



www.eumed.net/rev/turydes/

Vol 3, Nº 7 (abril/abril 2010)

METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN EL TURISMO SOSTENIBLE CON ENFOQUE DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Lic. Tania Vargas Fernández*

Dra. Deysi Alfonso Porraspita**

Lic. Meibys Díaz Labrador***

RESUMEN

La capacitación de los actores que influyen en el turismo constituye una vía para la creación de habilidades, aptitudes y destrezas afines a su sostenibilidad, que garanticen el desarrollo armonioso de las organizaciones con el entorno donde actúan. El proceso de capacitación debe ser planeado y ejecutado de manera que genere rentabilidad económica, en equilibrio con la responsabilidad natural y social que le corresponde a las organizaciones.

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, en la cual cada uno aporta y aprende de la experiencia colectiva para mejorar o cambiar los resultados deseados; a la vez que se sienten comprometidos con la empresa y sus aspiraciones son afines a los objetivos de esta. Por tanto, el presente

* Licenciada en Economía. Universidad de Pinar del Río, Cuba. Becaria del MAEC-AECID

** Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba

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

trabajo tiene como objetivo proponer las bases metodológicas para el diagnóstico del proceso de capacitación asociado al desarrollo de una cultura turística sostenible, con enfoque de organización que aprende.

PALABRAS CLAVE

Capacitación, Organización que Aprende, Turismo Sostenible, Metodología, Diagnóstico

ABSTRACT

Training of the local actors which have influence in tourism, constitute a way for the creation of knowledges, abilities and skills related to its sustainability, that guarantee the harmonious development of the organizations with the environment where they act. Training process must be planed and executed in order to generate economical incomes, in balance with the natural and social responsibility that correspond to the organizations.

The above mentioned acquires bigger relevance if it is 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, in which each one contribute and learn from the collective experience in order to improve or change the wanted results; and they feel engaged to the organization and their wishes and objectives are related to each other. Therefore, the present paper has like objective to propose the methodological bases for the diagnosis of the training process related to the development of sustainable tourist culture, focused on learning organization.

KEY WORDS

Training, Learning Organization, Sustainable Tourism, Methodology, Diagnosis

INTRODUCCIÓN

La actividad turística ha alcanzado en las últimas décadas un importante lugar en el auge económico de muchos países. El crecimiento de este renglón 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 la armonía entre lo económico, social y natural; 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 de la localidad, entre otros. En este contexto, se inserta la capacitación de los actores que influyen en el turismo, como una vía para la creación de valores afines a su sostenibilidad, que garantice el desarrollo armonioso de las organizaciones con el entorno donde actúan.

El proceso de capacitación debe ser planeado y ejecutado de manera que genere rentabilidad económica, en equilibrio con la responsabilidad natural y social que le corresponde a las organizaciones. Debido al papel clave que desempeña la capacitación, esta debe ser sistemática, teniendo en cuenta los cambios constantes del entorno y preparando a los trabajadores para enfrentarlos. Con el propósito de mejorar este proceso, se inserta en el presente trabajo la concepción de “Organización que Aprende,” en la cual sus miembros visualizan la organización como un todo, donde cada uno aporta y aprende de la experiencia colectiva para mejorar o cambiar los resultados deseados, a la vez que se sienten comprometidos con la empresa y sus aspiraciones son afines a los objetivos de esta.

Desde esta perspectiva, se considera entonces de gran importancia tratar el proceso de capacitación con enfoque de organización; más aún si las organizaciones objeto de estudio tienen incidencia en la actividad turística. Por tanto, en este contexto se hace necesario realizar diagnósticos profundos a los procesos de capacitación planificados y ejecutados por las empresas, en aras de detectar aquellos elementos que constituyen deficiencias del proceso y puedan ser mejorados para futuras etapas de trabajo. De ahí que, proponer una metodología para el diagnóstico de la capacitación de los actores locales que influyen el turismo, constituye un elemento técnico de gestión y una necesidad; que contribuirá, sin lugar a dudas, a la creación de una conciencia ambiental para la sostenibilidad.

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

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

gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida"¹.

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

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

Ahora bien, si el turismo sostenible pretende promover actividades turísticas responsables con el entorno, su base debe ser la educación para el compromiso. De ahí que, la educación ambiental sea considerada como una de las principales claves para el logro de este paradigma, contribuyendo a un cambio de conciencia y de modo de actuación compatible con el modelo de sostenibilidad al que se aspira.

Podría hablarse de educación ambiental como aquella que prepara para la acción, facilitando un mejor conocimiento de los procesos ecológicos, económicos, sociales y culturales. Debe fomentar el cambio social a partir del desarrollo de valores, actitudes y habilidades para asumir una responsabilidad ambiental, siendo así una herramienta para mejorar las relaciones de los seres humanos con su medio, y por lo tanto, para incidir en la prevención y resolución de problemas ambientales. Una sociedad educada en la sostenibilidad es de suponer que actuará para tal fin (Blasco, 2005).

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

¹ Citado por Salinas y La O (2006). Turismo y sustentabilidad: De la teoría a la práctica en Cuba. *Cuadernos de Turismo*, 17, 201-221.

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 organizativo (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; Florida, 1996; Hart, 1995; Porter y Van der Linde, 1995; Shrivastava, 1995b)². De manera que, el Aprendizaje Organizativo (AO) en su papel de “permitir 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; desarrolla un proceso que favorece la aparición de nuevas capacidades en la organización. Además, sirve de base para que toda la organización pueda contar con conocimientos y procedimientos comunes y, sobre todo, desarrollar nuevos conocimientos de forma conjunta” (Vidal, 2009).

Muchos son los autores que sobre el término Organización que Aprende (OA) han expresado sus consideraciones (Senge, 1990; Senge *et al.*, 1999; Cuesta, 2005; Garvin, 1993; Nonaka, 1988; Nonaka y Takeuchi, 1995; Marquardt, 1996; Gephart *et al.*, 1996; Pedler *et al.*, 1997; Choo, 1998; Marsick y Watkins, 1999; Griego *et al.*, 2000; Garvin, 2000; Rowden, 2001; Lewis, 2002; Armstrong y Foley, 2003; James, 2003; García, 2004; Moilanen, 2005; entre otros). En esencia, una OA es aquella donde el personal utiliza su capacidad para elevar el nivel de competitividad de la organización. Para ello los trabajadores analizan los problemas no solo desde la perspectiva de sus puestos de trabajo, sino que visualizan la organización como un todo donde cada uno aporta y aprende de la experiencia colectiva para mejorar o cambiar los resultados deseados; a la vez que se sienten comprometidos con la empresa y sus aspiraciones son afines a los objetivos de esta.

Mientras que el AO es usado para referirse al proceso de aprendizaje (Jones y Hendry, 1994; Huysman, 2000; Vidal, 2009), la idea de organización que aprende se refiere a un tipo de organización (Easterby-Smith, 1997; Huysman, 1996; Vidal, 2009); constituyendo un consenso generalizado el hecho de que una organización aprende

² Citado por Martínez (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.

cuando “el conocimiento generado es compartido por todos los miembros, cuando existe un compromiso real hacia el aprendizaje, cuando se manifiesta una perspectiva de sistema donde todos se agrupan en torno a una identidad común y cuando todos están abiertos a nuevas ideas y a un alto grado de experimentación” (Céspedes *et al.*, 2005), donde el aprendizaje es considerado “un proceso continuo, sin comienzo ni final” (West, 1994). De ahí que, “una transformación mental es el primer paso hacia la creación de una organización que aprende” (Bayraktaroglu y Kutanis, 2003).

2. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO. CONCEPTOS

Para la realización de una metodología de diagnóstico es fundamental conocer qué significado tienen estos dos términos, por lo que se ofrecen varios conceptos dados por diferentes autores, los cuales se tuvieron presentes en el desarrollo de este trabajo.

Metodología es una palabra compuesta por tres vocablos griegos: *metà* (“más allá”), *odòs* (“camino”) y *logos* (“estudio”). El concepto hace referencia a los métodos de investigación que permiten lograr ciertos objetivos en una ciencia. En las ciencias sociales, la metodología estudia la realidad social para hallar la explicación veraz de los hechos sociales, utilizando la observación y la experimentación común a todas las ciencias³.

Según Álvarez (2005) la metodología, en general, es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo la optimización de dicho proceso. La metodología es normativa (valora), pero también es descriptiva (expone) o comparativa (analiza). Estudia también el proceder del investigador y las técnicas que emplea.

¿Qué se entiende por diagnóstico?

Los diagnósticos constituyen la base para desarrollar el estudio de un fenómeno determinado, ofreciendo elementos para valorar la situación actual y a partir de este conocimiento implementar las posibles soluciones del problema.

La palabra diagnóstico, proviene del griego *diagnostikós* formado por el prefijo *día* (a través), y *gnosis* (conocimiento o apto para conocer). En general, el término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y

³ En <http://definicion.de/metodologia/>. (Consultado: marzo de 2010).

hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando⁴.

Según Valdez (1998) el concepto de diagnóstico “se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección. Por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales”.

Por su parte Cummings y Worley (2001) consideran que el diagnóstico “es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”. La guía metodológica para realizar el diagnóstico empresarial en Cuba, confeccionada por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial en mayo de 1998, plantea que el diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento.

La realización de una metodología de diagnóstico establece una serie de pasos o fases que permiten el estudio de un fenómeno determinado, ofreciendo elementos para valorar la situación actual y a partir de este conocimiento implementar las posibles soluciones del problema. En la presente investigación se muestra una metodología para el diagnóstico de la capacitación, con enfoque de organización que aprende, enmarcada en una localidad donde el turismo es el eje central de su desarrollo, por lo que se hace necesario tributar a su sostenibilidad. En esta metodología se listan una serie de pasos lógicos que conllevan a la comprensión y el estudio del proceso de capacitación, reflejando sus insuficiencias, virtudes, así como las posibles actividades a realizar para mejorar su funcionamiento y contribución al logro de los objetivos de las organizaciones.

⁴ En http://www.formacionenlinea.edu.ve/formacion_educadores/formacion-educadores/curso_ppa/unidad2/u5_1.html. (Consultado: marzo de 2010).

3. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN

➤ **Objetivo**

Obtener resultados que permitan valorar el proceso de capacitación en el contexto de un turismo sostenible, teniendo en cuenta el enfoque de organización que aprende.

➤ **Premisas**

Las siguientes premisas constituyen la base para la aplicación de esta metodología de diagnóstico.

- Debe ser aplicada en el contexto del turismo sostenible.
- Su implementación requiere de atención continua y un control sistemático que permita la evaluación de los resultados esperados.
- Se debe comprender el concepto de turismo sostenible.
- Se debe comprender la filosofía de Organización que Aprende.
- Los actores implicados deben actuar en sistema.
- La sociedad debe reconocer al turismo como eje central del desarrollo del territorio.

➤ **Pasos de la metodología**

Paso 1: Identificación de la población y definición del tamaño de muestra

Según Teijeiro (2003) se llama población a una colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos), de la cual se desea obtener una cierta información.

En esta etapa se seleccionarán las organizaciones del territorio que por estar más vinculadas a la actividad turística, según criterios de selección planteados por los autores, constituyen la población objeto de estudio.

La misma fuente refleja que la muestra es una parte o subconjunto de las unidades que forman parte de la población. Los datos obtenidos a partir de la muestra permiten inferir unos valores aproximados de la población total, a estos se les denomina estimaciones. El muestreo es el procedimiento mediante el cual se extrae una muestra de la población dada. En la presente metodología se propone utilizar el muestreo probabilístico, pues tiene una base científica que permite evaluar y controlar tanto la precisión como los errores cometidos.

Paso 2: Determinación de las condiciones actuales de las organizaciones de mayor incidencia en el turismo

Este paso persigue el objetivo de obtener información detallada acerca de cómo es el funcionamiento interno de las organizaciones de mayor incidencia en el turismo y de qué manera el comportamiento de determinados factores influye en el proceso de capacitación.

Constituye el punto de partida para trazar acciones que permitan en un momento posterior considerar a las organizaciones como centros de aprendizaje permanente y propiciar la creación de una cultura de conservación del medio, que contribuya al acercamiento a un modelo de desarrollo turístico sostenible.

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Cultura y filosofía**

Ortiz (2007) considera que la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen las bases del sistema de gestión de una organización. Es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos integrantes o al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el seno de la misma. El mismo autor plantea el concepto de “Cultura Organizacional para el Turismo Sostenible”, argumentando que es el “conjunto de valores, normas y formas de pensar compartidas, aprendidas en la actividad grupal a través de la comunicación, que determinan la manifestación de una conducta que garantice una plena satisfacción de las necesidades de los visitantes y del desarrollo de la comunidad receptora, a partir de un equilibrio entre la eficiente gestión de los recursos naturales, así como socioculturales y la rentabilidad económica”. En su trabajo propone un nuevo sistema de valores que debe pasar la frontera de la conceptualización tradicional y adquirir matices, en el cual el uso de los recursos económicos, sociales y naturales se aprecie como un sistema integrado, que facilite su durabilidad en el tiempo, contribuyendo de esta manera a que las actuales y futuras generaciones satisfagan sus necesidades en el ámbito de la actividad turística.

- **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.

Stoner (1996) señala que los estilos de dirección se dividen básicamente en dos grupos:

Estilo orientado a lo laboral (estilo autocrático o autoritario): Los directivos supervisan de cerca a los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de manera satisfactoria; por lo que, conseguir que el trabajo se realice es lo más importante para ellos, por encima del crecimiento de los empleados y su satisfacción personal.

Estilo orientado al empleado (estilo participativo): Los directivos tratan de motivar más que controlar a los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones. Buscan una relación amistosa, de confianza y respeto con los mismos.

Para alcanzar las metas de la organización no es suficiente con un plan estratégico razonable y una buena estructura organizativa. Es necesario que los directivos tengan la voluntad para motivar y apoyar a las personas que, en definitiva, son las que trabajan y llevan los planes a la práctica. Por lo tanto, se requiere de un estilo democrático-participativo donde se concilie con los trabajadores, dándoles participación en las decisiones de la empresa. 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 estos 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. Además, este tipo de estilo implicaría a "todos los integrantes de la organización", lo cual constituye un principio fundamental de la Organización que Aprende (Cuesta, 2005), teniendo en cuenta que esta filosofía comprende a "la persona implicada como un todo integral, holístico, como unidad bio-psico-social, en un proceso de mejoramiento continuo de sí mismo y de la organización laboral".

- 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. Relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. También se basa en el pasado; las experiencias del pasado -positivas y negativas- desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los directivos consideran factibles o deseables. En el contexto en que se realiza el trabajo, es vital que los decisores tengan en cuenta el criterio de sus colaboradores a la hora de planificar y ejecutar un plan de capacitación, para que todos se sientan comprometidos con los resultados a obtener y logren apropiarse del conjunto de conocimientos y herramientas requeridas, en un ambiente propicio para el aprendizaje, que les permita actuar de manera consciente en el logro del turismo sostenible.

Además, en el ámbito organizacional de manera general, se toman constantemente todo tipo de decisiones, las que no solo 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 estas 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 estén al alcance de las organizaciones cambiar o modificar, los directivos deben tener en cuenta los efectos que podrían tener para el entorno donde se encuentran ubicadas.

- Nivel de conocimientos de directivos y trabajadores adquiridos en los procesos de capacitación, en función del desarrollo turístico sostenible

Se determina el conocimiento que poseen los miembros de las organizaciones de mayor incidencia en la actividad turística, tanto directivos como trabajadores, acerca del papel que les corresponde en el proceso de aprendizaje continuo, en función de la sostenibilidad de la actividad turística; valorando además las estrategias de capacitación que ejecutan las organizaciones.

- Determinación de necesidades de capacitación

Según lo planteado por el CECM⁵ de Cuba, la determinación de las necesidades de capacitación (aprendizaje) se realiza a través de tres niveles, estos pueden ser: individual, grupal y organizacional. Además se tienen en cuenta cuatro etapas: investigación, comparación, análisis de la brecha y valoración de las necesidades.

Detectar los problemas existentes y los potenciales de una organización requiere de un conjunto de valoraciones para poder precisar de qué forma, en qué medida, los problemas de esa organización influyen en los individuos y los grupos y proponer cómo darle solución a los mismos. Es muy útil desarrollar un trabajo sistemático de retroalimentación con todos los miembros de una determinada organización y por medio de encuestas o cuestionarios recibir información que muestre los cambios realizados, de la labor de algunas áreas, de sus miembros, entre otros y también, trabajando de cara al futuro, recibir información de los principales cambios que se proyectan acometer y por tanto conocer cómo será recibido y, por qué no, cómo aplicarlos de la forma más beneficiosa y con la participación de todos los trabajadores. Es conocido que cuando los cambios se producen con la participación real y se demuestra que se tuvieron en cuenta sus criterios, los trabajadores son menos resistentes al cambio y se sienten más comprometidos con el mismo.

⁵ Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

La determinación de las necesidades de capacitación constituye una parte vital del proceso, pues a partir de este punto se diseña y ejecuta el plan de capacitación, por tanto los especialistas deben tener extremo cuidado en el estudio de estas necesidades, ya que un mal trabajo podría conducir a la empresa a una pérdida de tiempo y de recursos materiales y a los miembros de la organización, a un desempeño igual o peor al anterior.

- Recursos para la capacitación

Para llevar a término el plan de capacitación, toda organización debe invertir recursos materiales, humanos y financieros. Algunas entidades no cuentan con la totalidad de estos recursos por lo que se hace difícil ejecutar lo planificado en cuanto a este proceso. Es importante que las organizaciones tomen cuenta de la gran importancia que tiene la capacitación de sus miembros y por tanto los presupuestos para este fin sean calculados y aprobados de forma tal que suplan las necesidades reales de las empresas.

Paso 3: Diseño de los instrumentos a aplicar

Los instrumentos a aplicar pretenden obtener información sobre las características fundamentales y las relaciones esenciales del proceso de capacitación. En general, se emplean en la investigación tradicional en un primer momento durante la etapa de acumulación de la información empírica, en forma de datos, hechos, testimonios, etc., y finalmente, en el proceso de comprobación de la hipótesis.

Dentro de los instrumentos se encuentra la encuesta, como técnica de investigación que permite obtener información sobre fenómenos y procesos, utilizando el contacto directo del investigador. La misma puede realizarse mediante la observación científica, la entrevista y el cuestionario. Rivera *et al.* (2005), plantean lo siguiente:

- Observación científica: este procedimiento sirve para lograr resultados de la investigación, debe ser planeada y controlada sistemáticamente y estar relacionada con proposiciones teóricas referidas al objeto de investigación, por ello quien observa debe conocer a fondo el marco teórico sobre el cual fundamenta su investigación.
- Entrevista y cuestionario: la recolección de información se hace a través de formularios, en los cuales tienen aplicación aquellos problemas que no se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento.

Teniendo en cuenta las cuestiones planteadas anteriormente, se pasará al diseño de los instrumentos que los autores consideren convenientes para obtener la información requerida.

Paso 4: Aplicación de los instrumentos

Una vez diseñados los instrumentos requeridos se pasa a su aplicación, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla el diagnóstico. Este paso requiere de gran atención por parte del investigador, debido a que una incorrecta aplicación de los instrumentos, aún cuando estos estén perfectamente diseñados, podría desviar el sentido de la investigación, arrojando resultados alterados con respecto a la realidad que se desea reflejar. Para ello se debe tener en cuenta el ambiente en el que se desarrolla la aplicación de los instrumentos, la disposición de las personas a contribuir, se debe cuidar que sea el momento adecuado, donde el trabajador no esté realizando otra tarea que lo desconcentre o lo haga emitir una respuesta apresurada. El investigador que aplique los instrumentos debe conocer las temáticas que tratan, pues en caso de incompreensión de las personas que brindan la información, este debe aclarar las dudas y facilitar la continuidad del proceso.

Paso 5: Análisis de los resultados

El análisis de los resultados permite la explicación, predicción, interpretación y/o comprensión de la esencia del proceso de capacitación que se ejecuta en las organizaciones vinculadas al turismo. Posibilita la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, revela las relaciones esenciales del proceso de capacitación no observables directamente, ni reflejados sensorialmente. El análisis se realiza con el fin de realizar propuestas encaminadas a solucionar las deficiencias detectadas.

En resumen, la metodología planteada por los autores, pretende realizar el diagnóstico del proceso de capacitación desde la perspectiva del enfoque de organización en aprendizaje continuo, por tanto, los pasos planteados con anterioridad no pretenden únicamente tomar una fotografía del objeto de estudio, sino que plantean la forma de realizar el diagnóstico sobre la base de las condiciones actuales del territorio, las cuales varían constantemente en el tiempo, por lo que se hace necesario la aplicación periódica de esta metodología con el fin de tomar las decisiones relacionadas con la capacitación lo más acertadamente posible. Teniendo en cuenta el contexto donde se desarrollan las organizaciones, el término turismo sostenible constituye la base de todos los procesos que se realicen en el territorio, por tanto, la capacitación debe ser

vista como la vía para transmitir a los miembros de las organizaciones aquellos conocimientos que tributen al logro del turismo sostenible, considerado la única forma posible de desarrollo armonioso entre naturaleza, economía y sociedad. Por su parte, el enfoque de Organización que Aprende facilita los procesos de cambio, pues los trabajadores asumen una mentalidad abierta a las posibilidades futuras, sintiéndose mejor preparados para asumir nuevos retos.

CONCLUSIONES

- La elaboración de una metodología para el diagnóstico de la capacitación en el contexto del turismo sostenible, con enfoque de organización que aprende, constituye una vía novedosa para lograr resultados superiores en cuanto a capacitación.
- La capacitación constituye un proceso sistemático vital para inducir a los trabajadores al logro de los objetivos y metas de la organización, los cuales deben estar en concordancia con los deseos y aspiraciones de estos.
- El enfoque de Organización que Aprende ofrece elementos suficientes para que las organizaciones mejoren continuamente y considera al hombre como figura central en todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, logrando involucrar a todos los trabajadores en la búsqueda de una organización que establezca sus objetivos, respetando el entorno y teniendo en cuenta las aspiraciones individuales de sus miembros.
- El desarrollo sostenible del turismo no solo incluye el cuidado del medio ambiente, sino que exige la participación de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, T. (2005). Definición de Metodología. En: <http://www.definiciones.com.mx/definicion/M/metodologia/> (Consultado: enero 2009).
2. Armstrong, A. y Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10 (2), 74-82.
3. Bayraktaroglu, S. y Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24, 149-154.
4. Blasco Lázaro, M. (2005). Introducción al concepto de turismo sostenible. I Jornada sobre Turismo Sostenible.
5. Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the art review, *Tourism Geographies*, 1 (1), 7-25.
6. Calero, A. (1978). Técnicas de muestreo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
7. 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.
8. Choo, Ch. W. (1998). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Ed. Oxford University. México.
9. Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (2da. ed. rev. y amp.). La Habana: Editorial Academia. 377 pp.
10. Cummings, T. y Worley, C. (2001). *Organization development and change*. South Western College Publishing.
11. Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, 50 (9), 1085-1113.
12. García Morales, V. J. (2004). Aprendizaje organizacional: delimitación y determinantes estratégicos. Ed. Universidad de Granada. Granada.
13. Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
14. Garvin, D. A. (2000). *Crear una organización que aprende*. Barcelona: Ediciones Deusto.
15. 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.

16. 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.
17. Huysman, M. (1996). *Dynamics of organizational learning*. Unpublished doctoral dissertation. University of Vrije, Amsterdam.
18. Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 133-145.
19. Inskeep, E. (1991). *Tourism planning. An integrated and sustainable development approach*, Van Nostrand Reinhold, New York, 507 pp.
20. James, C. R. (2003). Designing learning organizations. *Organizational Dynamics*, 32 (1), 46-61.
21. Jones, A. M. y Hendry, C. (1994). The Learning organization: adult learning and organizational transformation. *British Journal of Management*, 5, June, 153-162.
22. Lemaistre, P. (2007). Sostenibilidad en establecimientos hoteleros: visión global y actividades de la OMT. I Congreso Internacional de Gestión Sostenible en establecimientos hoteleros.
23. Lewis, D. (2002). Five years on – the organizational culture saga revisited. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (5), 280-287.
24. 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
25. Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*, McGraw-Hill, New York, NY.
26. Marsick, V. y Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations: making learning count*. London: Gower Press.
27. 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.
28. 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.
29. Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12 (1), 71-89.

30. 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.
31. Nonaka, I. (1988). Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms. *California Management Review*, Spring, 57-93
32. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
33. Novo, M. (2006). El desarrollo sostenible. Su dimensión ambiental y educativa. Madrid: Pearson/UNESCO.
34. 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.
35. 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.
36. Ortiz Ordaz, F. y CamargoToribio, I. (2006). Diagnóstico acerca de la Cultura Turística para la Sustentabilidad en los directivos de la zona de Viñales. Pinar de Río. *Revista Economía y Desarrollo*, Número Especial.
37. Pedler, M., Burgoyne, J. y Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
38. Rivera, A., Labrador, O. y Alfonso, J. (2005). Diferentes enfoques sobre metodología de la investigación científica, p. 38-41.
39. Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *SAM Advanced Management Journal*, 66 (3), 11-24.
40. 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.
41. 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.
42. Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*, Doubleday, New York, NY.
43. 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.

44. 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.
45. Stoner, J. (1996). *Administración*. Quinta Edición, Editorial Prentice Hall. pp. 769.
46. Teijeiro, F. (2003). Manual de investigación comercial. pp. 313-316.
47. Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. Trillás. México.
48. 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.
49. Wall, G. y Mathieson, A. (2005). *Tourism Change, Impacts and opportunities*, Pearson; Harlow, 392 pp.
50. West, P. (1994). The concept of the learning organization. *Journal of European Industrial Training*, 18 (1), 15-21.