

El impacto del capital humano en el sector hotelero en el Estado de Tlaxcala, desde la perspectiva del Balanced Scorecard

Marcelo Paredes Cuahquentzi¹

*Edit Hernández Flores**

*Gabriela Hernández Flores***

Resumen

El capital humano es un conjunto de talento real y potencial con el que cuenta toda organización. Castillo (2012) señala que el capital humano constituye un factor que agrega valor a las organizaciones apoyando con esto a la competitividad; En este sentido, el objetivo de esta investigación es analizar el impacto del capital humano desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para establecer estrategias que coadyuven a la competitividad del sector hotelero en Tlaxcala. El tipo de la investigación es no experimental, descriptiva y transversal, con un enfoque mixto, El instrumento de investigación propuesto se validó mediante los métodos de expertos y de confiabilidad del alfa de Cronbach. Se aplicaron 41 encuestas a organizaciones del sector hotelero del estado de Tlaxcala, Los resultados señalan que de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, las que tienen mayor impacto en el capital humano son la de aprendizaje y crecimiento y, clientes.

Palabras Clave: Capital humano, Balanced Scorecard y sector hotelero

Abstract.

Human capital is a set of real and potential talent that counts every organization. Castillo (2012) points out that human capital is a factor that adds value to organizations by supporting competitiveness; In this sense, the objective of this research is to analyze the impact of human capital from the four perspectives of the Balanced Scorecard to establish strategies that contribute to the competitiveness of the hotel sector in Tlaxcala. The type of research is non-experimental, descriptive and cross-sectional, with a mixed approach. The proposed research instrument was validated using expert methods and Cronbach's alpha reliability. The results indicate that of the four perspectives of the Balanced Scorecard, those with the greatest impact on human capital are learning and growth and clients.

¹ **Universidad Autónoma de Tlaxcala

Keywords: Human capital, Balanced Scorecard and hotel sector

Introducción

Por mucho tiempo, la actividad turística ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en todo el mundo. El turismo mundial presenta una estrecha relación con el desarrollo socioeconómico y se incorporan nuevos destinos turísticos. Por esta razón esta actividad ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico, (Turismo, 2015).

Respecto a lo anterior, la hotelería ocupa un lugar importante entre los servicios turísticos que todo país debe ofrecer a sus visitantes y, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2015, México contó con aproximadamente 23,928 unidades de servicios de alojamiento temporal y con 310 unidades de servicios de alojamiento temporal en el estado de Tlaxcala agrupados en sus diferentes clasificaciones.

Sin embargo, en el último informe de competitividad turística (BDO Castillo Miranda, 2012), Tlaxcala se encontraba en las últimas posiciones entre los estados de la República Mexicana en competitividad turística, siendo esto una situación crítica que conlleva a analizar los factores que no propician la competitividad del sector realizado en esta investigación.

En concordancia con lo anterior, el servicio de alojamiento es un componente clave en el desarrollo competitivo del sector, claro, bajo sustento del recurso clave en toda organización; el capital humano.

En este sentido, se resalta la importancia que tiene el capital humano como elemento importante en la detonación de la competitividad del sector turístico-hotelero, haciendo que esta investigación tenga relevancia a nivel socioeconómico. La herramienta estratégica que este trabajo de investigación considera para (re)orientar el rumbo de la organización, elevar el control, la gestión empresarial para encaminar y afianzar el posicionamiento competitivo, son las cuatro perspectivas siguientes; Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Enfoque al cliente y Financiera que manejan Kaplan & Norton (1996) en su Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Desarrollo

La palabra turismo se deriva del latín *tornus* (torno) y *tornare* (redondear, tornear, girar), y el sufijo *ismo* se refiere a la acción que realiza un grupo de personas, por lo que etimológicamente puede

definirse al turismo como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual (Ramírez, 1992).

En la Cuenta Satélite del Turismo de México se define al turismo como “el desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprende las acciones que efectúan durante sus viajes y estancia fuera de su entorno habitual” (INEGI, 2003). Cuando una persona realiza un viaje sin motivo de lucro, requiere de una innumerable cantidad de servicios que van desde transporte, hospedaje y alimentos hasta distracciones, esparcimiento o compras. Así, el turismo engloba un conjunto de actividades que producen los bienes y servicios que demandan los turistas.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) menciona que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. De esta forma, como una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, sino una actividad de consumo.

El turismo es considerado por esta organización como un fenómeno económico y social (Turismo, 2015). Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

De igual modo la propia OMT, menciona que el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos que se desarrolla con mayor rapidez en el mundo.

De acuerdo con las cifras del Observatorio Laboral realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), en la que se identifican las tendencias y características de las personas ocupadas en el país, el número de personas ocupadas en el sector turístico en el año 2013, asciende a 3.1 millones. A su vez, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo que genera el INEGI (2003), destaca que el empleo turístico es importante por rasgos como: el turismo que es la primera fuente de empleo para los jóvenes con lo que se convierte en una excelente alternativa para

incrementar la ocupación de este grupo. Además, es altamente equitativa en género puesto que ocupa de forma mayoritaria a las mujeres.

En el sector rural, la reducción de la pobreza se lleva a cabo a través de actividades turísticas como son la producción de artesanías, para asegurar la reducción de la misma. Se deberá seguir teniendo esquemas de capacitación y formación en el sector turístico para poder desarrollarlo en el sector rural puesto que el efecto de disminución de la pobreza es de alrededor del 9.7% en extrema pobreza y del 12.2% en pobreza patrimonial.

Ante estas cifras, profesionalizar al personal que labora en este sector, tendrá un efecto multiplicador en los siguientes indicadores: En este sector se emplea a más de tres millones de personas y que de ellas dependen diez millones de mexicanos, lo que representa casi 10% de la población total.

En Tlaxcala, el Plan de Desarrollo Estatal destaca que, en la última década, el comportamiento de la economía ha mostrado una tendencia a la baja, situación que se acentuó en los últimos tres años por la crisis financiera internacional que provocó en el 2009, una caída del PIB en el Estado. En estas circunstancias, nuestra entidad enfrenta grandes desafíos; superar la baja productividad, baja competitividad, alto índice de desempleo, alta informalidad, abatimiento de los salarios y bajo poder adquisitivo, los cuales impiden el crecimiento de la demanda y el fortalecimiento general del mercado interno.

Actualmente, Tlaxcala recibe el 0.29% de las llegadas de turistas al país, porcentaje que representa un poco más de 278 mil visitantes, según las estadísticas de Secretaría de Turismo (Sectur) en el 2013. Por otro lado, cifras proporcionadas por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado de Tlaxcala (SETYDE), menciona que la afluencia de turistas se ha incrementado en casi un 5% del 2010 al 2012 y en promedio, del 9% del 2012 al 2014, para llegar a un poco más de 356 mil turistas. Con esta afluencia el turismo genera casi el 2% del PIB estatal.

Conforme al Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos (Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey, 2010), realizado por el CEITec, Tlaxcala ocupa el lugar 30 con 28.5 de puntuación, 6.3 puntos abajo del promedio nacional. A su vez, el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO) ubica al Estado de Tlaxcala en la 29ª posición, con un alcance de 35.69% de puntaje, lo que implica que la competitividad del sector turístico ocupa casi la misma posición que tiene el estado en general.

En este contexto, ambos modelos de competitividad analizan lo que se refiere al mercado laboral o recursos humanos, en los que se observa lo siguiente: En cuanto al IMCO, en el apartado de mercado laboral que analiza a la Población Económicamente Activa (PEA) que ha recibido capacitación e ingreso laboral promedio, ubica a Tlaxcala en el 20° lugar. Por otro lado, el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2010 (CEITec) analiza en la dimensión de recursos humanos a través del potencial de las personas de una entidad para desarrollar de manera profesional y competitiva al sector turismo en su región, considerando aspectos sobre la fuerza laboral disponible y la población ocupada actualmente en turismo, aspectos que ubican a Tlaxcala en el 32° y 30° lugar, respectivamente. Lo que muestra la clara necesidad de fortalecer al recurso humano en el sector turístico en esta entidad. Por lo antes expresado, la presente investigación se dirige a proponer estrategias que incrementen la competitividad de los Hoteles del Estado de Tlaxcala, como parte del sector turístico, a través del desarrollo del capital humano.

El turismo es uno de los sectores más importantes para México, ya que genera alrededor del 7% del Producto Interno Bruto del país. En los últimos años, el sector ha tenido un crecimiento del 2%, aunque dada la crisis económica y la influenza, en 2009 tuvo una caída del 14% respecto al 2008. Cabe mencionar que México es el 9° país con el mayor PIB turístico en el mundo (CONOCER, 2009).

En este tenor y, dado que la mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que, de las inversiones en activos físicos, entonces la aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a dichas estrategias.

Camisón (1996), afirma que en una empresa de servicios como es la turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen. En consecuencia, la ventaja competitiva de ésta, se encuentra relacionada directamente con las capacidades y habilidades del factor humano.

Uriel y Monfort (2001) citado por Lillo, Ramón & Sevilla (2007), manifiestan que cualquier empresa moderna ha interiorizado la importancia que llegan a representar los recursos humanos en el pleno desarrollo de la actividad empresarial. Y, por tanto, esta realidad se hace singularmente inobjetable entre las empresas turísticas, donde el protagonismo del factor humano resulta fundamental en el servicio turístico.

Con lo anterior, se pretenden disminuir los factores principales de la baja competitividad tales como; la falta de integración de servicios tecnológicos a los procesos, el manejo de inventarios y la ausencia de una contabilidad, Con esto, se fomentará la diferenciación e innovación en los modelos de negocio y procesos (Carrizosa, 2015).

Para comprender las causas y efectos de ser una organización exitosa, es necesario entender claramente el entorno y las características del medio externo en el que se desempeña, pues éste puede generar una gran influencia tanto para la operación como para el cumplimiento de los objetivos (Vadillo, 2011).

Una herramienta estratégica para (re)orientar el rumbo de la organización, elevar el control, la gestión empresarial para encaminar y afianzar el posicionamiento competitivo, son las cuatro perspectivas siguientes; Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Enfoque al cliente y Financiera que manejan Kaplan & Norton (1996) en su Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Las cuales se describen a continuación:

- El desempeño *Financiero*, un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.
- El éxito con los *Clientes objetivo*, proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero. Además de medir los indicadores de resultados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo: satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la propuesta.
- Los *Procesos Internos* crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencias de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.
- Los objetivos de *Aprendizaje y Crecimiento* se integran por los activos intangibles, que son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los cuales describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.

En el Balanced Scorecard, los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre sí en una cadena de relaciones causa-efecto, de esta manera, la mejora y alineación en los activos intangibles,

conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que, a su vez, induce al éxito con clientes y accionistas.

Objetivo General

Establecer estrategias derivadas de las perspectivas del Balanced Scorecard en el capital humano del sector hotelero del estado de Tlaxcala para mejorar su competitividad.

Hipótesis de investigación

La adaptación de las perspectivas del Balanced Scorecard en el capital humano del sector hotelero del estado de Tlaxcala permite mejorar su competitividad.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Con apoyo de la teoría del conocimiento, en esta investigación se aplica el razonamiento lógico, la descripción explícita, la síntesis y el reconocimiento de patrones del tema en cuestión.

Para llegar a la verdad, en este trabajo se plantean medios de interlocución entre los investigadores y los sujetos-objetos de estudio para la obtención de información; su manejo, presentación e interpretación con sustento en las teorías inductivo-deductivo; estableciendo correlaciones causales entre las variables aplicadas y así deducir axiomas o teorías (Rocha R. , 2007), Mayéutica y estadística (método de la investigación) (Ballina, 1997).

Para esta investigación nos apoyamos en la observación del fenómeno en su contexto, describiendo los acontecimientos en un periodo determinado. Por tanto, es del tipo no experimental, descriptiva y transversal. Dado que se parte de la observación de las actividades en el sector y que posteriormente se cuantifican a través de técnicas estadísticas, el enfoque que se le da es mixto.

Diseño del instrumento

Para la obtención de la información, inicialmente se realizó una indagación en fuentes primarias y secundarias para sustentar el marco teórico, definir las variables que dan pauta al diseño y adecuación del instrumento a aplicar a los empresarios del sector hotelero del estado de Tlaxcala. Este instrumento se integró con base a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Una vez definido el instrumento, este fue validado por seis expertos y con la aplicación del alfa de Cronbach.

Cabe mencionar que el instrumento (cuestionario-entrevista) contiene los ítems necesarios para medir las variables a través de una escala de Likert, en este caso, del 1 al 4, donde **1:** Nunca, **2:** Casi nunca, **3:** Casi siempre, **4:** Siempre

Muestra

Esta se obtuvo a partir de la población del directorio que maneja la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del estado (SETYDE, 2015), aplicando la técnica de aleatoriedad simple y estratificada. Aunado a lo anterior, se determinó fijar un error de estimación del 10 y una confiabilidad del 90% (Richard, Williams, & OTT, 2007). En la tabla 1 se observa la distribución de la muestra estratificada obtenida.

Tabla 1. Población para determinar el tamaño de la muestra

Municipio	Población (Nt)	Muestra calculada	Muestra establecida (nt)
Alzayanca	2	0.8	1
Apetatitlan	1	0.4	1
Apizaco	22	8.8	9
Ayometla	1	0.4	1
Calpulalpan	3	1.2	1
Chiautempan	6	2.4	2
Huamantla	14	5.6	5
Mazatecochco	1	0.4	1
Nanacamilpa	7	2.8	2
Nativitas	1	0.4	1
Santa Cruz Tlaxcala	4	1.6	1
Tetla	2	0.8	1
Tlaxcala	20	8	8
Tlaxco	5	2	2
Totolac	10	4	4
Yauhquemecan	2	0.8	1
Zacatelco	4	1.6	1
TOTALES	105	42	42

Fuente: Elaboración propia con datos de la SETYDE 2015

Es importante aclarar que solo se aplicaron 41 de los 42 instrumentos debido a que la organización de municipio de Alzayanca estaba fuera de operaciones.

RESULTADOS

Análisis de confiabilidad

La confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población. La medición se refiere al grado en que una medida está libre de errores. Según Oviedo & Campo, (2005) es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. El alfa de Cronbach obtenido se muestra en la tabla 2 nos indica que el instrumento tiene una consistencia interna y por lo tanto es confiable:

Tabla 2 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.967	.969	63

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	41	100.0
Casos Excluidos ^a	0	.0
Total	41	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Descripción general de las perspectivas con base al Balanced Scorecard

En la tabla 3 se muestra para cada perspectiva del Balanced Scorecard relacionadas con el instrumento aplicado a las organizaciones involucradas, los valores promedios que se obtuvieron de acuerdo a las respuestas por parte de los empresarios. Se observa que el promedio de promedios es de 2.96, lo que equivale a que “casi siempre” los empresarios se ocupan de que se realicen las actividades referentes a cada pregunta.

También se presenta el promedio para cada una de las perspectivas, cuyos valores son:

Perspectiva	Promedio
-------------	----------

Aprendizaje y crecimiento	3.07
Procesos internos	2.91
Clientes	3.25
Financiera	2.92
Promedio de promedios	2.96

Tabla 3. Determinación de las medias de medias

Perspectiva	Variable Principal	Variable asociadas	N		Media	Mediana	Desv. tıp.	Varianza	Medias de medias
			Válido	Perdidos					
Aprendizaje y crecimiento	Capital Humano	Habilidades	41	0	3.34	3.00	.656	.430	3.28
			41	0	3.24	4.00	.916	.839	
			41	0	3.24	3.00	.799	.639	
		Capacitación	41	0	3.15	4.00	1.085	1.178	3
			41	0	2.88	3.00	1.122	1.260	
			41	0	2.98	3.00	1.060	1.124	
		Conocimiento	41	0	3.10	3.00	.995	.990	3.27
			41	0	3.34	4.00	.794	.630	
			41	0	3.37	3.00	.698	.488	

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

Tabla 3. Determinación de las medias de medias

Perspectiva	Variable Principal	Variable asociadas	N		Media	Mediana	Desv. típ.	Varianza	Medias de medias		
			Válidos	Perdidos							
Aprendizaje y crecimiento	Capital Organizacional	Cultura	41	0	2.73	3.00	1.162	1.351	2.41		
			41	0	2.10	2.00	1.200	1.440			
		Liderazgo	41	0	3.29	3.00	.680	.462	3.31		
			41	0	3.27	3.00	.672	.451			
			41	0	3.37	3.00	.581	.338			
		Alineación	41	0	3.54	4.00	.552	.305	3.18		
			41	0	2.88	3.00	.980	.960			
			41	0	3.12	3.00	.781	.610			
		Trabajo en equipo	41	0	3.20	3.00	.928	.861	3.06		
			41	0	2.93	3.00	.985	.970			
		Procesos internos	Procesos de gestión de operaciones	Abastecimiento	41	0	2.20	2.00	1.123	1.261	2.81
					41	0	2.68	3.00	1.059	1.122	
					41	0	3.56	4.00	.550	.302	
				Producción y distribución	41	0	3.32	4.00	.850	.722	3.17
41	0				3.29	4.00	.955	.912			
41	0				2.90	3.00	.860	.740			
Gestión de riesgo	41		0	3.37	4.00	.829	.688	3.30			
	41		0	3.24	3.00	.830	.689				
Proceso de gestión de clientes	Selección		41	0	2.85	3.00	1.038	1.078	2.85		
	Adquisición		41	0	2.41	2.00	1.183	1.399	2.22		
			41	0	2.02	2.00	1.060	1.124			
	Retención		41	0	3.27	3.00	.867	.751	2.94		
			41	0	3.41	4.00	.741	.549			
			41	0	2.15	2.00	1.174	1.378			
	Crecimiento		41	0	3.24	3.00	.943	.889	3.41		
			41	0	3.49	4.00	.870	.756			
			41	0	3.51	4.00	.810	.656			
Proceso de Innovación	Ident. de oportunidades		41	0	2.88	3.00	1.005	1.010	2.88		
	Cartera de Inv. Y desarrollo		41	0	2.61	3.00	1.159	1.344	2.61		
	Diseño y desarrollo		41	0	3.02	3.00	.935	.874	3.07		
			41	0	3.12	3.00	.812	.660			
	Lanzamiento	41	0	2.68	3.00	1.035	1.072	2.68			
2.62											

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

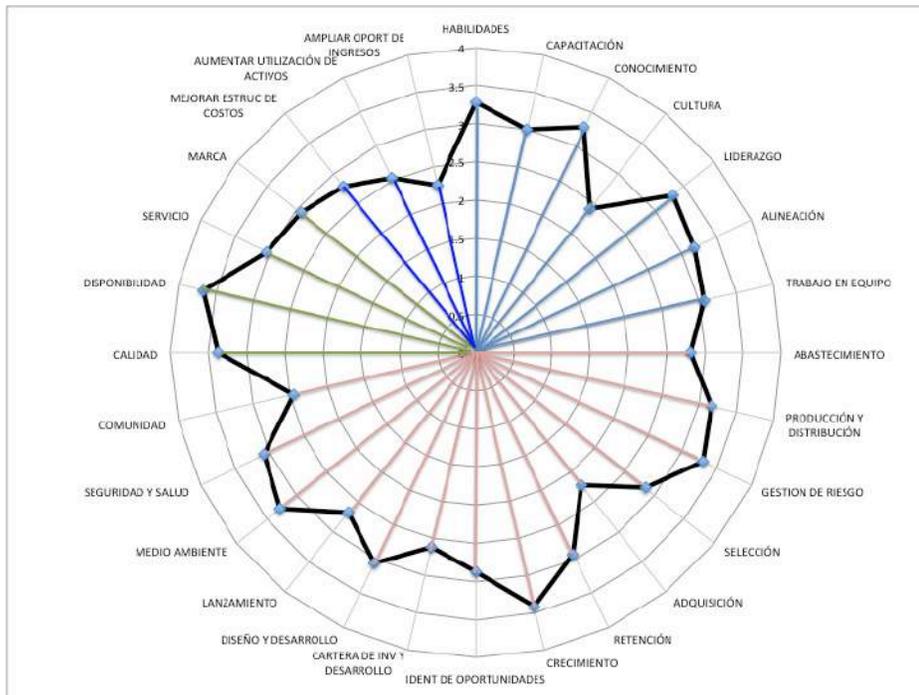
Tabla 3. Determinación de las medias de medias									
Perspectiva	Variable Principal	Variable asociadas	N		Media	Mediana	Desv. típ.	Varianza	Medias de medias
			Válidos	Perdidos					
Procesos internos	Proceso reguladores y sociales	Medio ambiente	41	0	3.22	3.00	.791	.626	3.27
			41	0	3.32	4.00	.789	.622	
		Seguridad y salud	41	0	3.00	3.00	1.000	1.000	3.07
			41	0	3.24	3.00	.860	.739	
			41	0	2.95	3.00	1.071	1.148	
		Comunidad (empleo)	41	0	1.85	2.00	.989	.978	2.45
			41	0	2.54	3.00	1.120	1.255	
			41	0	2.29	2.00	1.270	1.612	
			41	0	3.12	4.00	1.100	1.210	
		Clientes		Calidad	41	0	3.15	4.00	1.014
41	0				3.32	4.00	.879	.772	
41	0				3.66	4.00	.656	.430	
Disponibilidad	41			0	3.66	4.00	.575	.330	3.66
	41			0	3.34	4.00	.855	.730	3.04
Servicio	41			0	2.73	3.00	1.096	1.201	
	Marca			41	0	2.98	3.00	1.037	1.074
41				0	2.83	3.00	.972	.945	
41				0	3.00	3.00	.922	.850	
Financiera				Mejorar estrc. de costos	41	0	2.76	3.00	.860
		41	0		2.80	3.00	.980	.961	
		Aumentar la utilización de activos	41	0	2.54	3.00	1.051	1.105	2.54
		Ampliar oport. de ingresos	41	0	2.24	2.00	1.044	1.089	2.24
									2.62

Fuente: Elaboración Propia con datos del SPSS

En la tabla anterior, se muestran los promedios de las respuestas de los encuestados, siendo las perspectivas de Procesos internos y Financiera, las que obtuvieron resultados más bajos, lo que las ubica entre el “casi nunca” y “casi siempre” de la escala de Likert aplicada, mientras que los resultados de las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, así como la de Clientes, tienen mejor evaluación y están prácticamente en el “casi siempre” de dicha escala.

En grafica 1, promedio de las variables asociadas, se observa el resultado de las medias de cada una de las variables asociadas del instrumento aplicado, por lo que es más fácil identificar hacia donde deberán enfocarse las acciones que realizarán los empresarios del sector hotelero, para incidir en la competitividad.

Gráfica 1. Promedios de las variables asociadas.



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS.

CONCLUSIONES

La propuesta para fortalecer la competitividad del sector hotelero, con base en el capital Humano, desde cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, se describe a continuación.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Retomando el BSC de Kaplan y Norton (2004), donde los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan en una cadena de relaciones causa-efecto, para crear valor a la organización. Asimismo, admitiendo que la perspectiva de *Aprendizaje y Crecimiento* es la base de este modelo y que se integra por los activos intangibles, de los cuales dos de las tres categorías están estrechamente vinculados con el personal:

- 1) Capital Humano: Habilidades, Competencias y Conocimiento de los empleados.

- 2) Capital de información: Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- 3) Capital Organizacional: Cultura, Liderazgo, Alineación de los empleados, trabajo en equipo, entre otros.

En la gráfica de promedios de las variables asociadas, nos indica que el capital organizacional es menos atendido que el Capital Humano, por este grupo de empresarios. Las medias más bajas son:

- a. Capital Humano: Capacitación 3.0 y Alineación 3.18
- b. Capital Organizacional: Cultura 2.41 y Trabajo en Equipo 3.06

De estos resultados, podemos confirmar que la propuesta con los empresarios hoteleros para fortalecer su competitividad desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, debe enfocarse a fortalecer el Capital Humano: la capacitación, las habilidades y la Alineación, pero principalmente a mejorar el Capital Organizacional: Liderazgo, Cultura y Trabajo en equipo.

Por lo que deben incluir estratégicamente en su programa de trabajo, mecanismos para formar el capital intelectual de sus colaboradores, conforme a sus políticas, principios y filosofía institucional, lo que traerá como resultado, una importante fortaleza intangible, base de la cadena de relaciones causa-efecto, para crear valor a la organización, conforme al BSC.

Esto es comprensible ya que, la mayoría de las empresas en los procesos de reclutamiento y selección del personal se enfocan principalmente a buscar el personal idóneo, a partir de diversas pruebas que muestran el cúmulo de capital intelectual que cada persona tiene, los cuales se cultivan de forma previa al ingreso de la organización, procedentes de educación formal, informal y experiencias.

Mientras que el capital organizacional se cultiva únicamente dentro de la empresa, a partir de que un elemento humano se incorpora, es decir, la Cultura, Alineación, Liderazgo y Trabajo en equipo se deben promover y fortalecer dentro de la empresa. Desde la inducción, en el día a día y hasta el momento en que termina una relación de trabajo, ya que una vez que un elemento humano cambia de empresa, debe ajustarse a los valores, principios, políticas y demás normas internas de la empresa donde se incorpore.

Es importante destacar que, en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la propuesta se fundamenta en establecer en la mente de los empresarios la necesidad de cultivar y desarrollar el Capital Organizacional de sus colaboradores para generar ventajas competitivas.

Referencias

- Ballina, R. F. (1997). Perspectiva metodológica y epistemológica para el estudio y comprensión de la administración. *Revista contaduría y administración*, 185.
- Camisión, C. (1996). *La empresa turística: un análisis estratégico*. Madrid: Civitas.
- Carrizosa, P. (2015). Es necesario que las Mipymes innoven para sobrevivir en el mercado. *La Jornada de Oriente, Puebla. electrónico*,. 1-2.
- Castillo M.. (2012). Entorno de Hotelería y Turismo. México, México.
- Castillo, R. D. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey. (2010). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos*. México: CIETec.
- CONOCER. (2009). *Estrategias para el fortalecimiento del capital humano del sector con base en las competencias de las personas*. Recuperado de www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos/software.pdf
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente, la teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica.
- INEGI, S. (2003a). *Cuenta Satélite del turismo en México*. México: INEGI, Sector.
- INEGI, S. (2003b). *Cuenta Satélite del turismo en México*. México: Inegi, Sector.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Talleres Gráficos Vigor.
- Lillo, A., Ramón, A. B., y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, 47-69.
- Oviedo, H. C., y Campo, A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Bucaramanga, Colombia.
- Ramírez, M. (1992). *Teoría General del Turismo*. México: Diana.
- Richard, S., Williams, M., y OTT, L. (2007). *Elementos del Muestreo*. España: Thomson.
- Rocha, R. (2007). *Metodología de la Investigación aplicada al Turismo. casos prácticos*. México: Trillas.
- Sánchez, M. V. (2002). El Turismo: concepto y clasificación. tesis doctoral. *El sector hotelero*. (Tesis doctoral). Valencia, España.
- Turismo, O. M. (2015). *¿Por qué el Turismo?, digital*. México: OMT (UNWTO). Recuperado de <http://mkt.unwto.org/>

Vadillo, S. A. (2011). *Empresas exitosas, personas exitosas. Secretos de la empresa triunfadora*. México: Trillas.