



Vol 4, Nº 9 (febrero/fevereiro 2011)

MODELO SISTÉMICO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TURISMO SOSTENIBLE EN VIÑALES, CUBA

MSc. Tania Vargas Fernández¹

Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Pinar del Río. Cuba

Becaria del MAEC-AECID

tvargas@eco.upr.edu.cu

Dra. Deysi Alfonso Porraspita²

Departamento de Economía Global. Universidad de Pinar del Río. Cuba

lidice@eco.upr.edu.cu

RESUMEN

El presente trabajo 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, Cuba. 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.

PALABRAS CLAVE

Capacitación-turismo sostenible-localidad que aprende-Viñales.

ABSTRACT

This paper aims to develop a systemic model to manage the training of key actors in the tourism, focused on continuous learning, which contributes to sustainable tourism development in the town of Viñales, Cuba. In addition to this primary purpose, is defined for the first time a new concept, called "Learning region for sustainable tourism", which is based on the close interrelationship between the different local actors in the development of learning processes, leading to increase job skills of human resources and the establishment of measures of commitment to society.

KEY WORDS

Training-sustainable tourism-learning region-Viñales.

¹ Licenciada en Economía. Master en Dirección. Profesora investigadora del Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo.

² Licenciada en Economía. Dra. en Ciencias Técnicas. Profesora de Gestión de Recursos Humanos.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el recurso humano es considerado como el recurso más valioso con que cuenta una organización, y su efectiva gestión constituye la clave de su éxito. En particular, la gestión de la capacitación como parte de la gestión de los recursos humanos es un elemento vital para el desarrollo del personal y de la propia organización. Más aún en el contexto de la actividad turística donde se necesitan recursos humanos de alto nivel, preparados para brindar un servicio de calidad que genere un efecto positivo y dinamizador en la gestión turística de una entidad o territorio.

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, que implica una armonía entre las aristas economía, naturaleza y sociedad de este paradigma; lo que propiciaría resultados favorables, tales como la elevación del nivel de vida de los miembros de la comunidad; la creación en estos 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. Debido al papel clave que desempeña la capacitación, ésta debe ser sistemática, teniendo en cuenta los cambios constantes del entorno y preparando a los trabajadores para enfrentarlos; así como 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 Cuba, dadas las características específicas de la actividad turística —donde se impone el trato personalizado y la excelencia del servicio—, la importancia del factor humano adquiere relevancia, más aún teniendo en cuenta que una parte importante de su personal se ha sentido atraída hacia este sector emergente de la economía cubana y en algunos casos no ha contado con el perfil profesional, ni la experiencia laboral que demanda este tipo de servicio.

En este sentido, el presente trabajo 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, Pinar del Río³.

Para la realización del trabajo se tuvieron en cuenta del total de organizaciones del territorio Viñales, 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 de la localidad, como dinamizadoras de la actividad en cuestión. Las nuevas propuestas se han fundamentado a través de la aplicación de diferentes instrumentos como: análisis documental, entrevista, encuestas, entre otros.

2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DEL TURISMO SOSTENIBLE, LA CAPACITACIÓN Y EL ENFOQUE DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

En el marco de la década de la educación para el desarrollo sostenible, promulgada por la ONU4 (2002) y gestionada por la UNESCO5 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.

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. 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”.

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,

3 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.

4 Organización de las Naciones Unidas.

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

responsable en lo social y consciente en lo ambiental (Jaula, 2001).

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 permanente⁶, 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.

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 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).

Ahora bien, la capacitación continua constituye un elemento dinamizador sobre la organización que aprende, provocando efectos positivos sobre la misma. Este proceso es entendido según la Norma Cubana 3000:2007 del SGICH7 (NC: 3000: 2007), como 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 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.

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).

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)⁸.

3. LA LOCALIDAD QUE APRENDE PARA EL TURISMO SOSTENIBLE

En el contexto de la actividad turística y teniendo en cuenta que ésta debe alcanzar el modelo de sostenibilidad, los 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, no sólo desde la perspectiva intraorganizacional, ya sea, al nivel individual, grupal u organizacional; sino también en un marco más amplio, el aprendizaje 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

⁶ 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).

⁷ Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

⁸ Citado por Martínez (2005).

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 hacia 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 turística⁹.

Como dijeron 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 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; se trata de “**Localidad que Aprende para el Turismo Sostenible**”. Los autores lo definen como “*el conjunto de actores locales de mayor 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 de 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

⁹ Referida a la participación de las organizaciones en la toma de decisiones, ejecución de proyectos y beneficios compartidos por concepto de la actividad.

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.

4. DIAGNÓSTICO 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.

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, se seleccionaron un total de 28 organizaciones como población objeto de estudio. 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). La selección de las 21 organizaciones que forman la muestra se obtuvo mediante el empleo de la Tabla de Números Aleatorios.

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 cuatro organizaciones para formar parte de la muestra a la que se le aplicó el diagnóstico.

Los principales argumentos que justifican la necesidad de aplicar el modelo sistémico propuesto en el trabajo, están en los resultados de los instrumentos utilizados en el diagnóstico, 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 constantes cambios 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.

5. MODELO SISTÉMICO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Como fue expresado con anterioridad, 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.

Es importante tener en cuenta 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.
- 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 trabajo, 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 a continuación.

El análisis de las diferentes definiciones de sistema y modelo, permitieron a los autores 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.

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 1**).

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 a través del 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 analizado en el diagnóstico una gran parte de los problemas detectados 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 de éxito del mismo. Además, 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 aquellos 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 (**Anexo 1**) 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.

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 (Guzmán, 2007). 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. El primero, 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.

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.

Los diferentes modelos de aprendizaje consideran que este proceso ocurre en diferentes niveles: individual, grupal y organizacional (García, 2004; Perkins *et al.*, 2007; Schachter, 2006; Weldy, 2009; Bayraktaroglu y Kutanis, 2003; Bontis *et al.*, 2002; Moreno *et al.*, 2001), íntimamente relacionados y que retroalimentan el proceso organizativo global; analizándose además un cuarto nivel de aprendizaje: el interorganizacional (Vidal, 2009; Yeo, 2005; Easterby-Smith *et al.*, 2000), 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, es decir, 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.

6. CONCLUSIONES

- 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 los autores denominan “**Localidad que Aprende para el Turismo Sostenible**”.
- La realización del diagnóstico del proceso de capacitación en el territorio de Viñales posibilitó 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.
- 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.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aramburu, N. (2000). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.*
- Azzone, G. y Bertelè, U. (1994). *Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage. Long Range Planning, 27 (6), 69-81.*
- Bayraktaroglu, S. y Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global. *Tourism Management, 24, 149-154.*
- Blasco Lázaro, M. (2005). Introducción al concepto de turismo sostenible. I Jornada sobre Turismo Sostenible.
- Boiral, O. (2002). Tacit Knowledge and Environmental Management. *Long Range Planning, 35 (3), 291-317.*
- Boisier, S. (2001). *Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial.* Documento de trabajo No. 5, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla, España.
- 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.*
- Calero, A. (1978). *Técnicas de muestreo.* Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
- 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.
- Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning. *Management Learning, 36 (2), 131-147.*
- 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.*
- 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

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Brasil.
- 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.
- Cuba, (1997). *Ley 81 "Medio Ambiente"*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Año XCV, No. 7, La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (3ra. ed. corregida y ampliada). La Habana: Editorial Félix Varela y Academia. 377 pp.
- DiBella, A. J. (2001). *Learning Practices. Assessment and action for organizational improvement*, NJ: Prentice Hall.
- Dolan, S. L. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos*, Madrid, Ed. McGraw-Hill.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. y Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783-796.
- 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.
- Fleitas, S. (2003). *Gestión de formación*, La Habana, Ed. ISPAJE.
- García Morales, V. J. (2004). *Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos*. Ed. Universidad de Granada. Granada.
- Garvin, D. A. (2000). *Crear una organización que aprende*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- 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 Ciencias*, 2 (1), 91-100.
- 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.
- 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.
- Hájková, V. y Hájek, P. (2009). *Learning regions identification by unsupervised methods*. 3rd Central European Conference in Regional Science-CERS.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 133-145.
- ISO (2000). *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario*, Suiza, No. Ref. ISO 9000:2000 (Traducción Certificada).
- James, C. R. (2003). Designing learning organizations. *Organizational Dynamics*, 32 (1), 46-61.
- 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.
- Kenny, J. (2006). Strategy and learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13 (4), 353-368.
- 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.
- Lee, K. F. (2001). Sustainable tourism destinations: The importance of cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 9, 313-323.
- Lemaistre, P. (2007). Sostenibilidad en establecimientos hoteleros: visión global y actividades de la OMT. I Congreso Internacional de Gestión Sostenible en establecimientos hoteleros.
- 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.
- 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.
- Mayaka, M. y Akama, J. S. (2007). Systems approach to tourism training and education: The Kenyan case study. *Tourism Management*, 28, 298–306.
- 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.
- 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.
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12 (1), 71-89.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Nonaka, I. (1988). Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms. *California Management Review*, Spring, 57-93.
- Norton, D. P. (2001). Medir a criação de valor, uma tarefa possível, *HSM Management*, 24, Año 4, pp. 88-94, São Paulo, Ed. Savana.
- Novo, M. (2006). *El desarrollo sostenible. Su dimensión ambiental y educativa*. Madrid: Pearson/UNESCO.
- Novo, M. (2009). La educación ambiental, una genuina educación para el desarrollo sostenible. *Revista de Educación*, número extraordinario, 195-217.
- OMT (1993). *Tendencias del Turismo*. Series Mundiales: Mundo, Madrid.
- Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11 (2), 129-144.
- 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.
- 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.
- 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
- Quadri, G. (2006). *Políticas públicas. Sustentabilidad y medio ambiente*, México, p. 22.
- 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.
- Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *SAM Advanced Management Journal*, 66 (3), 11-24.
- 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.
- 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.
- Saxena, G. (2005). Relationship, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26, 277-289.
- Schachter, D. (2006). The learning organization. *Information Outlook*, 10 (12), 8-10.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*, Doubleday, New York, NY.
- 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.
- 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.
- Solano, D. (2007). Desarrollo, sostenibilidad y capacidades. Una trilogía indesligable. *Cuad. Difus.* 12 (23), dic., 9-27.
- Stacey, R. (2003). Learning as an activity of interdependent people. *The Learning Organization*, 10 (6), 325-331.
- Sun, P. Y. T. y Scott, J. L. (2003). Exploring the divide – organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10 (4), 202-215.
- Valentin, A. y Spangenberg, J.H. (2000). A guide to community sustainability indicators.

Environmental Impact Assessment Review, 20 (3), 381–392.

- 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.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16 (1), 58-68.
- West, P. (1994). The concept of the learning organization. *Journal of European Industrial Training*, 18 (1), 15-21.
- 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.
- Yeo, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: a synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12 (4), 368-382.
- 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.

ANEXO 1. MODELO SISTÉMICO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TURISMO SOSTENIBLE (MOSGECATS)

