



Vol 3, Nº 8 (septiembre/setembro 2010)

## **PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE. UN ANÁLISIS DE SU SITUACIÓN ACTUAL EN ACTORES VINCULADOS AL TURISMO EN VIÑALES, CUBA**

**Lic. Tania Vargas Fernández\***  
**Dra. Deysi Alfonso Porraspita\*\***  
**Lic. Meibys Díaz Labrador\*\*\***

### **RESUMEN**

El turismo ha ocupado en los últimos años 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. Por tal razón, se hace necesario fomentar prácticas turísticas responsables con el entorno, partiendo de la educación para el compromiso como base para el logro de la sostenibilidad de la actividad. De ahí que, la capacitación en torno a esta temática juegue un papel fundamental en el acercamiento a este paradigma; teniendo en cuenta que debe desarrollarse 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, constituyendo un escenario donde cada uno aporte y aprenda de la experiencia colectiva, de cara al logro de resultados superiores en la gestión organizacional. En este sentido, el presente trabajo propone diagnosticar el proceso de capacitación asociado al desarrollo de una cultura turística sostenible, con enfoque de organización que

---

\* Licenciada en Economía. Universidad de Pinar del Río, Cuba. Becaria del MAEC-AECID. E-mail: tvargas@eco.upr.edu.cu

\*\* Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba. E-mail: lidice@eco.upr.edu.cu

\*\*\* Licenciada en Economía. Universidad de Pinar del Río, Cuba

aprende, en actores seleccionados del municipio Viñales, Pinar del Río, a partir de la aplicación de métodos estadísticos de investigación.

## **PALABRAS CLAVE**

Capacitación, Organización que Aprende, Turismo Sostenible, Viñales.

## **ABSTRACT**

Tourism has occupied in the last years an important place in the economic heyday in many countries, although the increase of this sector has been in many cases in detriment of the natural and socio-cultural environment of tourist destinations. That is why, it is necessary to foment responsible practical tourist with the environment, starting of education for the commitment like base for the achievement of the activity sustainability. With the result that, the training around this thematic one plays a fundamental role in the approach to this paradigm, keeping in mind that it must develops in a propitious environment for the learning, where the transfer of knowledges and experiences, joined to the systemic job of the staff carry out to a continuous transformation of the organization, constituting a scene where each one contribute and learn from the collective experience with the objective of reach higher results in the organizational management.

By this way, the present paper proposes to diagnose the training process related to the development of sustainable tourist culture, focused on learning organization, in selected actors of the municipality Viñales, Pinar del Rio, starting from the application of statistical methods of research.

## **KEY WORDS**

Training, Learning Organization, Sustainable Tourism, Viñales.

## **1. 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. Los procesos de capacitación de los líderes locales no solamente conforman un soporte instrumental para el éxito o desarrollo del trabajo que realizan en sus diferentes territorios, sino que deben ser vistos como base fundamental de la sostenibilidad de los procesos de cambio y/o desarrollo que implementan. En la medida que los actores locales profundicen y amplíen el espectro de herramientas y conocimientos para ponerlos en función de su accionar diario con las comunidades y de la gobernabilidad, con énfasis en la multiplicación de las acciones prácticas y los aprendizajes, será posible que los procesos no desaparezcan y que evolucionen de acuerdo a las necesidades y posibilidades reales de cada lugar (Mirabal, 2005).

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 para que cada uno aporte y aprenda de la experiencia colectiva y se produzcan “ajustes como consecuencia del aprendizaje” (Marsick y Watkins, 1999).

En Cuba la gestión municipal precisa de niveles de conocimientos capaces de consolidar las posibilidades de desarrollo de cada territorio, siempre ajustados a las prioridades y posibilidades locales, constituyendo un aspecto vital la gestión de procesos de capacitación que contribuyan a la preparación integral de los líderes locales y fomenten el trabajo sistémico de cara al cumplimiento de su misión.

En este sentido, el presente trabajo propone diagnosticar el proceso de capacitación asociado al desarrollo de una cultura turística sostenible, con enfoque de organización que aprende, en el municipio Viñales, Pinar del Río<sup>1</sup>; utilizándose para la obtención de información varios instrumentos de investigación, a saber: análisis documental, entrevista y encuesta (dos). Para el procesamiento y análisis de la información obtenida se utilizó el SPSS<sup>2</sup>, versión 11.5 (2004).

## **2. 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, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 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. 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 al oeste con el municipio de Minas de Matahambre y cuenta con una extensión territorial de 253. 441 Km<sup>2</sup>.

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, mostrando un marcado endemismo. 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 éste confiere, la profundidad de la vista y otros elementos visuales de incomparable valor. Ésto 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 concentran el 60% de las instalaciones pertenecientes a la Cadena Hotelera Cubanacan-Horizontes de Pinar del Río, contando con tres instalaciones hoteleras: La Ermita, Los Jazmines y Rancho San Vicente. Pertenecientes a la Cadena Palmares cuenta

---

<sup>1</sup> Provincia ubicada en la parte más occidental de la República de Cuba, que limita al este con la provincia Habana, al oeste con las aguas del estrecho de Yucatán, al norte con el Golfo de México y al sur con el golfo de Batabanó. Territorio donde único existen dos Reservas de la Biosfera dentro de los límites provinciales: la Sierra del Rosario y la Península de Guanahacabibes. Posee encantos naturales que despiertan entre los visitantes un gran interés, como: el Parque Nacional Viñales, el Orquideario de Soroa, Las Terrazas, entre otros. Es una provincia donde todo visitante se siente obligado a conocer las extensas plantaciones del mejor tabaco del mundo y degustar un licor único que se produce allí de manera artesanal: la Guayabita del Pinar.

<sup>2</sup> Statistical Package For Social Science.

con 10 instalaciones extrahoteleras, que prestan servicios de restaurante con comida criolla, bar-cafetería, tienda de souvenir y actividades culturales relacionadas con las tradiciones del territorio, entre otros. Además de esta infraestructura existen alrededor de 320 habitaciones de arrendadores privados, que ofertan servicios de alojamiento y gastronomía. El territorio posee un conjunto de organizaciones económicas, sociales, políticas y de masas, las que de una u otra manera inciden en el desarrollo de la actividad turística.

### **3. DETERMINACIÓN DE LOS ACTORES ECONÓMICOS DE MAYOR INCIDENCIA EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE LA LOCALIDAD**

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. Para la realización de la investigación se tuvieron en cuenta, del total de organizaciones económicas del territorio, esencialmente aquellas de mayor incidencia en la actividad turística, debido a que éstas constituyen la base del desarrollo local y 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.

Con la aplicación de estos criterios se seleccionaron como población objeto de estudio un total de 28 organizaciones económicas. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un Muestreo Aleatorio Simple (MAS), con los datos que aparecen en la fórmula 1. El tamaño de muestra necesario es aproximadamente 21, en acuerdo con el procedimiento de cálculo utilizado por Calero (1978). 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.

**Fórmula 1: Tamaño de muestra**

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

**Fuente:** Calero (1978)

**Leyenda**

N: tamaño de la población (28)

n: tamaño de muestra

d: error máximo permisible (0.10)

p: probabilidad de éxito (0.5)

$\alpha$ : nivel de significación (0.90)

Ahora bien, 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 clave que se llevan a cabo en el territorio, así como las que tengan a su cargo la formación de futuros profesionales; se tuvieron 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. De acuerdo a este criterio se seleccionaron además 4 organizaciones para formar parte de la muestra; sumando un total de 25 a las cuales les fue aplicado el diagnóstico.

Por propósitos específicos de la investigación se realizó un muestreo aleatorio estratificado (MAE), 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 fórmulas estadísticas utilizando una probabilidad de éxito (p) de 0.5, un error máximo permisible (d) de 0.05 y una confiabilidad del 90%. El tamaño de muestra resultante fue 132 directivos. En el caso de los trabajadores el tamaño de la población (N) de las 25 organizaciones es de 1 699, procediéndose de igual forma para el cálculo de la muestra, dando como resultado un tamaño de 312 trabajadores.

Para establecer la cantidad de encuestados por categoría en cada organización se utilizó la fórmula de asignación proporcional de Calero (1978).

#### **4. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE LAS ORGANIZACIONES DE MAYOR INCIDENCIA EN EL TURISMO**

Mediante la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, 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. Éstos son los siguientes:

##### **✓ Cultura y filosofía**

Se puede apreciar que actualmente los miembros de las organizaciones del territorio carecen de valores que contribuyan al desarrollo de una cultura turística sostenible, lo que se evidencia en que en 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 en organizaciones seleccionadas en Viñales, obteniendo 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 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**

El esfuerzo administrativo para que las personas se concentren en las metas de la organización se conoce como el proceso de dirección y trata precisamente de las habilidades humanas de la administración. En el caso de los directivos de las

organizaciones seleccionadas del territorio de Viñales, éstos 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 relacionadas con este proceso, 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 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*. Aunque 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.



### ✓ **Diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA)**

Uno de los principales problemas detectados en el análisis documental sobre este tema es que la mayoría de las organizaciones realizan el DNA de forma incorrecta, 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, éstos 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.

Las entidades cuentan con planes de capacitación aprobados por el consejo de dirección, aunque éstos no recogen ningún aspecto sobre temas ambientales. Ésto 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 el 21% considera que ésto ocurre en ocasiones, lo cual refuerza el criterio de los autores 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 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. No obstante, más que ésto, 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 lo cual al término de los mismos, la preparación recibida no produce efecto positivo alguno en la capacidad del trabajador.

A modo de resumen, los aspectos antes mencionados pretenden obtener información acerca de las condiciones concretas de las organizaciones objeto de estudio a las que se enfrentan los autores para la aplicación del 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, desde los sistemas de capacitación, las organizaciones tienen en sus manos la posibilidad de impulsar el aprendizaje continuo y el conocimiento de aquellos aspectos esenciales de la sostenibilidad; así como integrar al resto de los actores económicos, sociales, políticos y de masas al proceso, donde todos se sientan partícipes y beneficiarios del turismo.

## **5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Con la aplicación de la encuesta a los trabajadores de las organizaciones seleccionadas se pudieron conocer varios aspectos de interés para la investigación. De manera general, se adquirieron los datos de los encuestados, encontrándose la mayoría 35.9% (112) 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 (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.

En el caso de los directivos, 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:*

Del total de trabajadores encuestados, el 63.8% (199) considera que su organización tiene incidencia en el desarrollo turístico del territorio, el 26% (81) cree que incide 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 Comunales 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 su 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. Los autores consideran 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.

En cuanto al conocimiento de los trabajadores acerca del término “turismo sostenible”, el 70.2% (219) respondió que sí lo conoce y el 29.8% (93) no, lo que manifiesta un buen dominio del tema en sentido general. De los 219 que conocen el término, 142 (64.8%) considera que la actividad turística en Viñales es sostenible. Los principales argumentos son los siguientes: turismo sano que no afecta al 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 por cientos de las respuestas más alejadas del significado de ese término (las bellezas naturales, afluencia de turistas, infraestructura del sector) se tiene que, el 31.7% de los que afirman conocerlo, 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 al medio ambiente, sólo posee un conocimiento parcial de una de las aristas del concepto, lo que resulta insuficiente para el logro del modelo de turismo sostenible en el territorio.

Del análisis de las consideraciones de los directivos sobre este término, se pudo conocer que 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, el 19.7% considera que se debe respetar la naturaleza, el patrimonio y la cultura, el 6.8% cree que se deben revertir los ingresos en el desarrollo local, 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 el por ciento de coincidencia para impulsar este modelo.

El análisis de la pregunta cuatro de la encuesta a trabajadores 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 *esto* 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 aprendido: 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) que *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% que *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 “organización que aprende” en las organizaciones seleccionadas. Las cifras más elevadas 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 encuentra en las categorías “*rara vez*” y “*nunca*”; indicando que, aún cuando no se puede hablar de organizaciones en aprendizaje continuo en la zona objeto de estudio, podrían obtenerse resultados muy superiores si se sistematiza el trabajo a través de la capacitación y el trabajo en grupo.

En la pregunta ocho, el 70.5% de los directivos 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 ocurre. 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 del presente trabajo, es la aplicación del enfoque de organización que aprende, en la encuesta a directivos se incluyó una pregunta acerca de si

conocen lo que ésto 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 del 39.4% que afirma conocer el término, sólo el 3.0% conocía verdaderamente 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*.

Relacionado con esta temática, se le preguntó a los directivos la importancia que le confieren al aprendizaje continuo 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.

Por otro lado, el 66.4% de los directivos 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 limita sus posibilidades de reaccionar ante los cambios constantes del entorno. Sólo el 3% de los directivos cree que no se ha mejorado el desempeño de los trabajadores y el 31% afirma que ésto 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%).

En la pregunta dos de la encuesta a directivos, 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 modifiquen 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.

Resumiendo entonces se puede plantear que en las condiciones analizadas resulta difícil pretender el desarrollo de un modelo íntegro de turismo sostenible en el territorio. Es por ello que, desde los sistemas de capacitación de las organizaciones, se hace necesario trabajar arduamente en el logro de conocimientos profundos sobre esta temática enfocados hacia el aprendizaje continuo, que faciliten el acercamiento a este paradigma.

## **6. CONCLUSIONES**

La realización del diagnóstico del proceso de capacitación en actores seleccionados del territorio de Viñales, permitió conocer que:

- Los conocimientos adquiridos por los directivos y trabajadores acerca de un grupo de aspectos asociados al turismo sostenible son escasos, lo que incide negativamente en la aplicación del paradigma de la sostenibilidad.
- 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.
- 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.
- De manera general, en las organizaciones seleccionadas del territorio no se fomenta, desde los planes de capacitación, el aprendizaje continuo como vía para lograr la integración de los diferentes actores locales para emprender el modelo de turismo sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bayraktaroglu, S. y Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24, 149-154.
2. Blasco Lázaro, M. (2005). Introducción al concepto de turismo sostenible. I Jornada sobre Turismo Sostenible.
3. Calero, A. (1978). Técnicas de muestreo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
4. 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.
5. Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (2da. ed. rev. y amp.). La Habana: Editorial Academia. 377 pp.
6. Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50 (9), 1085-1113.
7. 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.
8. 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.
9. Huysman, M. (1996). *Dynamics of organizational learning*. Unpublished doctoral dissertation. University of Vrije, Amsterdam.
10. Inskeep, E. (1991). *Tourism planning. An integrated and sustainable development approach*, Van Nostrand Reinhold, New York, 507 pp.
11. Lemaistre, P. (2007). Sostenibilidad en establecimientos hoteleros: visión global y actividades de la OMT. I Congreso Internacional de Gestión Sostenible en establecimientos hoteleros.
12. Marsick, V. y Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations: making learning count*. London: Gower Press.
13. 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.
14. 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.

15. 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.
16. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
17. Novo, M. (2006). El desarrollo sostenible. Su dimensión ambiental y educativa. Madrid: Pearson/UNESCO.
18. 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.
19. 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.
20. S/a. (2005). *Selección de Tablas Estadísticas*. Ed.: Félix Varela, La Habana.
21. 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.
22. 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.
23. Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*, Doubleday, New York, NY.
24. 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.
25. 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.
26. Wall, G. y Mathieson, A. (2005). *Tourism Change, Impacts and opportunities*, Pearson; Harlow, 392 pp.