALMARES (Mural de la Prehistoria, Cueva del Indio, Finca San Vicente, Casa de Don Tomás, El Estanco, Palenque de los Cimarrones).
27. Taller de Confecciones ALBA.
28. Estación Experimental Forestal.

29. BPA.
30. BANDEC.
31. Campismo Popular “Dos Hermanas”.
32. Materias Primas.
33. Pesca Puerto Esperanza.
34. Acuiviña.
35. Pecuario.
36. Construcción Civil.
37. EMPRESTUR.
38. Electricidad.
39. Centro de Carga.
40. Centro de Gestión.
41. Auditoría.
42. Empacadora.
43. COPEXTEL.
44. CARACOL.
45. ETECSA.
46. HAVANATUR.
47. TRD.
48. Delegación Municipal de la Agricultura.

Fuente: Poder Popular Municipal de Viñales.

Anexo II.2 Cálculo del tamaño de muestra de las organizaciones

Fórmula 1: Tamaño de muestra total

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} = 21$$

Leyenda

N: tamaño de la población (28)

n: tamaño de muestra

d: error máximo permisible (0.10)

p: probabilidad de éxito (0.5)

α : nivel de significación (0.90)

Para d = 0.10

$$\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 = \left(\frac{-1.96}{0.10} \right)^2 = 384.16$$

Tabla de Números Aleatorios (fila tres, columna dos)

	1—4	5—8	9-12	13-16	17-20	21-24	25-28	29-32	33-36	37-40
1	23 15	75 48	59 01	83 72	59 93	76 24	97 08	86 95	23 03	67 44
2	05 54	35 50	43 10	53 74	35 08	90 61	18 37	44 10	96 22	13 43
3	14 87	16 03	50 32	40 43	62 23	50 05	10 03	22 11	54 38	08 34
4	36 97	67 49	51 94	05 17	58 53	78 80	59 01	94 32	42 87	16 95
5	97 31	26 11	18 99	75 53	08 70	94 25	12 58	41 54	88 21	05 13
6	11 74	26 93	81 44	33 93	08 72	32 79	73 31	18 22	64 70	68 50
7	43 35	12 88	59 11	01 64	56 23	93 00	90 04	99 43	64 07	40 36
8	93 80	62 04	78 38	26 80	44 91	55 75	11 89	32 58	47 35	25 71
9	49 54	01 31	81 08	42 98	41 87	69 53	82 96	61 47	73 80	95 27
10	36 76	87 26	33 37	94 82	15 69	41 95	96 86	70 45	27 48	38 80
11	07 09	25 23	92 24	62 71	26 07	06 55	84 53	44 67	33 84	53 20
12	43 31	00 10	81 44	86 38	03 07	52 55	51 64	40 89	74 29	46 47
13	61 57	00 63	60 06	17 35	37 75	63 14	89 51	23 35	01 74	69 93
14	31 35	28 37	99 10	77 91	89 41	31 57	97 64	48 62	58 48	68 19
15	57 04	88 65	26 27	79 59	36 82	90 52	95 65	46 35	06 53	22 54
16	09 24	34 42	00 68	72 10	71 37	30 72	97 57	56 09	29 82	76 50
17	07 95	53 50	18 40	89 48	63 29	52 23	08 25	21 22	53 26	15 87

Anexo II.2 Continuación**Tabla 2.1** Organizaciones seleccionadas aleatoriamente

Número Aleatorio	Organización
16	El Estanco
03	Estación Experimental Forestal
23	TRD
05	Dirección de Comunales
10	La Ermita
22	HAVANATUR
11	Rancho San Vicente
08	Empresa Hotel - Viñales
17	Palenque de los Cimarrones
01	CUPET
26	Pecuario
18	Campismo Popular "Dos Hermanas"
25	Dirección de Acueducto y Alcantarillado
12	Mural de la Prehistoria
13	Cueva del Indio
04	CUBATAXI
07	Comercio
27	EMPRESTUR
15	Los Jazmines
09	Finca San Vicente
24	Delegación Municipal de la Agricultura

Fuente: Elaboración propia, a partir de la tabla de números aleatorios.

Anexo II.3 Entrevista a directivos de organizaciones vinculadas a la actividad turística

Objetivos.

1. Conocer cuáles son los estilos de dirección que emplean los directivos de las organizaciones vinculadas al turismo en el territorio y su incidencia en los procesos de capacitación que desarrollan.
2. Conocer cómo se realiza el proceso de toma de decisiones relacionado con la capacitación y su incidencia en el entorno que rodea a la organización.
3. Conocer las consideraciones de los directivos acerca de los recursos necesarios para llevar a término un buen proceso de capacitación, así como la disponibilidad real de estos en las organizaciones.

Cuestionario.

1. ¿Cuáles son los estilos de dirección que distinguen a los directivos en su organización? ¿Cómo inciden esos estilos en los procesos de capacitación que se realizan?
2. En su opinión ¿hay alguna forma de dirigir que resulte apropiada con la cual se logre mayor motivación por la superación?
3. ¿En el proceso de toma de decisiones relacionadas con la capacitación, se tiene en cuenta el criterio de los miembros de la organización?
4. ¿A la hora de tomar decisiones valoran los efectos que estas pudieran tener en el entorno que rodea a su organización?
5. ¿Cree que los actuales problemas que dificultan las actividades de capacitación estén mayormente relacionados a la falta de recursos disponibles para ello?
6. A su juicio, ¿cuáles considera que serían las principales causas del desconocimiento y la limitada implementación de la filosofía de organización que aprende en su entidad?

Anexo II.4 Guía del análisis documental

- Comprobar si están definidos y precisos los objetivos, y los resultados que la entidad se propone alcanzar en materia de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos en el período.
- Comprobar la existencia de las evidencias de la realización del DNA de los trabajadores. Verificar que el mismo se realizó en cada área, para los trabajadores en todas las categorías ocupacionales.
- Comprobar que está elaborado el plan de capacitación y desarrollo de la entidad y que fue discutido y aprobado por el Consejo de Dirección de la misma.
- Comprobar la correspondencia entre el plan de capacitación y desarrollo y el DNA elaborado.
- Verificar si en los planes de capacitación se recogen temas relacionados con la sostenibilidad.

Anexo II.5 Cálculo del tamaño de muestra por estratos y asignación proporcional

Fórmula 1: Tamaño de muestra total (directivos)

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} = 132$$

Para $d = 0.05$

$$\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 = 1536.64$$

Fuente: Calero (1978: 55)

Leyenda

N: tamaño de la población (200)
 n: tamaño de muestra
 d: error máximo permisible (0.05)
 p: probabilidad de éxito (0.5)
 α : nivel de significación (0.90)

Fórmula 1: Tamaño de muestra total (trabajadores)

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}} = 312$$

Para $d = 0.05$

$$\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 = 1536.64$$

Leyenda

N: tamaño de la población (1 699)
 n: tamaño de muestra
 d: error máximo permisible (0.05)
 p: probabilidad de éxito (0.5)
 α : nivel de significación (0.90)

Anexo II.5 Continuación

Fórmula 2: Tamaño de muestra por estratos

$$nh = n * \frac{Nh}{N}$$

Fuente: Asignación proporcional, Calero (1978: 62)

Leyenda

h: i-ésimo estrato

nh: tamaño de muestra del estrato h

Nh: tamaño de población del estrato h

N: tamaño de la población

n: tamaño de la muestra

Tabla 2.2 Tamaño de población y muestra por estratos

No.	Organizaciones	Nh (Directivos)	nh (Directivos)	Nh (Trabajadores)	nh (Trabajadores)
1	CUPET	14	9	30	6
2	Estación Experimental Forestal	2	1	78	14
3	CUBATAXI	4	3	106	19
4	Dirección de Comunales	9	6	145	27
5	Comercio	91	60	335	62
6	Empresa Hotel - Viñales	5	3	19	3
7	Los Jazmines	1	1	65	12
8	La Ermita	1	1	56	10
9	Rancho San Vicente	1	1	45	8
10	Mural de la Prehistoria	1	1	43	8
11	Cueva del Indio	1	1	33	6
12	Finca San Vicente	2	1	36	7
13	El Estanco	2	1	6	1
14	Palenque de los Cimarrones	2	1	29	5
15	Campismo Popular "Dos Hermanas"	10	6	51	9
16	EMPRESTUR	1	1	4	1
17	HAVANATUR			5	1
18	TRD	4	3	26	5
19	Delegación Municipal de la Agricultura	6	4	18	3
20	Pecuario	15	10	212	39
21	Acueducto y Alcantarillado	4	3	70	13
22	Sectorial de Cultura	11	7	156	29
23	Poder Popular Municipal	10	6	55	10

24	Parque Nacional Viñales	1	1	53	10
25	SUM	2	1	23	4
	Total	200	132	1699	312

Fuente: Elaboración propia, a partir de los cálculos estadísticos.

Anexo II.6 Resultados de la prueba piloto a directivos

Tabla 2.3 Cambios realizados a la encuesta de directivos a partir de la prueba piloto

Propuesta inicial de encuesta	Propuesta final de encuesta
1. ¿Se planifican y ejecutan acciones de capacitación en su organización?	1. ¿Conoce la estrategia de capacitación (superación) de su organización?
2. De ser afirmativa su respuesta anterior. ¿Los procesos de capacitación que desarrolla su organización tienen concebida la dimensión ambiental?	2. ¿Los procesos de capacitación que desarrolla su organización tienen concebida la variable ambiental?
3. A su juicio, ¿las acciones de capacitación ejecutadas han provocado algún impacto en el territorio, tributando a su sostenibilidad?	3. ¿En el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (capacitación), sus subordinados reflejan interés por conocer aspectos de la variable ambiental?
4. ¿Considera usted que la sostenibilidad requiere de la interacción de los procesos sociales, económicos y naturales?	4. A su juicio, ¿las acciones de capacitación ejecutadas en su organización han mejorado el desempeño de sus subordinados? Ante cualquier respuesta emitida, mencione tres elementos que la argumenten.
5. ¿Considera usted de gran importancia incluir en los procesos de capacitación que se ejecutan en su organización acciones encaminadas a fomentar una cultura ambiental que tribute al desarrollo turístico sostenible de la localidad?	5. ¿Qué percepción usted tiene de las dificultades que se presentan en el proceso de capacitación, en el plano organizacional e individual? (<i>Indicar 3 dificultades como mínimo</i>)
6. ¿Cree usted que el conocimiento generado en la mayoría de las áreas es puesto a disposición de todos los miembros de la organización	6. ¿Qué le sugiere a usted el término “turismo sostenible”? Expréselo mediante tres elementos (ideas).

propiciando el intercambio de experiencias profesionales?	
7. Seleccione los que a su consideración constituyen elementos básicos de una Organización que Aprende.	7. Mencione tres características de cómo debe ser un modelo de turismo sostenible en su territorio.
8. A su juicio, ¿fomentar el aprendizaje continuo dentro de la organización constituye un elemento fundamental para el logro de resultados superiores en su gestión?	8. ¿Cree usted que las acciones de capacitación ejecutadas en su organización facilitan el intercambio de experiencias profesionales?
9. Esta organización se vincula al desarrollo del turismo sostenible en la localidad porque...	9. ¿Conoce usted lo que es una organización que aprende?
10. Indique de acuerdo a su criterio cuales serían las dificultades que se pudieran presentar en el marco institucional como en el personal, para la realización y aprovechamiento de los esfuerzos de capacitación.	10. Seleccione los que a su consideración constituyen elementos básicos de la organización que aprende.
	11. A su juicio, ¿fomentar el aprendizaje continuo dentro de la organización constituye un elemento fundamental para el logro de resultados superiores en su gestión?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la prueba piloto a directivos.

Anexo II.7 Resultados de la prueba piloto a trabajadores

Tabla 2.4 Cambios realizados a la encuesta de trabajadores a partir de la prueba piloto

Propuesta inicial de encuesta	Propuesta final de encuesta
1. La organización aprende con la experiencia y no repite los errores.	1. La empresa aprende con la experiencia y no repite los errores.
2. Cuando alguien sale de la organización su conocimiento permanece.	2. Cuando alguien sale de la empresa su conocimiento permanece.
3. Cuando concluye una tarea algún equipo divulga lo que se aprendió.	Se mantiene la pregunta.
4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.	4. El conocimiento generado en la mayoría de las áreas de la empresa es compartido por todos los trabajadores.
5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.	Esta pregunta fue eliminada.
6. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.	6. La empresa evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.
7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.	7. Se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores para elaborar los planes de capacitación.
8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.	8. Los trabajadores poseen conocimientos suficientes para ocupar otros puestos de trabajo en caso de ser necesario.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la prueba piloto a trabajadores.

Anexo II.8 Encuesta realizada a directivos

Buenos días (tardes):

Compañero (a):

La presente encuesta se ha diseñado por parte de los profesores del Departamento de Economía Global de la Universidad de Pinar del Río con fines **investigativos**. Tiene el objetivo de analizar el proceso de capacitación con enfoque de organización que aprende, en el contexto del turismo sostenible. Para ello estamos solicitando su cooperación, respondiendo lo más sincero posible.

Por favor, antes de comenzar complete los siguientes datos:

Gracias por su colaboración

I. Datos generales del encuestado.

Edad	Género	Escolaridad	Tiempo en el cargo
De 15 a 20 años ___	F ___	Primaria ___	Menos de 1 año ___
De 21 a 30 años ___	M ___	Secundaria ___	De 1 a 3 años ___
De 31 a 40 años ___		Preuniversitario ___	De 4 a 7 años ___
De 41 a 50 años ___		Técnico Medio ___	De 8 a 10 años ___
De 51 a 60 años ___		Universitario ___	Más de 11 años ___
Más de 60 años ___			

II. Variables de análisis.

1. ¿Conoce la estrategia de capacitación (superación) de su organización?
 Sí No
2. ¿Los procesos de capacitación que desarrolla su organización tienen concebida la variable ambiental?
 Sí No Todavía Se tendrá en cuenta
3. ¿En el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (capacitación), sus subordinados reflejan interés por conocer aspectos de la variable ambiental?
 Sí No En ocasiones
4. A su juicio, ¿las acciones de capacitación ejecutadas en su organización han mejorado el desempeño de sus subordinados?

Sí No En alguna medida

Ante cualquier respuesta emitida, mencione tres elementos que la argumenten:

5. ¿Qué percepción usted tiene de las dificultades que se presentan en el proceso de capacitación, en el plano organizacional e individual? *(Indicar 3 dificultades como mínimo)*

6. ¿Qué le sugiere a usted el término “turismo sostenible”? Expréselo mediante tres elementos (ideas).

7. Mencione tres características de cómo debe ser un modelo de turismo sostenible en su territorio.

8. ¿Cree usted que las acciones de capacitación ejecutadas en su organización facilitan el intercambio de experiencias profesionales?

Sí No En ocasiones

9. ¿Conoce usted lo que es una organización que aprende?

Sí No

10. Seleccione los que a su consideración constituyen elementos básicos de la organización que aprende *(Puede marcar todas las respuestas que considere acertadas)*:

Comprende a todos los integrantes de la organización.

Se busca aprender a aprender en la organización laboral.

Favorece la especialización de los trabajadores.

Conversión del conocimiento individual en conocimiento colectivo o socializado.

Comprende un proceso de formación continua en la organización.

11. A su juicio, ¿fomentar el aprendizaje continuo dentro de la organización constituye un elemento fundamental para el logro de resultados superiores en su gestión?

Sí No Tiene poca importancia

Muchas Gracias

Anexo II.9

Tabla 2.5 Datos generales de los directivos encuestados

Edad	fa	fr
De 15 a 20	1	0.8
De 21 a 30	9	6.8
De 31 a 40	42	31.8
De 41 a 50	56	42.4
De 51 a 60	20	15.2
Más de 60	4	3.0
Género		
F	36	27.3
M	96	72.7
Escolaridad		
Primaria	-	-
Secundaria	-	-
Preuniversitario	16	12.1
Técnico Medio	58	43.9
Universitario	58	43.9
Tiempo en el cargo		
Menos de 1 año	9	6.8
De 1 a 3 años	35	26.5
De 4 a 7 años	50	37.9
De 8 a 10 años	20	15.2
Más de 11 años	18	13.6

Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento estadístico (utilización del SPSS versión 15.0, 2006).

Leyenda:

fa: Frecuencia absoluta (Conteo de personas en la categoría que se analiza)

fr: Frecuencia relativa (Cociente entre fa y el total de encuestados multiplicado por 100)

Anexo II.10 Encuesta a trabajadores

Buenos días (tardes):

Compañero (a):

La presente encuesta se ha diseñado por parte de los profesores del Departamento de Economía Global de la Universidad de Pinar del Río con fines **investigativos**. Tiene el objetivo de conocer la vigencia de la concepción de organizaciones que aprenden; así como su percepción sobre la sostenibilidad del turismo en la localidad de Viñales, Pinar del Río. Para ello estamos solicitando su cooperación, respondiendo lo más sincero posible.

Por favor, antes de comenzar complete los siguientes datos:

Gracias por su colaboración

I. Datos generales del encuestado.

Edad	Género	Escolaridad
De 15 a 20 años ___	F ___	Primaria ___
De 21 a 30 años ___	M ___	Secundaria ___
De 31 a 40 años ___		Preuniversitario ___
De 41 a 50 años ___		Técnico Medio ___
De 51 a 60 años ___		Universitario ___
Más de 60 años ___		

II. Variables de análisis.

- ¿Considera usted que su empresa tiene alguna incidencia en el desarrollo turístico del territorio?
___ Sí ___ No ___ En alguna medida

Ante cualquier respuesta emitida, mencione hasta tres elementos que la argumenten:

- ¿Conoce usted lo que es “turismo sostenible”?
___ Sí ___ No

3. ¿Cree que la actividad turística en su territorio es sostenible?

___ Sí ___ No

Mencione hasta tres elementos que argumente su respuesta:

4. Marque con una (X) la categoría con que se desarrollan en su organización los siguientes aspectos.

Aspecto	Siempre	Frecuente	A veces	Rara Vez	Nunca
a) La empresa “aprende con la experiencia” y no repite los errores.					
b) Cuando alguien sale de la empresa, su conocimiento permanece.					
c) Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga lo que se aprendió.					
d) El conocimiento generado en la mayoría de las áreas de la empresa es compartido por todos los trabajadores.					
e) La empresa evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de capacitación y desarrolla planes para atenderlas.					
f) Se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores para elaborar los planes de capacitación.					
g) Los trabajadores poseen suficiente preparación para ocupar otros puestos de trabajo en caso de ser necesario.					

Muchas Gracias

Anexo II.11

Tabla 2.6 Datos generales de los trabajadores encuestados

Intervalo de edad	fa	fr
De 15 a 20	9	2.9
De 21 a 30	77	24.7
De 31 a 40	112	35.9
De 41 a 50	73	23.4
De 51 a 60	36	11.5
Más de 60	5	1.6
Género		
F	176	56.4
M	136	43.6
Escolaridad		
Primaria	10	3.2
Secundaria	24	7.7
Preuniversitario	69	22.1
Técnico Medio	125	40.1
Universitario	84	26.9

Fuente: Elaboración propia, a partir del procesamiento estadístico (utilización del SPSS versión 15.0, 2006).

Leyenda:

fa: Frecuencia absoluta (Conteo de personas en la categoría que se analiza)

fr: Frecuencia relativa (Cociente entre fa y el total de encuestados multiplicado por 100)

Anexo III.1

Tabla 3.1 Definiciones acerca de sistema y modelo, según varios autores

Definiciones de sistema	Definiciones de modelo
Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000)	Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo (Diccionario de la Lengua Española, RAE ²⁴)
Conjunto de elementos o principios, sobre una materia, racional y mutuamente relacionados o que interactúan ordenadamente, contribuyendo a determinado objeto (NC 3000:2007 SGICH).	Sistema de conceptos relacionados que permiten representar abstractamente los hechos que se pretenden conocer y explicar ²⁵ .
Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia (Diccionario de informática ALEGA ²⁶).	Representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto ²⁷ .
Conjunto de elementos con relaciones de interacción e interdependencia que le confieren entidad propia al formar un todo unificado (Jaramillo, 2007) ²⁸ .	

Fuente: Elaboración propia, a partir de varios autores.

²⁴ Real Academia Española.

²⁵ Disponible en <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/...> (Fecha de Consulta: 9 de septiembre de 2010)

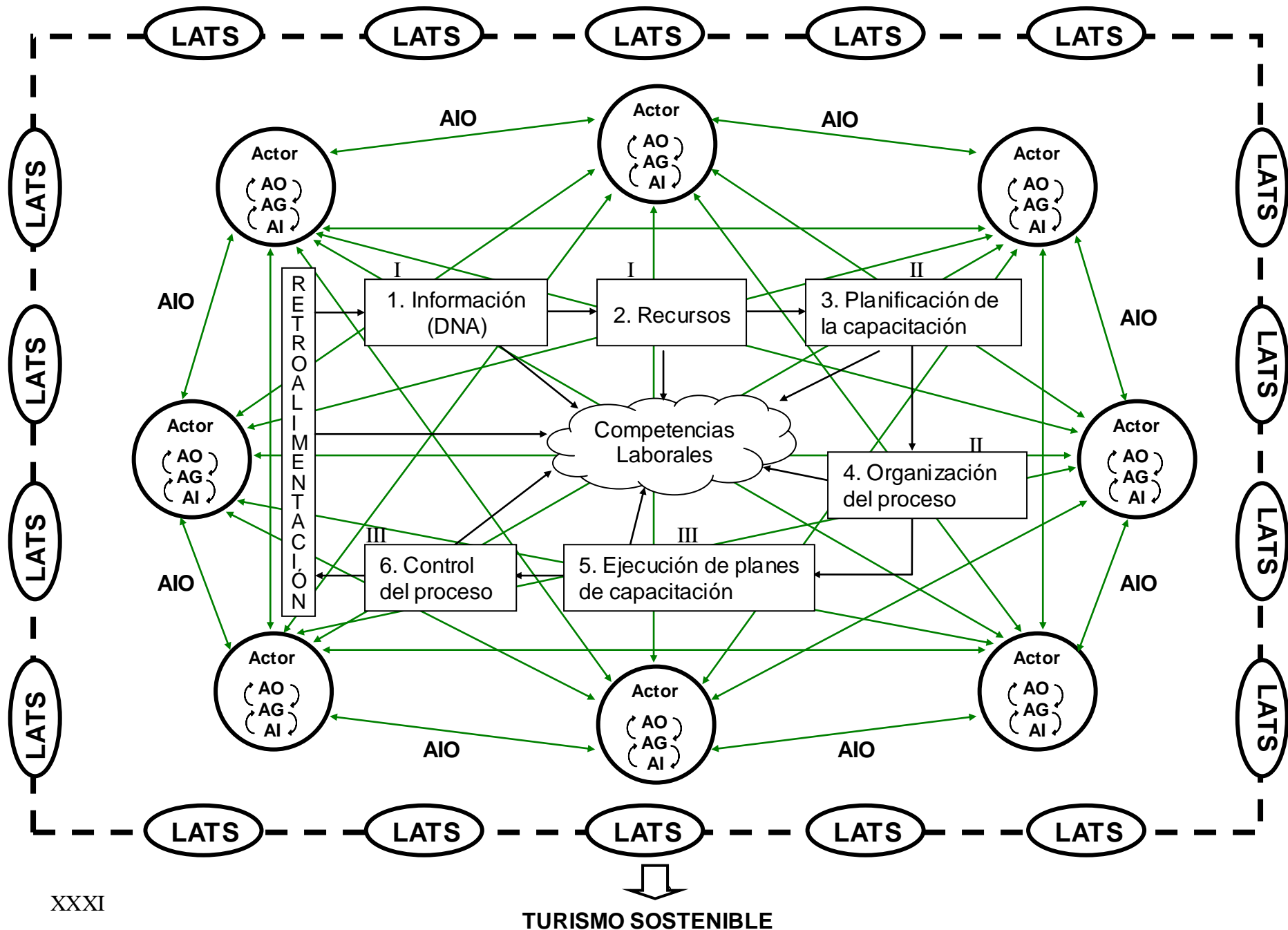
²⁶ Disponible en <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php> (Fecha de Consulta: 3 de mayo de 2010).

²⁷ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm> (Fecha de Consulta: 2 de septiembre de 2010)

²⁸ Disponible en <http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinamica/node9.html> (Fecha de Consulta: 5 de mayo de 2010).

Anexo III.2

Figura 3.1 Modelo Sistémico de Gestión de la Capacitación para el Turismo Sostenible (MOSGECATS)



Anexo III.2 Continuación

Leyenda

LATS: Localidad que Aprende para el Turismo Sostenible

AI: Aprendizaje Individual

AG: Aprendizaje Grupal

AO: Aprendizaje Organizacional

AIO: Aprendizaje Interorganizacional

Anexo III.3 Encuesta para determinar las necesidades de aprendizaje de directivos y trabajadores

Buenos días (tardes):

Compañero (a):

La presente encuesta se ha diseñado por parte de los profesores del Departamento de Economía Global de la Universidad de Pinar del Río con fines **investigativos**. Tiene el objetivo de determinar las necesidades de capacitación o aprendizaje de directivos y trabajadores, en función del desarrollo turístico sostenible. Para ello solicitamos su cooperación, respondiendo lo más sincero posible.

Gracias por su colaboración

1) ¿Ha cursado estudios de dirección?

Sí ___ No ___

2) Marque con una X los contenidos en los que debe actualizarse o profundizar en materia de dirección y turismo sostenible (*Marque todas las opciones que considere*).

- Dirección por objetivos ___
- Ecoturismo ___
- Dirección por valores. Valores compartidos ___
- Dirección estratégica ___
- Gestión del conocimiento ___
- Métodos y estilos de dirección ___
- Legislación medioambiental ___
- Liderazgo del dirigente ___
- Motivación hacia el trabajo ___
- Aprendizaje organizacional ___
- Turismo sostenible ___
- Conflictos. Técnicas de resolución de conflictos ___
- Control económico ___
- Agroturismo ___
- Toma de decisiones ___
- Historia local ___
- Comunicación organizacional ___
- Teoría de sistemas ___
- Turismo cultural ___
- Cultura en relaciones públicas ___
- Delegación de autoridad ___

- Turismo de naturaleza___
- Trabajo en equipo___
- Ecología y medio ambiente___
- Desarrollo sostenible___

Mencione otros en caso de ser necesario

3) ¿Cómo considera usted la comunicación organizacional en su centro de trabajo?

	B	R	M
• Jefes –subordinados	___	___	___
• Jefes-jefes	___	___	___
• Subordinados-subordinados	___	___	___

4) Marque con una X los aspectos en los que necesite capacitarse en materia económica:

- Estadística___
- Planificación___
- Costo___
- Finanzas___
- Control interno___
- Análisis financiero___
- Contabilidad___

5) Sobre la preparación técnico-profesional conteste:

a) ¿Ha cursado estudios de computación? Sí___ No___

b) ¿Ha cursado estudios de idiomas? Sí___ No___

En caso de ser afirmativa diga qué idioma: _____ y marque el grado en que posee las siguientes habilidades:

	B	R	M
Escribe	___	___	___
Habla	___	___	___
Lee	___	___	___

Muchas Gracias