



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO**



**INSTITUTO DE CIENCIAS ECÓNOMICO
ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DE DESARROLLO
EN LOS BALNEARIOS DEL VALLE DEL MEZQUITAL, HIDALGO.**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

P.D.L.A. ANTONINO GONZÁLEZ CORTES

DIRECTOR DE TESIS

DR. VÍCTOR GABRIEL SÁNCHEZ TREJO

PACHUCA DE SOTO, MAYO 2011.

Agradecimientos

Durante el transcurso de mi formación enfrente un sinfín de obstáculos, sin embargo gracias a la presencia de todos y cada uno de ustedes logre salir adelante. Es por eso, que aquí una muestra de mi más sincero agradecimiento.

A mis padres, **Remigio González Hernández y Julia Cortes Flores**, en primer lugar porque si no fuera por ustedes no estaría aquí, por todos aquellos sacrificios que hicieron para que pudiera terminar mi carrera y sobre todo por enseñarme a luchar por lo que uno anhela.

A mis hermanos, **Lorena, Rivaldo y Pedro**, quienes a pesar de su corta edad, me enseñaron que nunca debemos darnos por vencidos y por todo su apoyo en los momentos más difíciles.

A mis abuelitos, **J. Isabel Cortes Cortes y Ma. Guadalupe Flores Sánchez**, que gracias a sus consejos y apoyo han sido factor determinante para que pudiera terminar mi carrera y sobre todo por sus cuidados que desde niño tuvieron para mí.

Al **Dr. Víctor Gabriel Sánchez Trejo**, quien en su carácter de director de tesis no solo contribuyo a mi formación profesional, sino también a la personal. Que más que ser un excelente director de tesis, encontré una persona en la cual pude confiar y que al día de hoy puedo llamarle amigo. Pero sobre todo por el apoyo incondicional brindado en todo momento hacía mi persona.

Al Dr. Martín Aubert Hernández Calzada, a la Dra. Jessica Mendoza Moheno y a la Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernández, quienes no solo fungieron como revisores de este proyecto, sino también por sus consejos durante la realización del mismo y de muchos otros más, y sobre todo por las palabras de aliento a seguir formándome.

Dedicatorias.

*A mis queridos padres Remigio y Julia, por haberme dado la vida,
a mis hermanos, por su compañía,
a mis abuelitos, por haber estado conmigo en este proyecto,
al Lic. Luis García Orozco, por todo su apoyo,
al Dr. Víctor y Dra. Brenda, por todos sus consejos y apoyo incondicional
y a mis amigos, por sus palabras de aliento.*

Índice general

Análisis del capital humano como factor de desarrollo en los balnearios del Valle del Mezquital, Hidalgo	9
1. Planteamiento del problema.....	10
2. Justificación	12
3. Hilo conductor.....	13
Capítulo I. Marco conceptual	15
1.1 Capital humano: su historia e importancia en las organizaciones.....	18
1.1.1 El modo en que funciona la inversión de capital humano.....	29
1.1.2 Rendimiento de la inversión, las recompensas requeridas para promover o mantener la inversión de CH.	31
1.1.3 Capital humano y estrategia competitiva.....	32
1.1.4 El benchmarking y el capital humano.....	32
1.1.5 Rendimiento de la inversión (ROI).	34
1.1.6 Las personas y su importancia en las organizaciones actuales.....	37
1.1.6.1 La inspiración de las personas. (Caso Hewlett-Packard: desarrollo de una cultura inimitable).	37
1.2 Conceptos clave que debe tener presente el dirigente para formar capital humano.....	40
1.2.1 La motivación como herramienta facilitadora de los directivos para formar CH.....	40
1.2.2 El liderazgo y su efecto para formar CH.....	41
1.2.3 El capital intelectual como medio para fortalecer el CH.....	43
1.2.4 La productividad.....	44
1.2.5 La capacitación.....	47
1.2.6 Administración del Recurso Humano.	48
Capítulo II. Marco contextual	50
2.1 El turismo como una nueva perspectiva económica.....	51
2.2 El turismo como actividad económica mundial.....	61
2.3 México y su presencia en el mundo como mercado internacional de turismo.....	62
2.3.1 Los balnearios y su situación en México.	68
2.4 Hidalgo, una fuente de turismo nacional.	69
Capítulo III. Metodología de la investigación	80
3.1 Definición de los métodos de investigación en ciencias sociales.	81
3.1.1 El enfoque cuantitativo.....	82

3.1.2 El enfoque cualitativo.....	83
3.1.3 Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo.....	84
3.1.4 Ventajas y desventajas de los enfoques cuantitativo y cualitativo.	85
3.2 Métodos investigación cuantitativos.....	86
3.2.1 Población.....	87
3.3 Objeto de estudio.....	88
3.4 Sujeto de estudio.	89
3.4.1 Balnearios.....	89
3.4.2 Muestra.....	90
3.4.3 Trabajo de campo.	92
3.5 Objetivos de investigación.	92
3.5.1 Objetivo general.....	92
3.5.2 Objetivos específicos.	93
3.6 Preguntas de investigación.	93
3.6.1 Variables de control.	94
3.7 Hipótesis de investigación.....	96
Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados	98
4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	99
4.4.1 Análisis e interpretación descriptiva.	99
4.4.2 Análisis e interpretación con estadística inferencial.....	105
4.4.2.1 Años de operación de los balnearios vs departamento de recursos humanos.	105
4.4.2.2 Formación del director general de los balnearios vs departamento de recursos humanos.....	106
4.4.2.3 Planeación estratégica de balnearios vs departamento de recursos humanos.....	106
4.4.2.4 Departamento de RH vs promoción del personal.	107
4.4.2.5 Departamento de recursos humanos vs productividad de la mano de obra.....	108
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	110
5.1 Resumen de la investigación.	111
5.2 Conclusiones.	112
5.3 Validación de hipótesis de investigación.	114
5.4 Recomendaciones para mejorar la ACH en balnearios del VM.	115
5.5 Limitantes de la investigación.	116
5.5 Perspectivas de la investigación.	117

Bibliografía	118
Anexo 1	126

Índice de cuadros

Cuadro 1. Historia del capital humano.....	18
Cuadro 2. Las cinco fases de la valoración del capital humano.....	25
Cuadro 3. El modelo del procedimiento del ROI.....	36
Cuadro 4. Fórmulas para el cálculo del rendimiento del CH.....	36
Cuadro 5. Clasificación de tipos de liderazgo.....	40
Cuadro 6. Las siete megahabilidades del liderazgo según BurtNanus.....	42
Cuadro 7. Actividades en las que se ve reflejada la Productividad.....	46
Cuadro 8. Actividades ecoturísticas en México.....	57
Cuadro 9. Actividades consideradas como turismo de naturaleza.....	59
Cuadro 10. Actividades turísticas que se pueden hacer en Hidalgo.....	70
Cuadro 11. Zonas prioritarias para el turismo de naturaleza.....	74
Cuadro 12. Métodos de investigación cuantitativa.....	87
Cuadro 13. Correlación balnearios (empresas maduras) vs departamento RH.....	105
Cuadro 14. Correlación nivel de formación del director general vs departamento RH.....	106
Cuadro 15. Correlación planeación estratégica en los balnearios y el departamento RH...107	107
Cuadro 16. Correlación departamento RH vs promoción del personal.....	108
Cuadro 17. Correlación departamento RH vs la productividad de la mano de obra.....	109

Índice de figuras y mapas

Figura 1. Periferia temática.....	17
Figura 2. Evolución del término recursos humanos a capital humano.....	20
Figura 3. Elementos del capital humano.....	22
Figura 4. Problemas para el desarrollo de capital humano.....	26
Figura 5. Las cinco áreas de gestión del capital humano.....	27
Figura 6. Elementos del capital humano.....	28
Figura 7. Condiciones para invertir en CH.....	30
Figura 8. Ejemplos de los elementos del rendimiento de la inversión.....	31
Figura 9. El proceso del benchmarking en los RH.....	33
Figura 10. El nuevo programa de ver al capital humano y sus capacidades.....	38
Figura 11. Categorías de las actividades turísticas.....	53
Figura 12. Clasificación de los visitantes.....	54
Figura 13. Modalidades del turismo tradicional.....	55
Figura 14. Actividades consideradas en el turismo alternativo.....	55
Figura 15. Cultura en Hidalgo.....	71
Figura 16. Actividades eco-turísticas en hidalgo, (turismo de naturaleza).....	73
Figura 17. Características del enfoque cuantitativo.....	82
Figura 18. Características del enfoque cualitativo.....	83
Mapa 1. Corredores de balnearios del estado de Hidalgo.....	76

Índice de gráficos

Gráfico 1. Destinos más populares por concepto de congresos, USA 2005.....	60
Gráfico 2. Ingresos por concepto del turismo (1950-2020).....	61
Gráfico 3. Llegadas de turistas internacionales por región.....	63
Gráfico 4. Nacionalidad del turismo de internación de México.....	64
Gráfico 5. Flujo del turismo de Internación a México por región y nacionalidad, 2008.....	65
Gráfico 6. Motivos de viaje del turismo de internación, 2008. (Porcentajes).....	65
Gráfico 7. Tamaño del grupo de los turistas de internación 2008.....	66
Gráfico 8. Estadía promedio de los turistas de internación años 2007-2008.....	67
Gráfico 9. Factores de éxito y desarrollo en los balnearios en los años 2008-2009.....	99
Gráfico 10. Departamentos diferenciados en los balnearios.....	100
Gráfico 11. Actividades de RH llevadas a cabo en balnearios.....	101
Gráfico 12. Actividades en las que se piensa dar capacitación a los directivos.....	102
Gráfico 13. Percepción de la situación de los balnearios con respecto a su competencia en actividades administrativas como.....	103
Gráfico 14. Grado de importancia para problemas organizacionales como.....	104

Índice de tablas

Tabla 1. Perspectivas capital humano.....	19
Tabla 2. Reservas probadas de petróleo crudo, principales países, 2001.....	51
Tabla 3. Reservas probadas de petróleo crudo, principales países, 2008.....	51
Tabla 4. Estados afiliados a la AMPABA.....	68
Tabla 5. Estados y nombres de las asociaciones de balnearios.....	69
Tabla 6. Balnearios formalmente ubicados en el estado de Hidalgo.....	77
Tabla 7. Diferencias del enfoque cuantitativo y cualitativo.....	84
Tabla 8. Ventajas y desventajas de los enfoques cuantitativo y cualitativo.....	85
Tabla 9. Balnearios formalmente ubicados en los corredores 5 y 6 del estado de Hidalgo.....	91
Tabla 10. Calculo de la muestra de investigación.....	91
Tabla 11. Variables de control usadas en la investigación descriptiva.....	95
Tabla 12. Variables de control usadas en la investigación inferencial.....	95
Tabla 13. Validación de hipótesis de investigación.....	114

**Análisis del capital humano como factor de desarrollo en los
balnearios del Valle del Mezquital, Hidalgo**

1. Planteamiento del problema.

México es un país con enormes riquezas, tanto naturales como culturales, pero a pesar de eso es considerado un país tercermundista y en vías de desarrollo. Gracias a su ubicación privilegiada, contamos con un territorio con grandiosas bellezas naturales y otras más creadas por el hombre. Cabe mencionar que de acuerdo a la Red de Estatal de Observatorios (2006), en promedio, el 20.5% del PIB nacional deriva de la industria sin chimeneas.

De los 32 estados que conforman la república mexicana, es importante destacar al estado de Hidalgo como uno de los principales centros turísticos de la región centro, esto a la diversidad de zonas turísticas con las que nos podemos encontrar en nuestro recorrido por Hidalgo, afirmación que se corroborará en el capítulo II. Además, también podemos encontrar una gran variedad de balnearios, en su mayoría ubicados en el Valle del Mezquital.

Sin embargo, a pesar de que el turismo es una de las principales fuentes de ingresos en el estado, vemos con pesar que este tipo de organizaciones carecen de aspectos administrativos básicos con los que debe contar cualquier organismo formalmente establecido y que, a pesar de que en su mayoría cuentan con este requisito, algunos de los otros nos los tienen formalmente establecidos, sino que lo llevan a cabo de manera empírica.

Entre las deficiencias que se pueden encontrar en estas organizaciones y en específico en los balnearios del Valle del Mezquital, se puede destacar que no existe un correcto desarrollo del capital humano, ya que los dueños o socios se enfocan al aspecto financiero, restando importancia a su personal, por lo tanto es difícil encontrar un departamento de Recursos Humanos (RH) formalmente establecido.

Para conocer más a fondo este problema, se deben analizar varios aspectos inherentes de un departamento de RH, tales como: el proceso de reclutamiento y selección de personal, la capacitación, la seguridad e higiene de los empleados, entre otros. Actividades que el área de RH lleva a cabo y que ayudan a formar un concepto: el capital humano.

Münch (2005), define al capital humano como: “el valor de las habilidades, capacidades, conocimientos, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización”. Pero de qué sirve que se conozca la definición de tal concepto si en las organizaciones no se lleva a la práctica en su totalidad. Por ello es necesario estudiarlo.

Para empezar a estudiar este tipo de capital en las organizaciones es importante empezar a indagar sobre el concepto y más aún, analizar qué otros conceptos se relacionan con este. De acuerdo con Arias (2009), el capital humano se divide en capital intelectual, afectivo, de salud, psicológico y social. Durante el transcurso de la investigación se analizarán detenidamente algunos de los capitales antes mencionados, esto con el fin de explicar su importancia.

Esta investigación surge como una inquietud al formar parte de un proyecto de investigación acerca de los balnearios en el estado de Hidalgo denominado “*Impacto de los balnearios en el desarrollo económico-social del valle del mezquital y estudio del empresarismo indígena*”. Gracias a la participación en este proyecto y al contacto directo con las empresas es como se han observado algunas necesidades de estas organizaciones.

Mediante la aplicación de una encuesta a los balnearios en el estado de Hidalgo, se ha obtenido información para hacer los análisis correspondientes.

La investigación será realizada a través de investigación cuantitativa ya que se analizarán los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, esto mediante herramientas estadísticas, cabe destacar que para este parte se ha diseñado un apartado especial, (Véase Capítulo III. Metodología de la investigación).

2. Justificación

A raíz de la constante globalización y competitividad que se observa en las organizaciones del mundo entero, hoy en día las empresas deben estar innovándose constantemente, no solo para su sobrevivencia sino también para ser competitivas.

México a pesar de ser un país vasto en riquezas tanto naturales como culturales, aún no se ha desarrollado como todos lo esperamos. Actualmente, atraviesa por una seria crisis, tanto financiera como social; por lo tanto es necesario fortalecer las formas de producción que en la actualidad estamos aplicando, ya que de seguir con las formas tradicionales de administración, México seguirá siendo un país en vías de desarrollo.

El petróleo es un recurso natural de gran valor en nuestro país, pero la realidad es que tarde o temprano éste y muchos de los otros recursos con los que contamos se terminarán, por ello es importante buscar el fortalecimiento de otros sectores como el de los servicios, en específico el del sector turístico.

Hidalgo es un estado privilegiado, ya que se encuentra cerca de algunos estados con amplio desarrollo industrial, por mencionar algunos está el estado de México y Querétaro. Sin embargo, a pesar de esta cercanía, en nuestro estado la principal fuente de ingreso es por concepto de otros sectores (INEGI, 2009), cuando es uno de los estados con bastantes bellezas naturales.

Gracias a estas bellezas naturales, la población hidalguense ha sabido aprovechar las condiciones demográficas con las que cuentan sus terrenos creando balnearios como medios de recreación familiar, pero lamentablemente estos centros de recreación carecen de una correcta administración, pues los dirigentes la realizan de manera empírica. Esta situación lleva a preguntarse: ¿Por qué no se ha logrado el crecimiento que esperábamos?, ¿Cuál será el factor clave para el crecimiento?, ¿Qué es lo que estamos haciendo mal?

El desarrollo del capital humano no es un tema que se considere mucho en las organizaciones. Sin embargo, resulta importante estudiarlo debido a su gran presencia en ellas.

La presente investigación tiene la finalidad de dar a conocer la importancia del desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones y sobre todo explicar que esta puede ser aplicada en los balnearios del Valle del Mezquital y con ello tener una mejora en este tipo de organizaciones, no solo hablando de los recursos humanos, sino también en el aspecto financiero, ya que el tener un personal motivado implica una mejora en el desempeño del personal.

La utilidad de esta investigación reside en el hecho de que el Valle del Mezquital cuenta con 41 balnearios formalmente identificados, más aquellos ubicados en la informalidad; otro factor determinante para llevar a cabo la investigación es que en la Universidad Autónoma de Hidalgo, no existen hasta el momento tesis o tesinas de investigación que aborden el tema del capital humano en los balnearios.

3. Hilo conductor.

Debido a que, nuestro estudio busca responder a las preguntas de investigación a través de la estadística (descriptiva e inferencial), nuestra investigación se encuentra clasificada en la de tipo cualitativo.

Por lo que, la investigación queda estructurada de la siguiente forma:

El primer capítulo abordará el marco conceptual, en él se explicará la historia del capital humano (concepto que en lo subsecuente se denominara CH), su importancia, los elementos que lo componen, así como algunas formas para poder gestionarlo en las organizaciones. También se dará a conocer una estrategia que permite medir al capital humano. Por último se explicarán los conceptos, que desde un punto personal son los de mayor incidencia en el CH, tales como la motivación, el liderazgo, el capital intelectual, la productividad, la capacitación y la administración del recurso humano.

Posteriormente, el segundo capítulo presentará el marco contextual. Aquí analizaremos como nuestro país ha ido perdiendo su posición en algunos conceptos en específico, se definirá al turismo y sus subdivisiones, se estudiará la situación de nuestro país en materia de turismo. Por último se indagará en el estado de Hidalgo, en este

apartado se le destacará como una fuente de turismo nacional y se investigará a sus balnearios, esto debido a su fuerte contribución a la economía estatal.

En el tercer capítulo se mostrará la metodología de la investigación. En este apartado se definirán los métodos de investigación en ciencias sociales. Se señalarán las diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus ventajas y desventajas. Este capítulo nos permitirá posicionarnos en el enfoque más adecuado y de acuerdo a las características para nuestra investigación. Se definirán los conceptos utilizables en la investigación cuantitativa (población, muestra). Por último se mostrarán los objetivos y preguntas de investigación, variables de control e hipótesis.

En el cuarto capítulo, permitirá presentar y analizar los resultados de la investigación. En él se explicará el sujeto de estudio, el cálculo de la muestra y el trabajo de campo realizado. Así mismo, se conocerán los resultados obtenidos en la investigación, tanto de la estadística descriptiva como la inferencial.

Por último, se mostrarán las conclusiones obtenidas en el trabajo de investigación, se validarán o invalidarán las hipótesis de investigación presentadas en el capítulo III, así también se presentarán algunas recomendaciones para los balnearios. En este apartado se comentarán las limitantes de investigación así como nuestras perspectivas de investigación.

Capítulo I. Marco conceptual

Hoy en día las empresas juegan un papel muy importante en la economía de cualquier país, pero hasta hace poco solo se conformaban con vender y obtener ganancias. Actualmente, las empresas no solo se conforman con esto, sino que constantemente están buscando ser innovadoras, quizá sea por la globalización o quizás por el acelerado avance tecnológico. Lo que es una realidad es que las empresas buscan día a día ser más competitivas.

Pero, ¿Qué hace a una empresa ser competitiva?, ¿por qué nuestro país no ha trascendido¹?, estas son unas de las tantas interrogantes que deben ser resueltas para que México pueda crecer no solo como economía, sino también como país. Existen muchos factores que inciden para que las empresas sean competitivas, pero para poder encontrar el problema de raíz debemos empezar por ver que están haciendo los responsables de las empresas.

Para entrar en contexto empezaremos por definir que es una empresa. Desde un punto personal, una empresa es cualquier conjunto de personas organizadas de manera formal o informal en la que buscan el logro de sus objetivos personales a través de esfuerzos conjuntos. Una vez definido el concepto de empresa se debe analizar que otros conceptos se ven involucrados en esta definición, en particular se hace énfasis en las personas, entonces podemos decir que una empresa no podría funcionar sin personas y también se puede decir que estas son el elemento vital para cualquier organización.

Las personas hasta hace poco no representaban mucho en las organizaciones ya que para los empresarios de éstas solo fueron creadas para generar ganancias, descuidando al recurso humano. Por ello habría que preguntarles a los empresarios que harían si no tuvieran al personal, aún si tuvieran el suficiente capital o la maquinaria, una empresa no funcionaría con solo tener estos elementos, ya que haría falta quien administre estos recursos.

¹ De acuerdo con el foro económico mundial 2010, México retrocedió 6 lugares en cuanto a su competitividad pasando del lugar 60 (2009-2010), al 66 en (2010-2011). Para mayor información véase, World Economic Forum (2010) The Global Competitiveness Report 2010-2011, p.15.

Es entonces donde podemos destacar la importancia de las personas dentro de cualquier organización pues como se mencionó anteriormente son estas quien coordinan y administran a los demás.

En la actualidad las empresas que realmente son competitivas no solo les basta con tener a su personal, éstas siempre buscan estar innovando constantemente y adecuándose al entorno. En el sentido de la innovación no solo es en cuanto a la tecnología, sino también están innovando y mejorando a su personal, por destacar algunas organizaciones líderes en este tema, se pueden mencionar a Gamesa-Quaker, Federal Express, Whirlpool México, Starbucks Coffee México², etc. Quizás la pregunta que nos hacemos todos es como se puede innovar al personal. La respuesta está en una palabra clave: el desarrollo del capital humano.

Pero para desarrollar capital humano no solo basta con conocer el significado, porque el concepto implica muchos más para poder entender su importancia.

La figura 1 nos muestra los subtemas que, desde el punto de vista personal son, de mayor importancia para el capital humano y que son necesarios estudiar y conocer su significado para poder aplicar un buen desarrollo del capital humano.

Figura 1. Periferia Temática



Fuente: Elaboración propia.

² Mejores empresas para trabajar en México, las cuales no solo son excelentes por sus resultados, sino también por el desarrollo de su capital humano. Para más información ver: Gestión de Negocios (2009), Las mejores empresas para trabajar 2009, Vol. 9, edición Abril-Mayo, p. 22.

1.1 Capital humano: su historia e importancia en las organizaciones.

Antes de explicar el concepto como tal, debemos conocer su historia, esto para darle el mérito a quienes iniciaron y resaltaron la importancia de dicho concepto en las organizaciones y también para tenerlo presente como un conocimiento general en los Administradores de Recursos Humanos (Véase cuadro 1).

El termino capital humano apareció por primera vez en “*Investment in human capital*”, un artículo del Premio Nobel en Economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la *American Economic Review*.

Cuadro 1. Historia del capital Humano.

PRINCIPALES EVENTOS DE LA HISTORIA DEL CAPITAL HUMANO	
1611	Randle Cotgrave define “capital” como la riqueza poseída por un individuo
1776-1790	Adam Smith y Edmund Burke escriben sobre el “capital social” de una entidad y la importancia de montar cualquier proyecto de negocio con “capital”.
1793	Jeremy Bentham traslada la idea de capital desde el terreno individual y de empresa a la nación.
1867	Karl Marx sostiene que todo valor procede el trabajo.
1911	Las ideas de Frederick Taylor dividen el trabajo, reduciendo su valor aparente
1979	Theodore Schultz y Sir Arthur Lewis reciben el premio Nobel de Economía por su trabajo pionero sobre capital humano.
1998	En una escuela del Chicago Tribune, Theodore Schultz es aclamado como el padre del capital humano. El concepto ha conseguido amplio reconocimiento; la mencionan casi dos millones de páginas de internet.

Fuente: Adaptado de Friedman, Hatch y Walker, (2000).

Sin embargo, a lo largo de una revisión del concepto, se pudo observar que aún no queda claramente definido. Mientras que por un lado algunos autores hacen referencia que el capital humano es un concepto independiente, algunos otros explican que él se encuentra dentro del capital intelectual. Para su mejor comprensión se ha elaborado una tabla en la cual se hace una comparación de entre los diversos autores y sus perspectivas (Véase tabla 1).

Tabla 1. Perspectivas capital humano

Autor	Año	Perspectiva
Arias Galicia, Luis Fernando	2009	Divide al capital humano en: intelectual, social, de salud y psicológico.
Torres Ordóñez, José Luis	2005	El capital humano tiene subdivisiones de capital, tales como el estructural, tecnológico, financiero e intelectual. ³
Walker, en Suárez-Núñez y Martin M.	2006	El capital humano se encuentra formado por otros tipos de capital igualmente importantes. ⁴
Madrigal y Camarena en Suárez-Núñez, Tirso y López Canto, Leonor	2009	El capital humano está formado por tres áreas de las que depende su formación. El capital intelectual es una de esas áreas. ⁵
Rivero Diana, Vega Vladimir y Jordi Balagué I Canadell	2003	El capital humano, estructural y relacional son componentes básicos del capital intelectual.
Alama Elsa, Martín de Castro Gregorio y López Pedro.	2006	El capital humano, tecnológico, organizativo y el relacional, son componentes del capital intelectual.
Ramírez Ospina, Duván Emilio.	2007	Capital humano, capital estructural y capital relacional son elementos integrantes del capital intelectual, siendo el CH el factor más importante por ser fuente de innovación y renovación estratégica de la empresa.
Modelo Skandia de LeifEdvisson	1991	El capital humano, al igual que el estructural, es una subdivisión del capital intelectual.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, aunque diversos autores han realizado diversas líneas de investigación acerca del CH, aun no existe cierta claridad en su definición. Para efectos de la investigación, nosotros partimos con la idea de CH como parte medular de las organizaciones, debido a que este administra a los demás capitales organizacionales.

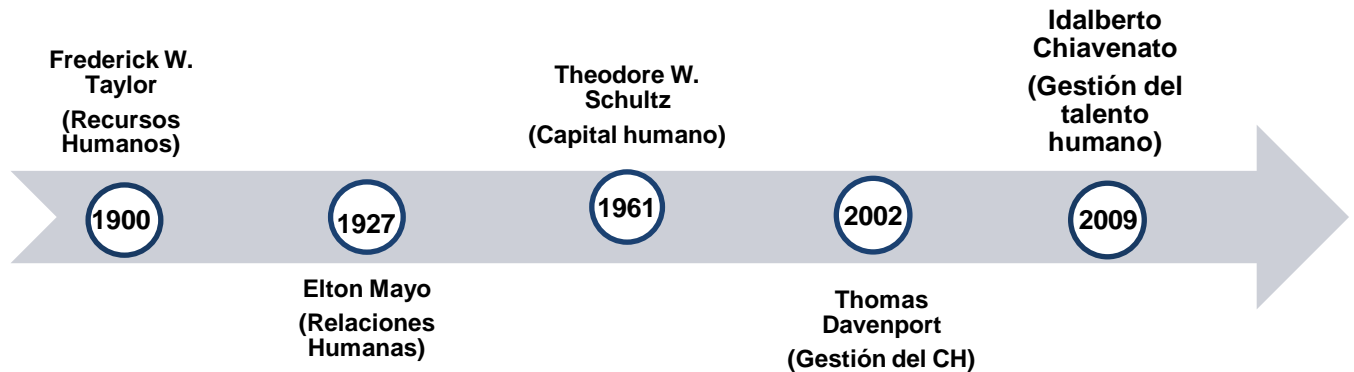
³El autor no explica que el capital intelectual se encuentra dentro del capital humano, sin embargo en las razones que menciona del porqué medir el impacto de resultados de negocio de la gestión del capital humano argumenta que el capital intelectual al ser un activo intangible, tiene que ser movido por un acto humano. De ahí partimos para decir tal afirmación.

⁴Al igual que Torres Ordoñez no dice tácitamente que el capital humano tiene como una subdivisión al capital intelectual, pero partiendo de la definición de CH podemos afirmar que el capital intelectual sí forma parte del CH, esto porque hace referencia a los conocimientos que tienen los individuos y según varias definiciones del capital intelectual hacen hincapié en los conocimientos.

⁵ No mencionan que el capital intelectual sea una subdivisión del humano, pero si lo concibe como un área que se tiene que desarrollar para fortalecer al CH.

Ahora bien, también resulta importante conocer como es que el término de CH a evolucionado. Para ello, basta con analizar la historia de la administración y podremos darnos cuenta que, tanto el término administración como la función de las personas en las organizaciones han ido evolucionando de la mano (Figura 2).

Figura 2. Evolución del término recursos humanos a capital humano.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la figura 2, se puede observar que el primero en empezar a establecer las bases del área RH en las organizaciones es el ingeniero Frederick W. Taylor. Es importante aclarar que este autor no hace mención de dicho departamento, sin embargo, es el primero en establecer políticas RH dentro de las empresas donde trabajó, por ejemplo, los empleados contratados deberían ser científicamente seleccionados, así como que deberían ser precisa y científicamente entrenados (Claude y Álvarez, 2005).

Sin embargo, fue hasta 1927 con Elton Mayo que es cuando se le da el enfoque humano relacionista a las organizaciones, esto con base en el experimento Hawthorne, que es el que permite comprobar que los problemas de cada individuo son importantes en la operación de la empresa, así como que los colaboradores constituyen una propia cultura a la cual debe estudiarse, dejando así la idea de Taylor, quien consideraba que el trabajador solo era movido por las recompensas económicas.

Una vez aparecido Mayo con la idea humano relacionista, surgieron muchos autores que siguieron desarrollando esta tendencia, pero fue hasta 1961 que Theodore W. Schultz desarrolla el concepto de capital humano un artículo en un documento oficialmente

reconocido (American Economic Review). En esta comunicación se habla de la importancia que tienen los conocimientos y habilidades de las personas en las organizaciones como un capital. Aunque cabe mencionar que el tema ya había sido estudiado por otros autores, mismos que ya fueron mencionados en la página 18.

Siguiendo con la historia y el proceso de evolución del concepto, podremos observar en la figura 2, que en 2002 ya se habla de un nuevo término, la gestión del capital humano (Thomas Davenport). En esta nueva fase, se habla de la importancia que tienen los conocimientos y habilidades de las personas en las organizaciones como un capital.

Finalmente, la nueva tendencia es la gestión del talento humano, en ella se resalta la importancia de la información en las personas para mejora de las organizaciones. Se pretende que así como las organizaciones han evolucionado como respuesta a la globalización, el área RH pase a la de gestión del talento humano (Chiavenato, 2009).

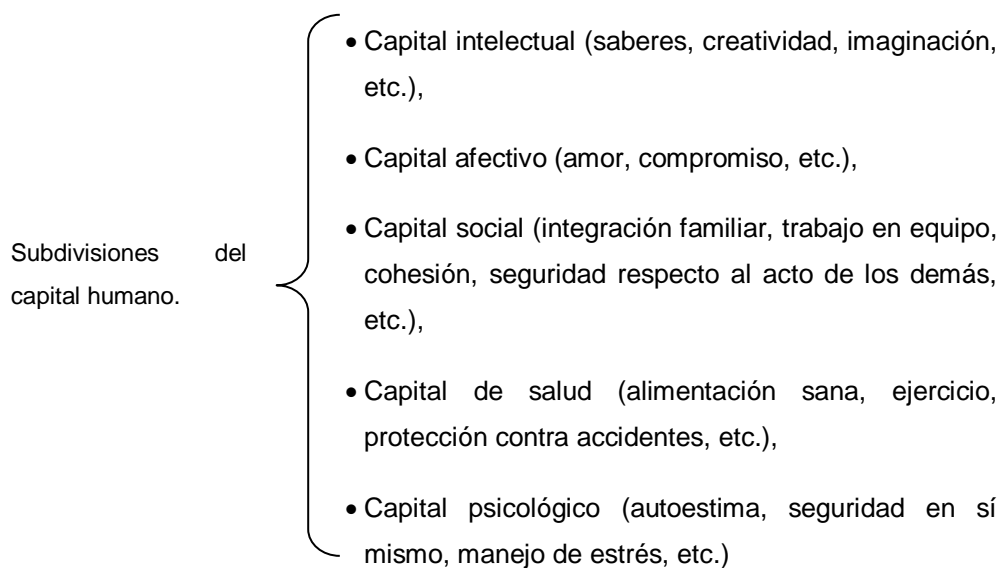
Cabe aclarar que el término RH, según Casimiro (2007), debe denominarse como tal a partir de que las personas son incorporadas a las organizaciones. Desde un punto personal, el autor tiene razón, ya que muchas de las organizaciones actuales a pesar de que en sus estructuras tienen un área con este nombre, o en el mejor de los casos con nombres más rimbombantes (departamento de capital humano o departamento de la gestión del talento humano), se han quedado con la idea de que las personas solo sirven para cumplir con los objetivos de las organizaciones, aun teniendo estos conceptos. Es aquí donde se ve una clara contradicción de las organizaciones, por un lado se establecen los conceptos en sus estructuras y por otro, son pocas las que lo llevan a cabo⁶.

⁶ En 2006, el Chartered Institute of Personnel Development, realizó una encuesta a un grupo de CEOs de Argentina, en esta se preguntó si el recurso humano es considerado un activo estratégico, el 70% contestó que la gente es el principal activo de las compañías, sin embargo, solo el 10% de ellos mencionó dedicar temas de recursos humanos la misma atención que a cuestiones más tradicionales, finanzas por ejemplo. Para mayor información véase la revista "CEO, Argentina (2006)" PriceWaterHouseCoopers. *Capital Humano, El liderazgo y los recursos humanos como fuentes de oportunidades*, pág. 3

Una vez conocidos los antecedentes más relevantes del capital humano, es posible entrar en materia y para ello empezaremos por definir el concepto. De acuerdo con el Modelo Skandia, en Santos, A; Rodríguez, I y Pérez, C. (2007), el capital humano comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores. Se puede decir entonces que el capital humano incluye todos aquellos aspectos propios de las personas y que constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado en las organizaciones. Este valor se potencializa cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano para contribuir al éxito de la organización depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

Arias (2009), otro experto en la materia, explica que el capital humano puede dividirse en varios elementos (Figura 3).

Figura 3. Elementos del capital humano.



Fuente: Adaptado de Arias, (2009).

Para efectos de esta investigación sólo explicaremos a fondo el capital intelectual, no por querer restar importancia a los demás capitales, sino más bien porque éste es el que más incide en los demás temas que se señalaron en la figura 1.

Ahora bien, la pregunta que surge es la siguiente, ¿Qué implica el desarrollo del capital humano?, para muchas organizaciones el desarrollo de este capital conlleva a más gastos, lo cual es una idea errónea porque si se tiene una correcta administración del CH, se ahorrarían gastos de manera significativa, ya que tendrían al mejor personal, este estaría motivado y por lo tanto se reflejaría en la productividad de la empresa. Es entonces donde entra la función de uno de los departamentos más importantes dentro de cualquier organización, el departamento de RH, ya que es aquí donde radica la correcta administración del capital humano (ACH).

Münch Galindo (2005), define la ACH como “el proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal, con la finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y calidad, y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran”. Por lo que es posible suponer que, si en las organizaciones llevaran a cabo una buena ACH, no se tendría mucha rotación de personal, el nivel de ausentismo en las organizaciones disminuiría. Es importante señalar que esta responsabilidad recae en el responsable del área RH, pues es quien debe llevar a cabo la planeación de este departamento y buscar formas para poder desarrollar y aprovechar el CH.

A diferencia de los demás recursos con los cuentan las organizaciones, el ser humano posee características tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades, que lo hacen ser totalmente diferente. Además, de que este tiene el poder de decisión para determinar: qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con quién. Para ello, podemos hacer uso de herramientas como el empowerment y la delegación. Por lo que nos lleva a suponer que, si todas estas características son llevadas a la práctica, ya estaríamos hablando de una verdadera ventaja competitiva para las empresas.

Algunas de las finalidades del tener una buena ACH en las organizaciones son las siguientes:

- Una planta estable de trabajo;
- desarrollar las potencialidades, habilidades y capacidades del personal;
- mejorar la calidad de vida en el trabajo;

- mejorar el clima organizacional;
- desarrollar personal altamente comprometido con la organización;

Y entre los beneficios que podemos encontrar al aplicar una correcta ACH son:

- Incrementa la efectividad;
- ayuda a la optimización de los recursos;
- mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización;
- incrementa la productividad.

El desarrollo del capital humano es un tema reciente y por ello también poco considerado. Sin embargo, otras personas están de acuerdo en que la economía y las organizaciones no prosperarán sino se tiene y desarrolla al capital humano. Tal es el caso de José Villa Rivera, director general del Instituto Politécnico Nacional, quien considera lo siguiente: *"Hemos señalado que la mejor política anticíclica, como lo han demostrado otros países del mundo, es aportar por la formación de sus jóvenes y la educación de calidad además de incrementar los recursos a la investigación científica y económica, no hay otra manera de salir adelante si no formamos capital humano que permita a futuro a progresar"* (Universal, 2009). Entonces si se puede afirmar que no hay otra forma de ser más competitivos que mediante la educación, que es una de las tantas formas para incrementar el CH.

En la actualidad se comenta en los diferentes medios de información de negocios que las personas son su principal activo. Sin embargo, son pocas las que realmente practican lo que comunican y menos aun las que lo creen de verdad.

¿Realmente mienten las empresas cuando dicen que los recursos humanos son su principal? El problema no es que las empresas no valoren a su personal; es que no saben cómo hacerlo. Esta carencia no es un problema del departamento de recursos humanos, sino más bien de todos aquellos que conforman las organizaciones y mucho más en los directivos de estas. Cabe mencionar que, en muchas ocasiones este departamento solo es empleado para la gestión de nómina, olvidándose así de las otras funciones que tiene a su cargo.

Para poder valorar a su personal, las empresas deben superar la idea de recursos humanos y llegar a concepto de capital humano. Tal idea conlleva a una serie de implicaciones.

- Los seres humanos son activos que hay que valorar, medir y desarrollar a largo plazo.
- Son activos dinámicos, por lo tanto se pueden depreciar como los recursos tecnológicos.
- El valor de una empresa también puede medirse con base en su capital humano y éste puede deteriorarse si es gestionado incorrectamente.

Toda empresa espera obtener un beneficio de sus activos. ¿Por qué no de su inversión en capital humano? O quizás, la cuestión más pertinente es ¿cómo hacerlo?

En respuesta a este problema, Arthur Anderson (en Friedman, Hatch y Walker 2000:51), ha elaborado un método que puede ayudar a las empresas a medir el valor de las políticas sobre capital humano y vincularlos más estrechamente con los objetivos de las empresas. Este método, lo ha llamado VALORACION DEL CAPITAL HUMANO (Cuadro 2), el cual pretende ayudar a las empresas a calcular y mejorar los retornos de sus inversiones en personal.

Cuadro 2. Las cinco fases de la valoración del capital humano

FASE	EXPLICACIÓN
Clarificación	Repercusión de la estrategia sobre el personal. En esta fase se aclara y confirma la alineación estratégica de la empresa.
Evaluación	Se calcula el costo de la inversión en capital humano de la empresa y el valor que los empleados atribuyen a esa inversión.
Diseño	En esta fase las empresas empiezan a elaborar los programas que van a permitir obtener beneficios del capital humano.
Implantación	Durante esta fase las empresas ponen en marcha los cambios propuestos.
Seguimiento	En esta fase el nuevo sistema se contrasta con la estrategia. Se comprueba si se están produciendo los cambios esperados.

Fuente: Adaptado de Friedman, Hatch y Walker, (2000).

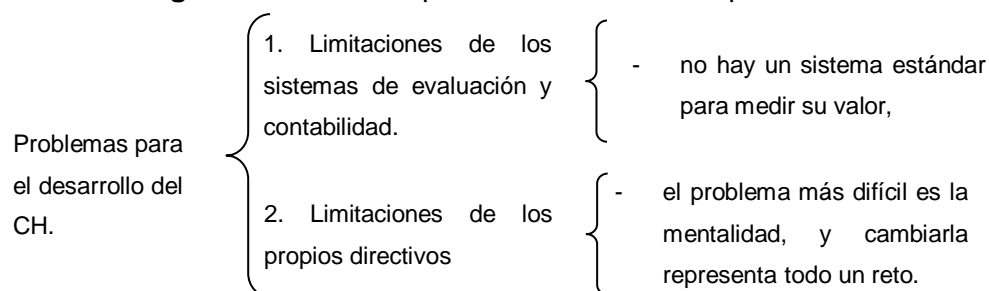
Sin embargo, antes de llevar a cabo estas cinco fases, es importante analizar que el personal contratado sea aquel que cumpla el perfil de puestos y no dejarse llevar por las relaciones de parentesco, ya que si cumplimos con el proceso administrativo de RH, es cuando ya se puede hablar de la gestión del capital humano, es decir ya se puede buscar desarrollar aquellas habilidades que nuestro personal tiene y que aún no han sido utilizadas, trayendo consigo una mejora en las organizaciones, y por lo tanto no solo se puede decir que estas son más productivas sino también más competitivas.

Ahora bien, entendamos que la solución no solo está en la elaboración de más modelos de valoración de CH y que estos se lleven a la práctica, va todavía más allá de esto. Friedman, Hatch y Walker (2000), describen que en una convención de directores de empresas norteamericanas, escucharon a un ejecutivo de una empresa industrial quien hizo la siguiente observación:

“Las empresas están dispuestas a invertir millones en máquinas que se deprecian con el tiempo y, sin embargo, se muestran reacias a hacer una inversión equivalente en personal, que se deprecia con el tiempo. Para mí no hay dudas. Prefiero gastar 10,000 dólares en formación ahora y hacer que valgan 100,000 en diez o más años, que invertir 100,000 en una máquina que valdrá 10,000 o menos, diez años después.”

Entonces, ¿Por qué las empresas todavía ven a los empleados como recursos a explotar en vez de capital que hay que rentabilizar? Los autores antes citados explican que en las empresas se encuentran dos tipos de problemas que impiden el desarrollo del capital humano (Figura 4).

Figura 4. Problemas para el desarrollo de capital humano.



Fuente: Adaptado de Friedman, Hatch y Walker, (2000).

En el modelo de valoración de capital humano, se habla de un proceso de cinco fases, para que las empresas puedan llevar a cabo este proceso de valoración deben tener presentes las áreas de gestión del capital humano (Figura 5).

Figura 5. Las cinco áreas de gestión del capital humano.



Fuente: Adaptado de Friedman, Hatch y Walker, (2000).

De acuerdo con la figura 5, la primer área es el reclutamiento, retención y jubilación, la importancia del capital humano radica en que es aquí donde la organización se allega de las personas adecuadas, es decir aquellas que cumplen el perfil de puestos y que tiene potencial para la empresa.

Es bien sabido que los seres humanos hoy día ya no sólo se conforman con ser pagados por las actividades que realizan, desde un punto de vista personal, también buscan que sean reconocidos por lo que hacen y sobre todo que se les vaya implementando nuevas formas de pago por lo que hacen. Esta debe ser la función de la segunda área de gestión del CH, la compensación y la gestión del desempeño.

El objetivo del área de desarrollo de carrera, planes de sucesión y la formación, no es más que ubicar a los mejores talentos que tienen las organizaciones para que estos puedan crecer en la misma y por consecuencia que la empresas sean más competitivas.

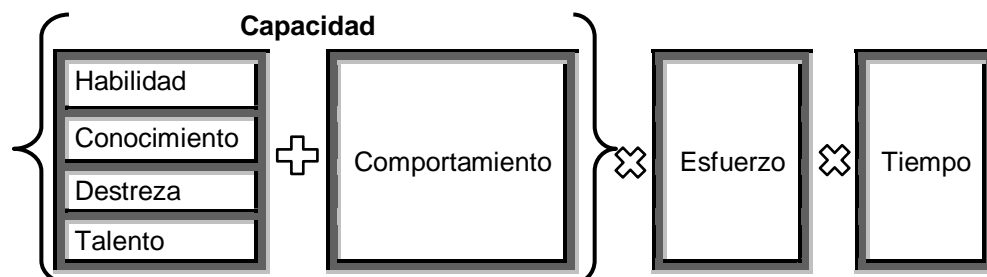
Años atrás las estructuras de las organizaciones eran rígidas e inflexibles, actualmente estas se han adaptado a las condiciones del ambiente como una respuesta para su sobrevivencia. El papel que juega esta área en la gestión del CH, es que con el cambio que se ha dado de rígidas a flexibles los dueños de las organizaciones se han dado cuenta que no solo deben cambiar sus formas de organización, sino también en la forma de ver a su recurso humano.

Finalmente el área cumbre de la gestión del CH: la dirección. En ella recae la responsabilidad de querer o no fortalecer al capital humano en las organizaciones, en ocasiones se da el caso de que los directivos son los primeros en oponerse a dar más capacitación, a otorgar nuevas formas de remuneración, entre otras. Provocando un estancamiento de los colaboradores y por consecuencia todo el potencial que traen consigo (CH).

La relación (empresa-colaborador), supone un beneficio mutuo sin que ninguna de las partes prospere a costa de la otra; es decir, se debe dar una relación ganar-ganar. Sin embargo, es muy común ver todo lo contrario en las organizaciones.

Entonces, para que las organizaciones desarrollen una buena inversión en CH, no sólo debe haber disposición por parte de los directivos y colaboradores, también implica un conjunto de elementos que debe tener tanto el colaborador como la organización (Davenport, 2000), los cuales se muestran en la figura 6 y que se explican a continuación:

Figura 6. Elementos del capital humano.



Fuente: Modificado de Davenport (2000)

Capacidad: Significa destreza en una serie de actividades o formas de trabajo, consta de tres subcomponentes.

- Habilidad para realizar una determinada área, las habilidades pueden abarcar desde la fuerza y las habilidades físicas a un aprendizaje especializado;
- conocimiento, dominio de alguna herramienta y que es requerido para desempeñar un puesto. Representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona;
- talento, es una habilidad innata y que se practica para perfeccionarla.

Comportamiento: significa la forma de actuar de las personas en determinadas situaciones y que contribuyen a la realización de las tareas. Aquí se manifiestan los valores y las creencias.

Esfuerzo: es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos para realizar alguna actividad.

Tiempo: por tiempo se entiende el elemento en el cual se da la inversión de capital humano, (horas al día, años de una carrera profesional, etc.)

Cada uno de estos elementos hace que se realice una correcta inversión en CH. Siendo importante tanto para la organización como para el individuo.

1.1.1 El modo en que funciona la inversión de capital humano.

Se ha visto que para haber una correcta inversión en CH, tanto las empresas como los individuos deben tener una serie de características. En el centro de la exposición radican dos ideas diferentes, pero que están relacionadas entre sí: compromiso con una empresa y dedicación al puesto de trabajo.

1. Compromiso con la empresa: el compromiso con la empresa surge de un vínculo que liga al individuo con la organización. El compromiso implica una aceptación de los objetivos y de un intenso deseo de afiliación hacia la entidad.

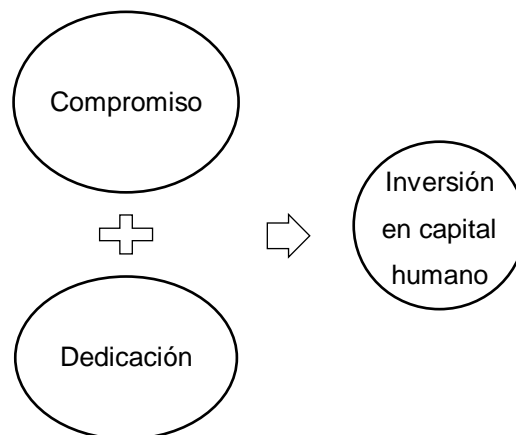
Davenport (2000), divide al compromiso en:

- Compromiso de actitud: se identifican con la organización, se implican en sus actividades y disfrutan perteneciendo a está.
- Compromiso programático: induce a los empleados a permanecer en el seno de la organización. Están dentro de las organizaciones no por apego emocional, sino más bien porque representa un alto costo salirse de la organización.
- Compromiso basado en la lealtad: los trabajadores que sienten el compromiso basado en la lealtad desean hacer lo que consideran oportuno para la organización. Existe una motivación, una asistencia constante y una dedicación a los objetivos empresariales.

2. Dedicación o involucramiento en el puesto de trabajo: juntos, los conceptos de compromiso programático e involucración al puesto de trabajo son los puntos focales de la inversión de capital humano. Las personas con una gran dedicación a su tarea cuidan mucho lo que hacen a las organizaciones más productivas.

En síntesis podemos decir que, sí en las organizaciones se busca constantemente el compromiso y dedicación en los colaboradores, se dará de mejor manera el compromiso en los directivos para una inversión en CH (Figura 7).

Figura 7. Condiciones para invertir en CH.



Fuente: Modificado de Modificado de Davenport Thomas (2000)

1.1.2 Rendimiento de la inversión, las recompensas requeridas para promover o mantener la inversión de CH.

A lo largo de este capítulo se ha venido recalcando la importancia del CH, se ha dicho que deben existir ciertos elementos para que haya formación de este capital, aunque también es importante mencionar que no solo estos elementos existen (ver página 22), hay ciertos factores que hacen que las personas decidan invertir en CH o no. Al respecto, Davenport (2000), creo un concentrado de elementos que los directivos deben analizar antes de crear un programa de formación de capital humano (Figura 8). Al realizar este análisis, se pretende solucionar el problema 2 abordado previamente en la página 26.

Figura 8. Ejemplos de los elementos del rendimiento de la inversión.



Fuente: Modificado de Davenport, (2000).

Analizando la figura 8, la satisfacción intrínseca se encuentra en el interior de los colaboradores, es decir son todas aquellas capacidades que tiene el individuo y que es decisión de ellos ponerlos en práctica. Sin embargo, esta satisfacción se ve influenciada por el nivel de confianza que se le tenga al individuo y el medio en el que se desarrolle. Por otra

parte, nos encontramos que las personas también aspiran a mejorar en las organizaciones, de que se les desarrolle, esta es la función de la parte de oportunidades de desarrollo.

Es común escuchar en conferencias y foros de recursos humanos que en la actualidad la mayoría de las personas ya no solo buscan las recompensas económicas, sino más bien buscan ser reconocidos por su trabajo bien hecho, objetivo que persigue la función de reconocimiento. Es importante aclarar que esto no significa que ya no se le pague al trabajador o que se le disminuya su remuneración económica, sino más bien que las organizaciones visualicen los beneficios de implantar nuevas formas de recompensas.

1.1.3 Capital humano y estrategia competitiva.

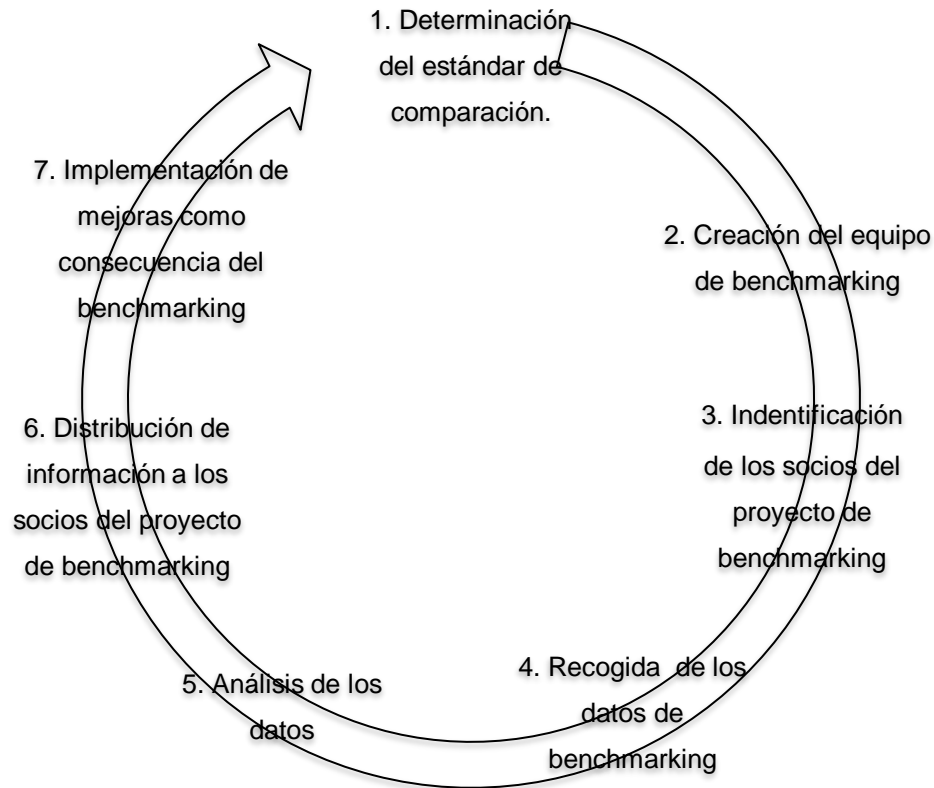
La ventaja competitiva es el medio por el que las empresas logran su objetivo económico y que en definitiva es lo que las hace ser diferentes de la competencia. Por un lado, la maquinaria, los procesos, las instalaciones se pueden copiar y hasta mejorar, por el contrario, las personas son únicas y no se pueden copiar de una organización a otra. Al respecto, Jack Welch en Davenport (2000), ex vicepresidente de General Electric (GE), declaró que las formas de capital producidas por los individuos se han convertido en un valor clave de ventaja competitiva.

1.1.4 El benchmarking y el capital humano.

El benchmarking consiste, en términos generales, en la comparación del negocio o prácticas de una organización con los de otras organizaciones.

El benchmarking como técnica para analizar el capital humano fue iniciado por el doctor JacFitz-Enz, del Instituto de Saratoga. A principios de los años ochenta, Fitz-Enz creó el Saratoga Report, un estudio de benchmarking dirigido exclusivamente a los ejecutivos de recursos humanos. JacFitz-Enz, en Phillips (2006), sugiere que el proceso del benchmarking en los recursos humanos debe verse como un ciclo de 7 etapas, las cuales se muestran en la figura 9 y que se describen a continuación:

Figura 9. El proceso del benchmarking en los RH.



Fuente: Adaptado de Phillips, H. D. (2006)

- 1. Determinación del estándar de comparación,** este paso merece que se le preste mucha atención debido a que el área RH en términos generales es muy grande, y que a pesar de ser vista como un simple departamento de nóminas, realiza una serie de actividades que inciden de manera directa con la estrategia empresarial. Debido a la dificultad de encontrar un socio apropiado, las prácticas de RH que buscan adquirirse con el benchmarking deben permanecer dentro de las actividades y funciones que hace el área y que sin lugar a dudas ayudarán a formar un excelente capital humano.
- 2. Creación del equipo de benchmarking,** la diferencia entre el éxito o fracaso de la comparación se redunda a un responsable: el equipo de benchmarking. Lo ideal es que en el equipo debiera incluirse al ejecutivo de recursos humanos, a diversos especialistas en la materia, y unos pocos directivos y ejecutivos que no pertenezcan al área de RH.

3. **Identificación de los socios del proyecto de benchmarking**, no cabe duda que otro de los factores de éxito en este proceso, son los datos, ya que estos sólo se pueden ser de utilidad si se obtienen de organizaciones con presencia en el mercado y que con muchas expectativas de crecimiento. Es importante identificar las organizaciones que se considera que tienen las mejores prácticas o las más admiradas de acuerdo con un conjunto predeterminado de criterios. Las empresas seleccionadas pueden o no ser competidoras en el marco del mismo sector, ya que el objetivo que se persigue es descubrir la organización que, posiblemente tenga la mejor práctica o la práctica deseada.
4. **Colecta de los datos de benchmarking**, este es el principal problema que enfrentan las organizaciones, ya que son pocas las que realmente proporcionan datos exactos. Es por ello que es muy importante que durante la fase de Identificación de los socios del proyecto de benchmarking se elija correctamente a las organizaciones con las cuales se va a trabajar.
5. **Análisis de los datos**, fase en la que los datos deberán ser tabulados, organizados, analizados e interpretados.
6. **Distribución de información a los socios del proyecto de benchmarking**, es importante destacar que los socios del proyecto de benchmarking necesitan un informe con información útil que pueda ser utilizada internamente para mejorar sus procedimientos.
7. **Implementación de mejoras como consecuencia del benchmarking**, en esta fase se pone en práctica las mejoras que en dicho proceso se han encontrado y que se ha demostrado son necesarias.

1.1.5 Rendimiento de la inversión (ROI).

Algunas organizaciones prefieren invertir en capital humano cuando hay evidencias de que produce beneficios. Comparan a menudo los costos de los programas de capital humano con los beneficios monetarios obtenidos. El rendimiento de la inversión (ROI) ha sido utilizado como instrumento de evaluación empresarial en cuanto a CH.

La importancia de este tema radica en que la mayoría de los empresarios no les importa los beneficios, sino el impacto de los costos de la inversión en CH en sus presupuestos, es por ello que se le ha dado un apartado especial.

La estrategia ROI

La estrategia ROI se focaliza en la implementación de un proceso de medición y evaluación completa de los gastos en capital humano de una organización. Esto implica la colecta de ciertos tipos de datos cuando se implementa un programa de capital humano.

Phillips (2006) explica que los tipos de datos que se deberán recoger de acuerdo con la estrategia ROI son los siguientes:

- Reacción del programa y grado de satisfacción con el mismo,
- conocimientos y habilidades necesarias para que el programa tenga éxito,
- la aplicación e implementación del programa,
- medidas específicas del impacto directo del programa en la empresa,
- datos del rendimiento de la inversión, comparando los beneficios económicos del programa con los costos,
- los costos totales del programa de capital humano,
- datos intangibles: no transformados en valores monetarios (cuando la conversión es demasiado difícil o le falta credibilidad).

En párrafos anteriores, se mencionó que a la mayoría de los empresarios no les importa tanto invertir en CH, a menos que se produzca un beneficio. Al respecto Phillips (2006), formuló un modelo para aplicar el ROI en la inversión de CH (Cuadro 3.)

El cuadro 3, explica de manera breve el proceso para la aplicación del ROI en el capital humano. Sin embargo, el verdadero plus para las organizaciones de utilizar esta herramienta es saber calcular el rendimiento del capital humano. Ante esta situación el autor elaboró las fórmulas que se muestran en el Cuadro 4.

Cuadro 3. El modelo del procedimiento del ROI

PASOS	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
1. Planificación de la evaluación	Definición de los objetivos apropiados de los programas e iniciativas de recursos humanos.
2. Recogida de datos	Tanto datos cuantitativos como los cualitativos, incluidos los hábitos laborales, ambiente de trabajo y actitudes.
3. Aislamiento de los efectos del programa de RRHH	Hacer proyecciones del programa para analizar el resultado. Es importante utilizar estrategias como: pruebas piloto, líneas de tendencia, estudios y proyectos de investigación.
4. Conversión de los datos en valores monetarios	Estos valores por lo regular los asignan los directivos o supervisores. La estrategia concreta seleccionada depende del tipo de datos y de la situación.
5. Contabilización del costo del programa de RRHH	<p>El costo debe incluir los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y evaluación inicial, prorrateada a lo largo de la vida esperada del proyecto, - Costo de compra/adquisición (si procede), - Costo de creación/diseño del programa (prorrateado si es necesario), - Tiempo empleado por los participantes/interesados en el programa, - Costos habituales de mantenimiento y supervisión, - Gastos de administración y generales del programa, - Costos de evaluación y de comunicación,

Fuente: Adaptado de Phillips, H. D. (2006)

Cuadro 4. Fórmulas para el cálculo del rendimiento del CH.

NOMBRE FORMULA	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Ratio beneficio/costo (RBC)	$RBC = \frac{\text{Beneficios monetarios del programa de RR.HH.}}{\text{Costos del programa de RR.HH.}}$	Por cada \$ invertido se obtienen \$ en beneficios.
Rendimiento de la inversión (ROI)	$ROI = RBC \times 100$	Por cada \$ invertido se produce un rendimiento de \$ en forma de beneficios netos, después de la recuperación del \$ invertido.

Fuente: Adaptado de Phillips, H. D. (2006)

1.1.6 Las personas y su importancia en las organizaciones actuales.

Hasta aquí hemos analizado el capital humano, algunas ventajas y desventajas de formarlo, sin embargo, realmente existen organizaciones que ya estén llevando a la práctica todo o parte de lo afirmado anteriormente.

En la actualidad, la nueva ventaja competitiva de las organizaciones debe centrarse en las personas, en su creatividad y su talento, en sus aspiraciones y esperanzas, en sus sueños y en su entusiasmo ya que este capital es lo único que realmente hacer notar la diferencia a una empresa de otra (Gratton, 2001). Las empresas que son consideradas competitivas en esta época lo hacen porque logran ofrecer significado y sentido en sus colaboradores.

1.1.6.1 La inspiración de las personas. (Caso Hewlett-Packard: desarrollo de una cultura inimitable).

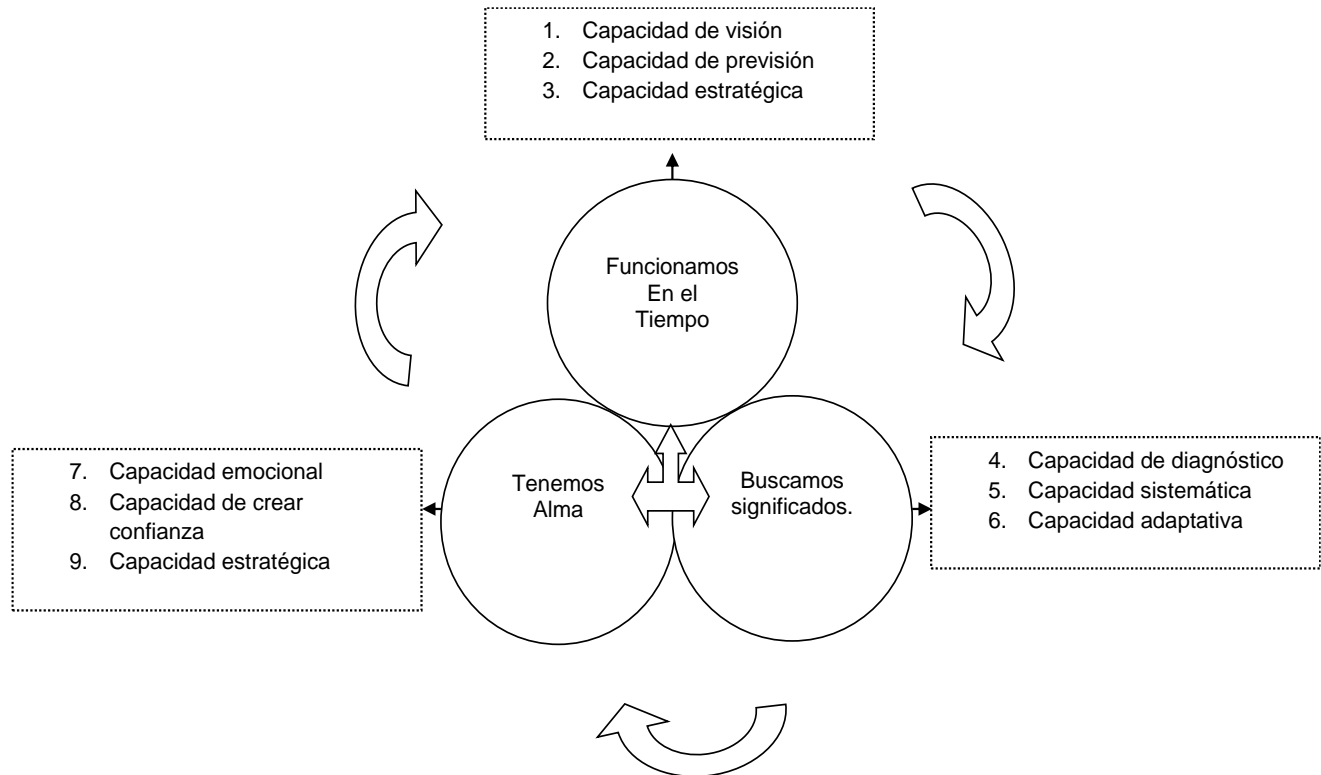
Afirmar que las organizaciones que innovan en tecnología son más productivas es un error. En la actualidad, se ha visto que aquellas que son más competitivas se debe a un factor: el capital humano. No por ello, estamos restando importancia a la tecnología, sino más bien que el CH ha venido a darle a los demás recursos un plus, reforzando así cada vez más a los demás.

De acuerdo con una investigación de Gratton (2001), Hewlett-Packard (HP) llevó a cabo una creación y desarrollo del potencial humano, combinando lo blando y lo duro. Lo duro, que consiste en los procesos estructurales básicos de la empresa (a través de un proceso de gestión del rendimiento) produciendo un conjunto compartido de objetivos estratégicos y que organiza y reorganiza constantemente la conducta de todos los miembros de acuerdo con los objetivos de la empresa.

HP logró equilibrar este proceso rígido, altamente focalizado y centrado de gestión del rendimiento con un conjunto blando de valores, el estilo de HP, orientado hacia la dignidad y el respeto de cada uno de los empleados. Aquí una pequeña muestra de lo importante que es el capital humano para las organizaciones.

Gratton (2001), explica que para poder comprender la importancia del capital humano en las organizaciones, primero debemos analizar las características fundamentales del capital humano, y por lo cual crea tres principios, los cuales se muestran en la figura 10 y que se detallan a continuación.

Figura 10. El nuevo programa de ver al Capital Humano y sus capacidades.



Fuente: Modificado de Gratton, (2001)

Las capacidades del primer principio: funcionamos en el tiempo.

Las organizaciones actuales deben tener claro los conocimientos e ideas que infunden su personal, sabiendo así que ellos son parte fundamental para lograr y mantener la ventaja competitiva. A la hora de crear capacidades de visión, se busca desarrollar una visión del futuro que resulte atractiva e interesante y que proporcione una visión compartida de lo que es posible. El aspecto de capacidad de previsión, implica que las organizaciones tengan la habilidad de poder enfrentarse a problemas futuros y de resolverlos en la brevedad posible. Siendo la parte, crear capacidades estratégicas, la encargada de crear estrategias centradas en las personas.

Las capacidades del segundo principio: Buscamos significados

Los seres humanos buscamos significados y tratamos de comprender y aclarar las cosas que pasan a nuestro alrededor. Esta búsqueda proviene de lo que oímos, de la manera en que nos comportamos y de los símbolos y mitos que nos rodean. Aunque esa búsqueda es en esencia de las personas, las empresas pueden desempeñar ayudar a que esta sea más fácil y comprensible para los individuos. El rol consistirá en la creación de un contexto en donde la alineación estratégica (misión, visión, objetivos, valores) sean conocidos. Las capacidades que se manejan en este principio buscan que los individuos se sientan parte de la organización y sobre todo que estos puedan adaptarse de manera rápida.

Las capacidades del tercer principio: tenemos alma

A diferencia de los demás recursos, los seres humanos tenemos esperanzas y aspiraciones, podemos confiar y comprometernos. La confianza y el compromiso que sentimos influyen profundamente en nuestra disposición a dar más de lo que nos dicta el deber. Por ello, podemos decir que nuestro éxito depende de la confianza en nuestros colaboradores, de compartir ideas con ellos y de nuestra inspiración y espíritu emprendedor. En resumen las capacidades del tercer principio, buscan que los empresarios tengan la capacidad de poder comprender a las personas que laboran con él, de tenerles confianza, que el individuo se sienta comprometido y mejor aún, parte de la organización, concepto que algunos autores como Topa y Morales (2007), llaman contrato psicológico.

Hasta ahora, hemos analizado algunos antecedentes del CH, su importancia e impacto en las organizaciones. Sin embargo el concepto es inmenso, por lo que es conveniente analizar algunos otros conceptos que afectan de manera directa.

1.2 Conceptos clave que debe tener presente el dirigente para formar capital humano.

1.2.1 La motivación como herramienta facilitadora de los directivos para formar CH.

Hemos explicado que una buena formación de capital humano en las organizaciones depende mucho de la decisión del dirigente o dueño de la organización. Ese aspecto característico que lleva a una persona a realizar cierta actividad es considerado por muchos autores como motivación.

Según Chiavenato (2009), la motivación “funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo, y recelo (temor, desconfianza y sospecha)”. En esta definición hace hincapié en una fuerza que hace a unas personas a realizar algo, pero cabe destacar que la mayoría de los autores han estudiado a la motivación desde la perspectiva del trabajador y no del empresario. El enfoque que se le quiere dar aquí es el del empresario, se busca analizar con base en las definiciones del concepto, cual es la que más inciden en los empresarios para que decidan o no formar CH en sus organizaciones y sus características.

De acuerdo con la clasificación de tipos de motivación de Juan Antonio Pérez López en Llano (2004), la motivación puede verse desde varias perspectivas (Véase cuadro 5.)

Cuadro 5. Clasificación de tipos de liderazgo

TIPO MOTIVACION	SIGNIFICADO
Extrínseca	Relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo.
Intrínseca	Referente a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo.
Transitiva	Lo que se puede aportar a los demás con su trabajo.
Trascendente	Corresponde a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de los demás clientes y subordinados.

Fuente: Adaptado de Pérez López, en Llano (2004), Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE)

Con base en estas definiciones podemos decir que la motivación trascendente es la que más incide en el pensar de los directivos o dueños de las organizaciones. Mucho se ha dicho que la motivación de los colaboradores en primer lugar se da por la remuneración a su trabajo, esto porque se ha satisfecho una necesidad. Después partimos que su motivación se va dando en cuanto se vayan satisfaciendo algunas otras necesidades. Sin embargo existe otra motivación de carácter todavía superior, supone que los colaboradores desean trascender en sus trabajos, recibir un beneficio y no es precisamente el económico. Y este es el papel que debe jugar el dueño de las organizaciones, ser un líder que busque mejorar a aquellos que dirige, que busque desarrollar su potencial y con base en ellos hace que se identifique con la alineación estratégica de la organización (Chinchilla en Llano, 2004)

En párrafos anteriores se explicó que la motivación puede llegar a ser una herramienta facilitadora del dirigente para formar el capital humano. Sin embargo, en ocasiones las personas que llegan a ocupar un puesto de alta dirección rara vez cuentan con esas características que exige el puesto.

1.2.2 El liderazgo y su efecto para formar CH.

A lo largo de la historia de la humanidad se ha visto a numerosos personajes que se han distinguido por resaltar entre la multitud. Ante esto, la pregunta que surge es ¿Qué es lo que han hecho estas personas para sobresalir? Algunos estudiosos se han dado a la tarea de investigar sus características y el resultado se redujo a una sola palabra: liderazgo.

¿Pero qué es el liderazgo? John Kotter en Rodríguez Combeller (2004) explica al liderazgo como el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses reales a largo plazo de todo el colectivo.

Por otra parte, Capra en Suarez Núñez (2003) explica que hay varias clases de liderazgo. El visionario, donde el líder es una persona capaz de mantener una visión, de articularla claramente y de comunicarla con pasión y carisma. El otro es el comunitario, el cual consiste en crear condiciones favorables para sus seguidores.

Entonces podemos decir que el liderazgo no es algo circunstancial, la persona que es un verdadero líder es aquel que busca un beneficio colectivo. Algunos autores consideran que para diferenciar a un líder de otra persona, basta con analizar algunas habilidades que debe poseer. Al respecto BurtNanus en Joseph (2003) explica que el líder debe tener ciertas habilidades que le harán ser diferente a los demás. Él las llama megahabilidades (Véase cuadro 6)

Cuadro 6. Las siete megahabilidades del liderazgo según BurtNanus.

MEGAHABILIDAD	SIGNIFICADO
Visión de futuro	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
Dominio de cambios	Regula la velocidad, dirección y ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerda con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizativo.
Iniciativa	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la interdependencia	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
Altos niveles de integridad	Es honrado, honesto, tolerante, formal, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Fuente: Modificado de Boyetty y Jimmie Joseph (2003)

En el cuadro anterior se puede ver claramente que una de las megahabilidades del líder es el aprendizaje anticipado, el cual busca desarrollar a los seguidores del líder. Este es el rol que deben jugar los dueños de las organizaciones, en especial en nuestro sujeto de estudio, los balnearios del Valle del Mezquital, no deben esperar a ver lo que los demás están haciendo para empezar a hacerlo, sino ellos tomar la iniciativa que es otra de las megahabilidades.

1.2.3 El capital intelectual como medio para fortalecer el CH.

En párrafos anteriores se explicó el rol de la motivación y del liderazgo en la formación de CH. Sin embargo, no solo estos temas del Management inciden en el CH, aún existen algunos otros que deben analizarse. Es momento de estudiar al capital intelectual, el cual es considerado como conocimiento que se puede convertir en beneficios tanto para la organización como para los propios colaboradores (Sullivan, 2001).

El concepto de capital humano, como tal no es un tema nuevo. Sin embargo, es recientemente que ha tomado auge gracias a las múltiples investigaciones. El término fue acuñado en 1969 por John Kenneth Galbraith, quien lo describió como una acción intelectual, más que mero conocimiento o puro intelecto. Cabe destacar el concepto a lo largo del tiempo ha venido sufriendo transformaciones en su definición, esto como una respuesta ante la evolución del medio en el que se desenvuelven las organizaciones y como una forma de adaptarse ante las nuevas condiciones socio-económicas.

Choong en Falco (2009) define al capital intelectual como material intelectual – conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia- que puede ser utilizado para crear riqueza, capacidad intelectual colectiva, siendo está una de las definiciones más aceptadas en la actualidad.

Por su parte, Rivero, Vega y Balagué (2003) explican que el capital intelectual es expresado por los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas aplicadas a la gestión empresarial; así como la lealtad de los clientes, las relaciones con proveedores y otros agentes del entorno, el uso de la tecnología informática, entre otros elementos.

El capital intelectual por sí solo no es suficiente para que una empresa de conocimiento salga adelante, de acuerdo con Sullivan (2001) las empresas que extraen valor activamente de su capital intelectual lo hacen de dos maneras.

En primer lugar, empatan internamente a su capital intelectual con la alineación estratégica de la empresa y en segundo lugar, dan a conocer al exterior sobre el capital intelectual de la empresa, no solo en conocimiento, sino también en capacidad de la empresa para hacerlo valer en el mercado.

Para las empresas de servicios, la extracción de valor del capital intelectual es sobre todo estratégica, haciéndose especial hincapié en la alineación estratégica y la información dirigida al exterior. Entonces, para medir el capital intelectual, es esencial medir la creatividad de las personas, su capacidad para cooperar e incluso su sensibilidad hacia el cliente y el mercado. Esto es posible mediante los valores, ya que es lo que mantienen unidas todas las relaciones humanas y cimientos que sustentan la motivación y la creatividad del ser humano.

La importancia del capital intelectual en el sector servicios radica en que los clientes están comprando una mezcla de bienes tangibles y servicios intangibles, y esto hace que el proceso de servicios no sea tan fácil de controlar y de saber qué valora el cliente en el proceso, por ello es difícil asegurar la calidad consistente por parte del mismo empleado día tras día.

Como se mencionó en párrafos anteriores, para que las empresas de servicios extraigan al capital intelectual, es importante que tomen como base la alineación estratégica, y que es el caso de nuestro sujeto de investigación, ya que los balnearios ofrecen como producto un servicio. Y aquí una herramienta valiosa que puede y debe ayudar a formar un mejor capital humano en este tipo de organizaciones.

1.2.4 La productividad.

A lo largo del capítulo se ha venido hablando del Capital Humano y de su importancia en las organizaciones, así mismo se han desarrollado conceptos que inciden de manera directa con nuestro objeto de estudio. Muchos de estos conceptos coinciden que el objetivo que se persigue es incrementar la productividad en las organizaciones.

La productividad no es tema nuevo, sin embargo, dependiendo de las organizaciones y de los estudiosos de la materia se le ha dado varios enfoques. Por ejemplo, Bain (1997), explica que la productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, es más bien una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables. Analizando la

definición se puede observar que su enfoque está dirigido más al sector de producción que al de servicios.

Por otra parte, en 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) en Sumanth (1990) definió a la productividad como el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc.

En un intento por darle un enfoque más humanista al concepto la Aux Sources de la Productivite Americaine, explica que la productividad es ante todo el deseo de una mejor utilización de los recursos (técnicos, humanos y materiales) para beneficio del hombre (Montaño, 2002).

Como se puede observar, los diversos enfoques de la productividad dependen mucho del giro y sector al que pertenezcan las organizaciones. Para la productividad en la prestación de servicios, lo más importante es el trato que se le otorga al cliente. Espacios adecuados, encargados que atiendan a la gente con amabilidad, con comprensión y con una sonrisa. El mejor vendedor no es necesariamente el que más vende en un período dado, sino más bien aquel que aunque pierda un poco más de tiempo, se desempeña de tal suerte que hace que el cliente se sienta cómodo y vuelva con constancia y fidelidad a requerir los servicios del lugar (Bortesi, 2008). Esta, es la parte que los dueños de los balnearios deben analizar y comprender para llevarlo a la práctica en sus organizaciones, ya que el servicio que prestan no es un producto, sino un servicio de constante interacción empresa-cliente y viceversa.

Ya se definió el concepto de productividad, ahora veamos la parte de los beneficios, porque si llegamos a los balnearios explicándoles las definiciones probablemente los dueños nos terminen diciendo que eso no sirve. Sin embargo, si les mostramos los beneficios que trae la productividad quizás se pongan a razonar el concepto y su utilidad (Cuadro 7).

Cuadro 7. Actividades en las que se ve reflejada la Productividad.

ACTIVIDAD	EXPLICACIÓN	BENEFICIOS
Enriquecimiento del trabajo	Técnica de motivación no financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad en las tareas asignadas • Autonomía y discreción del empleado al realizar sus tareas • Retroalimentación en el desempeño
Enriquecimiento de habilidades	Técnica formalizada para aumentar las habilidades necesarias para realizar un trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimiento de las habilidades.
Comunicación	Flujo adecuado y oportuno de la información con un mecanismo de retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento mutuo entre los empleados y la administración • Desarrolla de la lealtad hacia la empresa
Mejoramiento de las condiciones de trabajo	Técnica de mejoramiento basada en los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores condiciones de trabajo • La instalación y mantenimiento de mejoras en las condiciones de trabajo.
Reconocimiento	Proceso mediante el cual la administración muestra que reconoce el desempeño sobresaliente de un empleado.	<p><u>Formas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de salario • Bono • Diploma • Una nota especial en el boletín de la empresa
La capacitación	Incremento de los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las habilidades en los colaboradores. • Calidad en el producto/servicio

Fuente: Adaptado de J. SUMANTH (1990)

1.2.5 La capacitación.

El proceso de incorporación de las personas a la empresa no finaliza con la selección y contratación. La organización debe buscar que los puestos de trabajo sean ocupados por aquellas personas que mejor cumplan los requisitos marcados en los perfiles. La importancia del proceso de formación en las empresas radica en que, al estar formados por seres vivos, estos deben estar adaptándose constantemente. Las organizaciones al estar formadas en su mayoría por personas también deben estar cambiando, esto con el único propósito de ser competitivas y de sobresalir en este mundo tan globalizado (Gil y Ruiz, 1997).

Los programas de capacitación de las personas en las empresas, no solo requieren una enseñanza de los conocimientos, habilidades, sino también de las actitudes necesarias para el correcto desempeño del puesto de trabajo y su relación con los clientes y la sociedad en general.

La formación es uno de los procesos más importantes de socialización que posee la empresa para conseguir que la conducta de sus personas contribuya a la consecución de sus objetivos. Es bien sabido que existen muchos tipos de capacitación y que esta tiene diferentes objetivos. Sin embargo, lo realmente importante en la capacitación es analizar que si nuestros colaboradores realmente necesitan la capacitación, esto mediante la correcta aplicación de la detección de necesidades de capacitación (DNC).

Lo típico en las organizaciones es que realizan capacitación solo para cumplir con un requisito legal, perdiéndose así el verdadero objetivo de la capacitación, pasando de ser una inversión a un gasto. Aquí, la importancia de llevar a la práctica todo el proceso de la capacitación. Lo trascendente de la capacitación no solo es ser más productivas a las organizaciones, sino también fortalecer el capital humano.

La aplicación del concepto capacitación en los balnearios del estado de Hidalgo, se debe dar desde que el empresario conozca el verdadero sentido de la capacitación, hasta la práctica. Para lograrlo no basta con explicarles el significado de capacitación, sino mostrarles el verdadero proceso de la capacitación y los beneficios que trae consigo.

1.2.6 Administración del Recurso Humano.

A lo largo de este capítulo se ha visto lo importante que resultan conceptos de motivación, liderazgo, capital intelectual, productividad y la capacitación para formar al capital humano en las organizaciones. Sin embargo, se ha descuidado una parte fundamental dentro del CH, la Administración del Recurso Humano (ARH).

Ivancebich (2005) subraya que la función de la ARH es mucho más que archivar, limpiar y llevar registros. Cuando sus estrategias se integran en la organización, la ARH aclara los problemas de RH y concibe soluciones.

Entre los conceptos fundamentales en la ARH se puede destacar el:

- Analizar y resolver problemas desde el punto de vista de las utilidades;
- Evaluar e interpretar costos y beneficios de los temas de la ARH (Productividad, salarios y prestaciones, reclutamiento, capacitación, ausentismo, despidos, juntas y encuestas de opinión)

Por otra parte, Chiavenato (2007) explica que la ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con su trabajo.

En los dos enfoques se puede ver claramente que para llevar a cabo todas las acciones antes mencionadas, se necesita de una persona que tenga las habilidades necesarias para ponerlas en práctica. Cabe mencionar que en nuestras organizaciones sujeto de estudio solo se analizarán si llevan a cabo estas acciones, no así si la persona encargada cuenta con las habilidades para realizarlas.

La importancia del concepto en los balnearios se debe que a pesar de que son organizaciones formalmente establecidas, carecen de los elementos administrativos básicos, y por consecuencia la parte de la administración del recurso humano, no escapa de esta realidad, resultados que se mostraran en los siguientes capítulos de esta investigación.

Una vez comprendido el concepto y su importancia para las organizaciones, pasaremos a analizar el marco contextual. Para su mejor comprensión el siguiente capítulo presentará los principales elementos.

Capítulo II. Marco contextual

2.1 El turismo como una nueva perspectiva económica.

En la actualidad, algunos de los países que años atrás eran líderes económicos en los mercados internacionales han perdido su posición debido a que, con el paso del tiempo, se han ido agotando sus principales fuentes de ingreso. Por ejemplo, países como Irak, Emiratos Árabes Unidos, China, México, entre otros, en épocas pasadas tenían mejor ubicación en el ranking de los países con mayores reservas probadas de petróleo, (PEMEX 2001, 2009); y que en la actualidad, la han ido perdiendo (Tablas 2 y 3).

Tabla 2. Reservas probadas de petróleo crudo, principales países, 2001.

Tabla 3. Reservas probadas de petróleo crudo, principales países, 2008.

<i>Posición</i>	<i>País</i>	<i>Millones de barriles</i>	<i>Posición</i>	<i>País</i>	<i>Millones de barriles</i>
1	Arabia Saudita	259,200	1	Arabia Saudita	264,210
2	Irak	112,500	2	Canadá	178,092
3	Emiratos Árabes Unidos	97,800	3	Irán	136,150
4	Kuwait	94,000	4	Irak	115,000
5	Irán	89,700	5	Kuwait	101,500
6	Venezuela	76,862	6	Venezuela	99,377
7	Comunidad de Estados Independientes	57,000	7	Emiratos Árabes Unidos	97,800
8	Libia	29,500	8	Rusia	60,000
9	México	26,941	9	Libia	43,660
10	China	24,000	10	Nigeria	36,220
11	Nigeria	22,500	11	Kazakhstan	30,000
12	Estados Unidos de América	21,765	12	Estados Unidos de América	21,317
13	Katar	13,157	13	China	16,000
14	Noruega	9,447	14	Katar	15,210
15	Argelia	9,200	17	México	11,866

Fuente: Adaptado de PEMEX, (2001, 2009)

Es por ello que, países como el nuestro deben ampliar su visión y buscar nuevas alternativas de ingreso a la economía ya que nuestra principal fuente de ingreso (el petróleo), se está agotando y en un futuro no muy lejano dejará de existir.

México no sólo es un país con riquezas minerales, también cuenta con un gran patrimonio cultural, esto debido a su favorecida ubicación en el planeta. Para ejemplo, se pueden mencionar los asentamientos de grandes culturas en territorio nacional, tales como la maya, los toltecas, zapotecas, aztecas; todas en condiciones y épocas diferentes pero que sin duda aportaron mucho para el México de hoy. Es por ello que, gracias a que en nuestro país existieron este tipo de civilizaciones, hemos heredado cuantiosas riquezas.

Hoy día, nuestro país aún conserva muchas de las costumbres y tradiciones que nos heredaron nuestros antepasados, pero lo mejor es que también se han logrado preservar muchas de las zonas donde estas civilizaciones estuvieron asentadas y que en la actualidad son lugares utilizados como centros turísticos. Por destacar algunos, se pueden mencionar las pirámides de Teotihuacán, Chichen Itzá, entre otros; lugares reconocidos mundialmente como el caso de Chichen Itzá.

Debido a la variedad de las zonas naturales del país y el acceso a su diversidad de flora y fauna, en la actualidad la mayoría de estos lugares se han difundido como zonas turísticas.

Con base en los párrafos anteriores se puede decir que México posee las características para denominarse país turístico y ser una potencia internacional en esta actividad. Pero, ¿qué es el turismo?, ¿existe una división del turismo?, ¿dónde se encuentra el turismo?

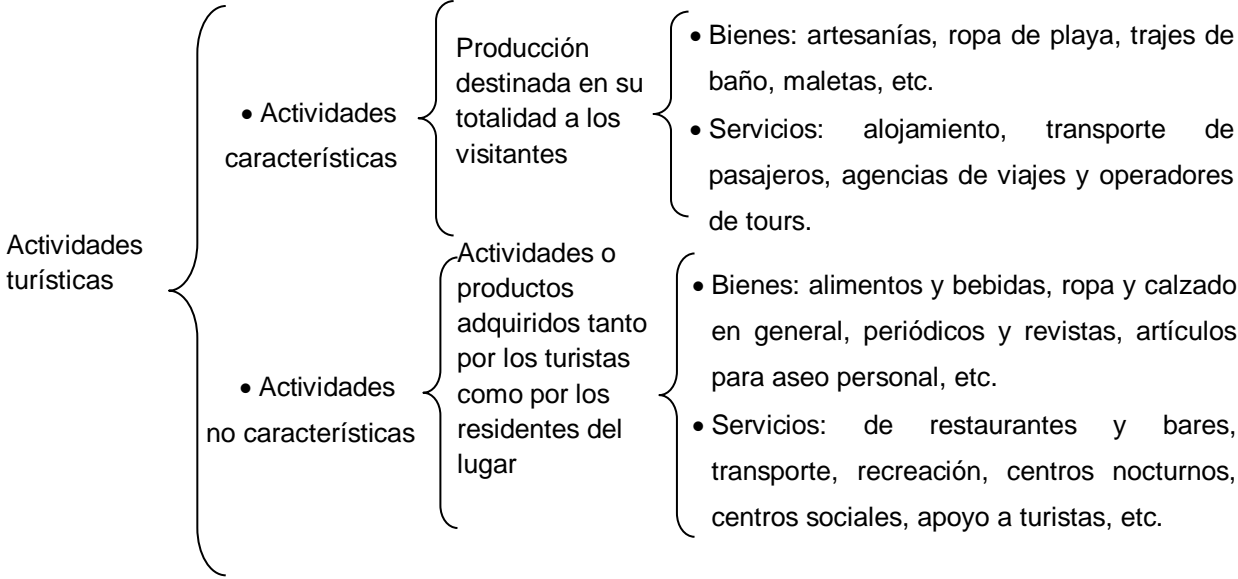
Para empezar, estudiaremos el origen del concepto. La palabra “turismo” surge en Inglaterra a finales del siglo XVIII como resultado del “Grand Tour”, un itinerario de viaje por Europa, muy común desde el año 1660 hasta la aparición de los viajes masivos en ferrocarril (a partir de la década de 1820). Su motivo principal, era apreciar las bellezas artísticas y paisajísticas del continente, así como asistir a actividades sociales de la aristocracia europea (Gunn y Var, 2002 en SECTUR 2007).

La Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM) 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”. Por otra parte, la Secretaria de Turismo (SECTUR) menciona que, “... el turismo hace referencia a los viajes realizados por un viajero fuera de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con una finalidad principal que no sea la de ejercer una actividad remunerada en una entidad residente en el país visitado.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se puede concluir que el turismo es una actividad que puede realizar cualquier persona con motivo de apreciar el entorno del lugar destino y donde este cumplirá con los requisitos de no realizar actividades que sean remuneradas y en un tiempo menor a un año.

¿Pero qué actividades implica el turismo?, la Cuenta Satélite de Turismo (CST) clasifica las actividades turísticas en dos grandes categorías (Figura 11).

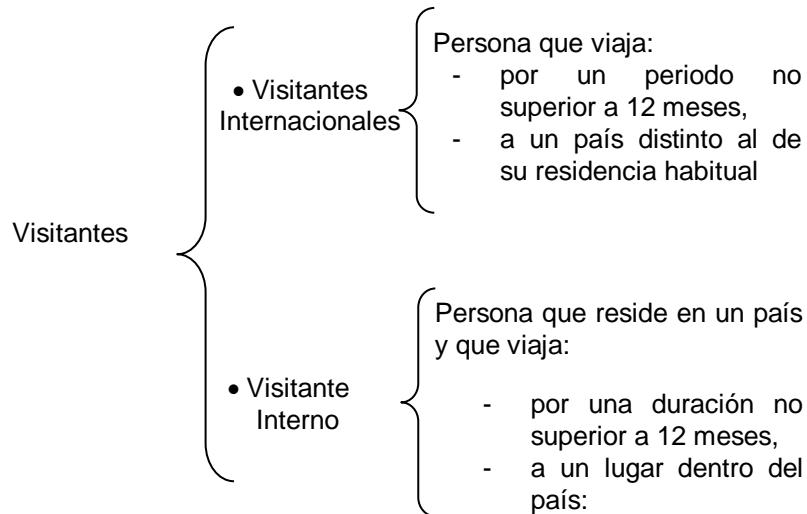
Figura 11. Categorías de las actividades turísticas



Fuente: Modificado de SECTUR, (2000)

La persona que realiza estas actividades, según la SECTUR (2008), se les denomina visitantes. Siguiendo los criterios de la Organización Mundial de Turismo (OMT), los visitantes se clasifican en internacionales e internos (Figura 12).

Figura 12. Clasificación de los visitantes



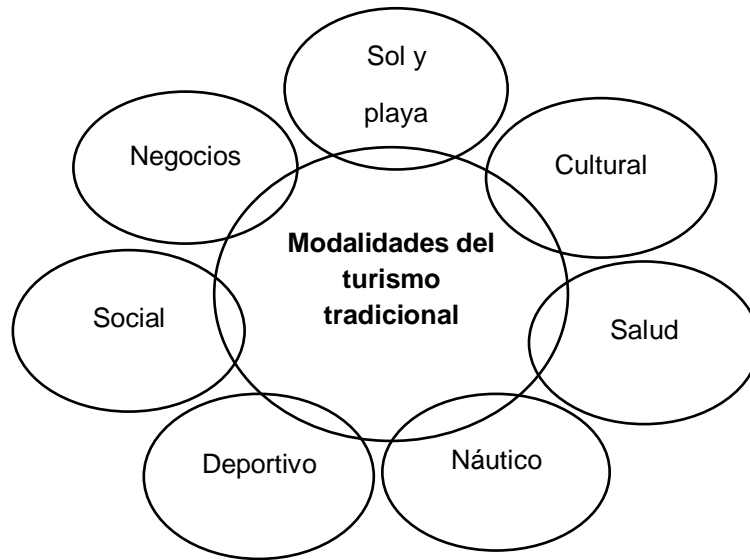
Fuente: Modificado de SECTUR, (2007)

En nuestro país, gracias a la variedad de lugares turísticos, los visitantes pueden elegir uno a más de estos durante su estancia, por tal motivo la SECTUR realizó una división del turismo en México, esto con la finalidad de diferenciar a una actividad de otra. De acuerdo con la SECTUR (2007), el turismo se divide en:

1. Turismo convencional

El turismo convencional, es aquel que se practica generalmente a través de la compra de paquetes baratos que incluyen transporte y hospedaje, y proveen entretenimiento y diversión en las playas. La figura 13 ilustra las modalidades de turismo tradicional en México. En esta modalidad las expectativas del viaje son pocas, y quienes la practican son generalmente personas con ingresos medios y bajos. En este tipo de turismo, el visitante interactúa poco con la comunidad receptora y su movilidad se reduce al “transporte-hotel-playa” (Bringas y Ojeda 2000, en SECTUR, 2007).

Figura 13. Modalidades del turismo tradicional

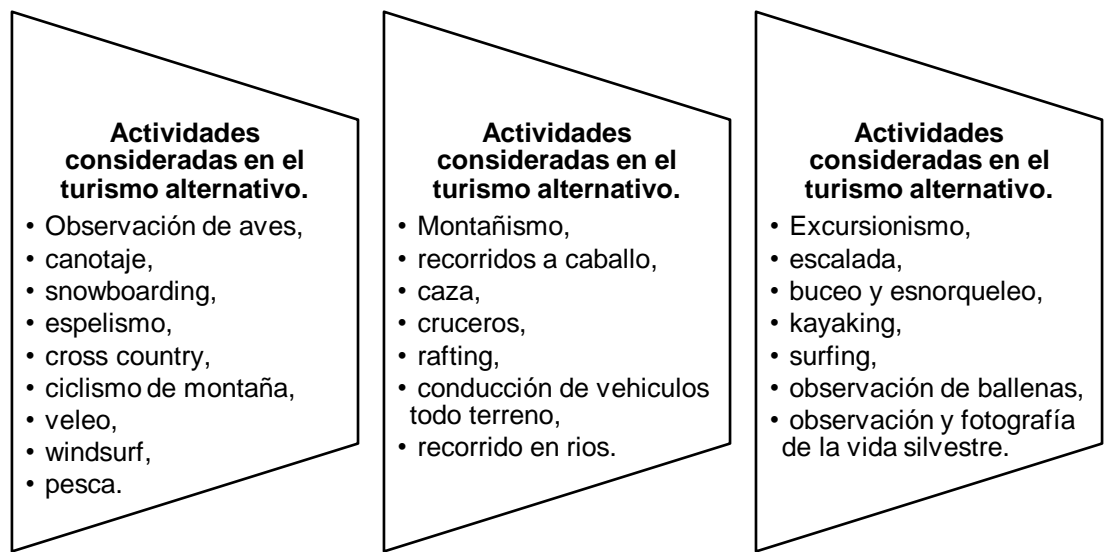


Fuente: Modificado de SECTUR, (2007)

2. Turismo alternativo

El turismo alternativo, es un concepto que agrupa actividades turístico-recreativas que las personas realizan durante sus viajes y estancias, las cuales a pesar de diversas temáticas, convergen en que el atractivo focal en torno al cual giran es la naturaleza (Figura 14).

Figura 14. Actividades consideradas en el turismo alternativo



Fuente: Modificado de SECTUR, (2007)

Este tipo de turismo surge como una contraposición al turismo convencional de masas, especialmente al modelo Sol y playa, pues busca que los viajes se lleven a cabo en localidades con un gran capital ambiental, en espacios y lugares desconocidos, que estimulen el desarrollo y la superación personal.

3. Turismo en contacto con la naturaleza

El turismo en contacto con la naturaleza, o turismo basado en la naturaleza, son conceptos que aparecieron en la década de los ochenta. Surgió por la percepción del medio natural como atractivo y escenario turístico, en donde la motivación principal de los turistas era la observación y apreciación de la naturaleza o de las culturas tradicionales dominantes que allí se encuentran (Fullana y Ayuso, 2002 en SECTUR, 2007).

4. Ecoturismo

El ecoturismo es un concepto que nace como resultado de la integración del desarrollo sustentable y el turismo, cuando en 1987 la Comisión Mundial de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo, adoptó por unanimidad el documento Nuestro Futuro Común o Informe Brundtland, en el cual se establece el concepto del desarrollo sustentable.

La Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (UICN, por sus siglas en inglés) lo define como, “aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar y apreciar la naturaleza (así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado), que promueve la conservación, tiene bajo impacto de visitación y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales”, (SECTUR, 2007). El cuadro 8 muestra las principales actividades eco-turísticas en México.

Cuadro 8. Actividades ecoturísticas en México

Observación de atractivos naturales,
proyectos de investigación biológica,
fotografía de naturaleza,
talleres de educación ambiental,
senderismo,
observación de ecosistemas,
observación de fauna,
observación de flora.

Fuente: Adaptado de SECTUR, (2007)

5. Turismo de aventura

En este segmento, el turista puede satisfacer su búsqueda por reducir la tensión y mejorar su estado emocional y físico, así como vivir la experiencia de logro al superar un reto impuesto por la naturaleza; la experiencia es sólo entre la naturaleza y el turista. Las actividades que el turismo de aventura desarrolla, según SECTUR (2007), se clasifican de acuerdo con el espacio natural en el que se llevan a cabo: aire, tierra, y agua.

Entre las actividades realizadas en el aire se encuentra el vuelo en globo, en ala delta, en ultraligero, en parapente y el paracaidismo. Dentro de las actividades llevadas a cabo en tierra se encuentra el montañismo, el rappel, el cañonismo, la cabalgata, la escalada, el ciclismo de montaña, el espeleísmo y la caminata. En el caso de las actividades acuáticas están el buceo autónomo, buceo libre, espeleobuceo, descenso de ríos, kyaquismo y pesca recreativa.

6. Turismo rural

Este segmento se orienta hacia la perspectiva de la cultura y el aprovechamiento de los recursos naturales por parte de las comunidades locales, ya que ofrece al turista la gran oportunidad de experimentar el encuentro con las diferentes formas de vivir de las comunidades que cohabitan en un ambiente rural, y además lo sensibiliza sobre el respeto y valor de su identidad cultural. El propósito principal de los viajes destinados al turismo rural

es que, el turista conviva e interactúe con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma (SECTUR, 2007).

7. Turismo sustentable

El turismo sustentable, busca minimizar los impactos sobre los ecosistemas como respuesta al uso de los recursos naturales por actividades turísticas, también procura la conservación de la cultura y tradiciones del destino, y pretende ser una actividad ambiental y socialmente responsable. Por otro lado, la incorporación de la sustentabilidad al turismo se ha reflejado en la competitividad y la rentabilidad de las empresas y destinos turísticos, esto debido a la situación actual de nuestro planeta, debido al cambio climático.

8. Turismo de naturaleza

El concepto de turismo de naturaleza surge en octubre del 2005, como producto de una discusión en el ámbito internacional respecto a la pertinencia de mantener el término turismo alternativo como sinónimo de experiencias turísticas recreativas basadas en el disfrute del capital ambiental e histórico-cultural.

En esta reunión, los asistentes acordaron usar el término turismo de naturaleza para definir aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales de un lugar, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.

El turismo de naturaleza tiene diversas manifestaciones, dentro de las cuales se encuentran el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo rural (Cuadro 9).

Cuadro 9. Actividades consideradas como turismo de naturaleza

Observación de aves,	montañismo,	excursionismo,
Canotaje,	recorridos a caballo,	escalada,
snowboarding,	caza,	buceo,
espeleísmo,	cruceros ecológicos,	esnorqueleo,
cross country,	rafting,	kayaking,
ciclismo de montaña,	conduccion de vehículos todo terreno,	surfing,
veleo,	recorrido de ríos,	observación de ballenas,
windsurf,	fiestas tradicionales,	observación y fotografía de la vida silvestre,
pesca, gastronomía local y tradiciones y costumbres locales y regionales,	elaboración de productos regionales basados en recursos naturales locales o regionales,	la historia de las comunidades locales.

Fuente: Modificado de SECTUR, (2007)

El turismo de naturaleza como visión de desarrollo turístico, se caracteriza por la búsqueda de resultados que creen y diversifiquen las fuentes de empleo y promuevan la generación de otros proyectos productivos o de servicios comunitarios.

Hace quince años, actividades como tirolesa, rappel, canopy, no figuraban en los planes de viaje de los millones de viajeros que recorrían los principales destinos del país por una sencilla razón por una sencilla razón: no existían. En la actualidad, el turismo de naturaleza, se encuentra posicionado como uno de los mercados más prósperos para invertir y generar derrama económica a cientos de comunidades indígenas (Mundo ejecutivo, 2009).

Cabe destacar que los servicios del turismo de naturaleza son certificados por la SECTUR con anticipación, además de ser avalados con cursos de capacitación. Es importante mencionar que el estado de Veracruz fue pionero en este tipo de turismo y que en la actualidad cuenta con las empresas más consolidadas del mercado.

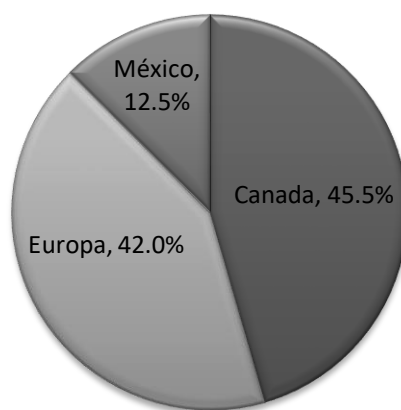
Según datos proporcionados por Mundo Ejecutivo (2009), 1,000 empresas turísticas están ligadas al turismo de naturaleza; 20 millones de turistas viajaron en los últimos cinco años a un área natural de México y; 2 millones 500 mil empleos son generados por el turismo desarrollado en México.

9. Turismo de negocios

El Turismo de Negocios comprende, a su vez, varias actividades como: congresos, exposiciones, convenciones, viajes de incentivos y ferias. El turismo de negocios genera una derrama económica importante, ya que los eventos requieren de una diversidad de servicios que los organizadores de los eventos contratan, tales como alimentos, agencias de viajes, vuelos, renta de autos, y guías de turistas, entre otros.

Nuestro país, es el tercer destino más popular en USA para asistir a congresos, después de Canadá y Europa (Véase gráfico 1) Se estima que el volumen de mercado para México es de 250,000 personas al año. (Visitmexico 2010).

Gráfico 1. Destinos más populares por concepto de congresos, USA 2005.



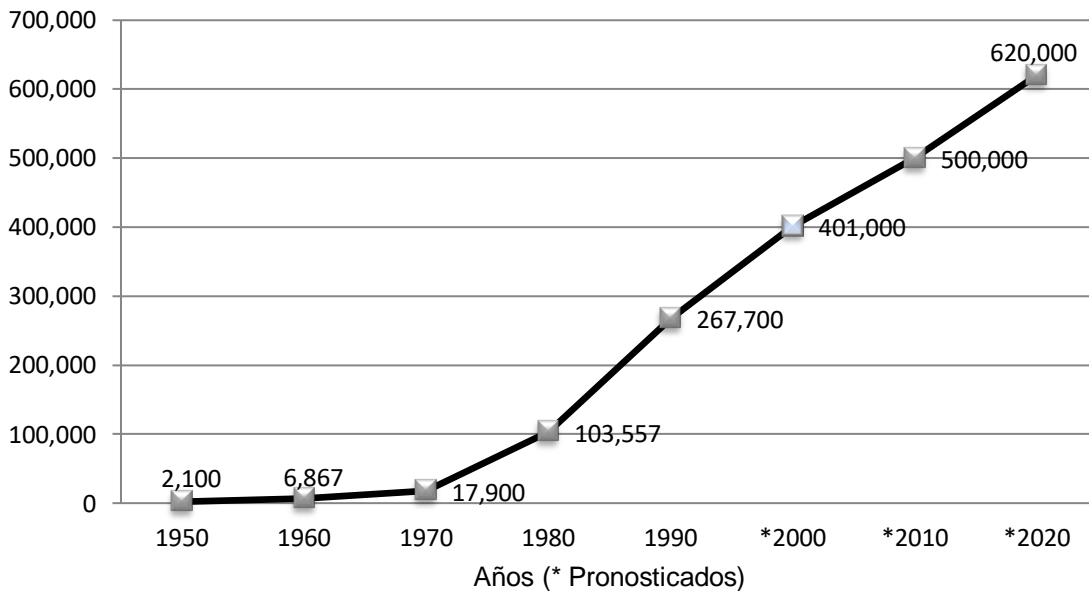
Fuente: Adaptado de visitmexico.com, (2010)

2.2 El turismo como actividad económica mundial.

Al día de hoy, muchos de los países que cuentan con una economía sólida no se debe a que cuentan con los recursos más preciados por el hombre, (oro, plata, petróleo, etc.), sino también porque han sabido aprovechar las condiciones geográficas que tienen para convertirlos en lugares turísticos, generando así nuevas formas de ingreso para su economía; como se mencionó en párrafos anteriores, el turismo no solamente es la visita de lugares con sol y playa, actualmente existen muchas otras actividades consideradas como turísticas y de las cuales también se generan ingresos.

De acuerdo con la SECTUR (2000), en su estudio “*Gran Visión del Turismo en México-Perspectiva 2020*”, los ingresos generados por turismo a nivel mundial se han incrementado sistemáticamente en los últimos 50 años. De 2 mil millones de dólares en 1950, han crecido a 400 mil millones en el año 2000 (Gráfico 2). Esto representa un crecimiento de doscientas veces y se debe a una mayor sofisticación del turismo y los servicios relacionados.

Gráfico 2. Ingresos por concepto del turismo (1950-2020)
(Cifras en miles de millones de dólares)



Fuente: Modificado de SECTUR, (2000)

Analizando la gráfica, de la década de los 70's para los 80's, los ingresos por turismo crecieron casi seis veces. Tendencia que para los 90's no continuó. Los pronósticos aquí mostrados indican cierta tendencia de crecimiento para el 2020, sin embargo, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT) los ingresos por turismo mundial presentaron una caída de entre un 6 y un 8% en los últimos años (CNN Expansión, 2009).

2.3 México y su presencia en el mundo como mercado internacional de turismo.

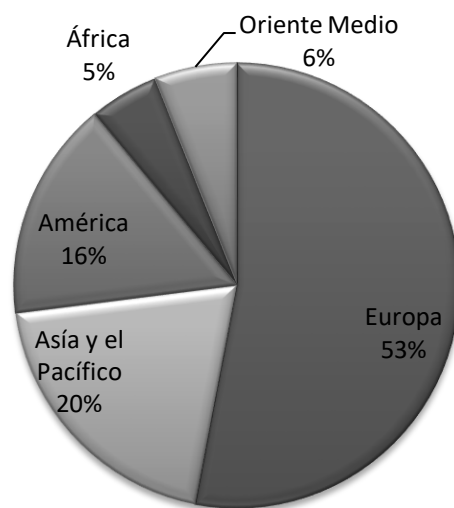
México, gracias a la diversidad de lugares con los cuenta, es visitado por turistas de diferentes naciones, pero lo interesante es saber qué características hacen que nuestro país sea de los de más afluencia y sobre todo investigar qué características tienen estos turistas para conocer sus necesidades y de esta manera tratar de satisfacerlas al máximo.

De acuerdo con la SECTUR (2008), en los últimos años, la llegada y salida de turistas internacionales en México estuvo influenciada por eventos socioeconómicos, geopolíticos y por condiciones climáticas. Algunos de estos factores económicos fueron: la crisis de Estados Unidos que inicio en 2007, la lucha contra el narcotráfico, la seguridad nacional y eventos climáticos como huracanes. Es importante mencionar que la mayoría de estos fenómenos se han seguido presentando hasta la actualidad; la crisis se agravó a tal grado que se convirtió en una crisis mundial, se ha intensificado la lucha contra el narcotráfico, surge la epidemia del virus de la influenza AH1N1, que afectó gravemente la actividad turística de nuestro país, aunado a la presencia de desastres naturales como inundaciones en lugares turísticos del territorio nacional, entre otros.

Como consecuencia, la OMT estimó que la llegada de turistas internacionales a nivel mundial registró 924 millones de turistas durante 2008, tan solo 1.8% superior al nivel alcanzado en 2007. En 2008, Europa tenía firmemente su primer puesto en cuanto flujo de turistas (489 millones), por su parte medio oriente a pesar de ser el último en términos de llegada de turistas (52.9 millones) se ubica en primer lugar en cuanto a su tasa de crecimiento (SECTUR, 2008).

El continente Africano, figuraba como el tercer lugar en cuanto a su tasa de crecimiento ya que durante 2008 registro 46 millones 916 mil personas. Dicho crecimiento se debió particularmente a los bajos precios que presenta en comparación con el mediterráneo, (SECTUR, 2008). Situación que se ve reflejada en el gráfico 3.

Gráfico 3. Llegadas de turistas internacionales por región.

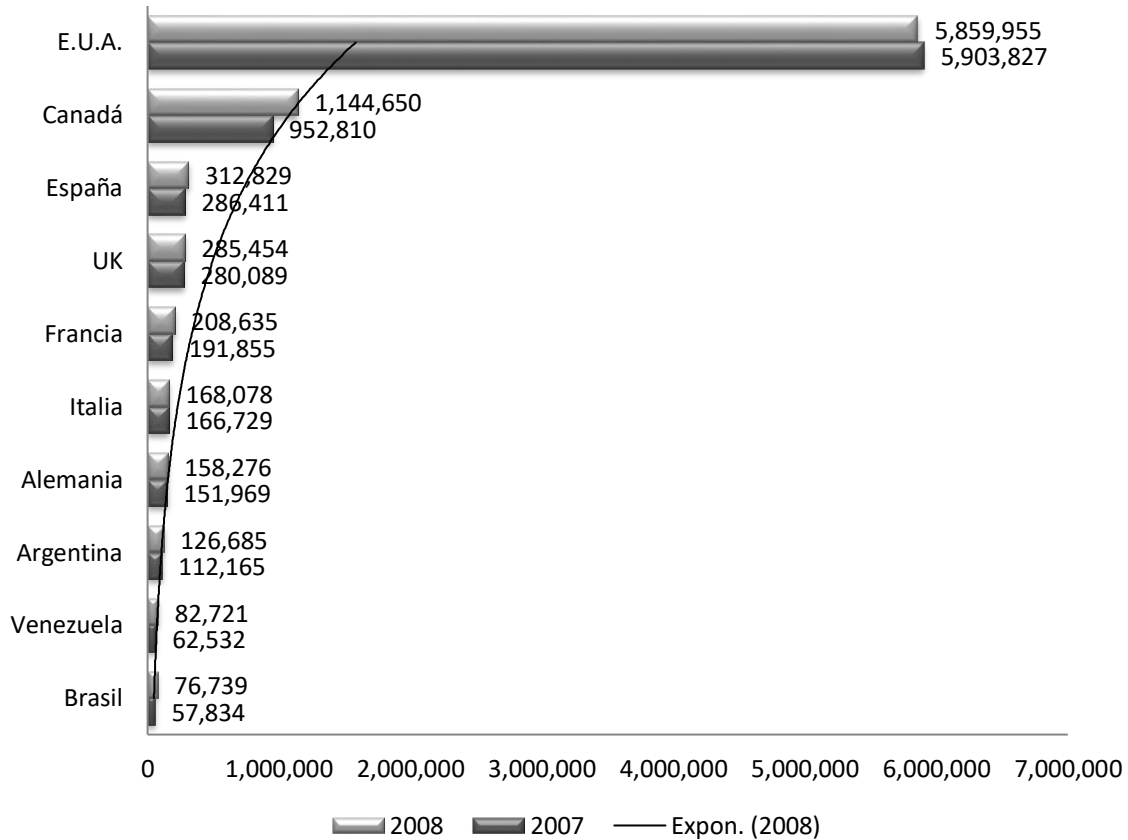


Fuente: Adaptado de SECTUR, (2008).

Ahora veamos qué pasa con nuestro país. De acuerdo con la SECTUR (2008), la nacionalidad del turismo de internación en México son en gran parte de los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, España, Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, Argentina, Venezuela y Brasil. Con el gráfico 4, analizaremos la variación de 2007 a 2008.

Como se puede observar, la gran mayoría de los países antes mencionados, tuvieron un crecimiento considerable de 2007 a 2008, exceptuando a Estados Unidos quien tuvo una disminución considerable (43,872) durante este periodo. Pero a pesar de ello, el gráfico muestra una cierta tendencia de crecimiento.

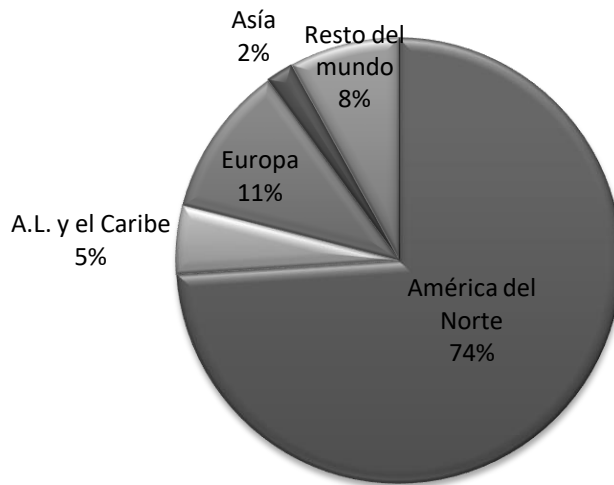
Gráfico 4. Nacionalidad del turismo de internación de México



Fuente: Adaptado de SECTUR, (2008)

Por su parte el Instituto Nacional de Inmigración (INM), también realizó un estudio sobre la nacionalidad del turismo de internación, esto con base en los registros del Sistema Integral de Operación Migratoria (SIOM). En este estudio se muestra que durante 2008, de los 13 millones 300 mil personas, el 74% del turismo de internación proviene de países ubicados en América del Norte, los que provienen de Europa representan 11%, América Latina y el Caribe con el 5%, en tanto que los países del continente asiático representan una cuota de mercado de 2%, el resto de los países lo hicieron en 8% (SECTUR, 2008) como lo muestra el gráfico 5.

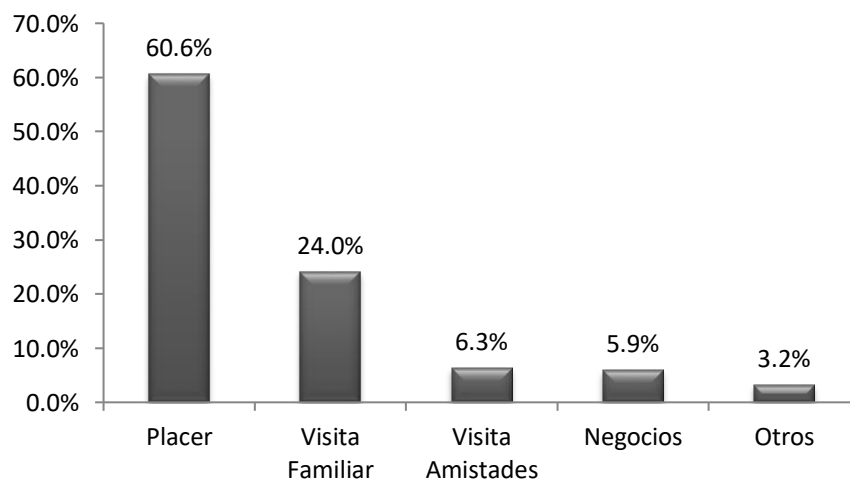
Gráfico 5. Flujo del turismo de Internación a México por región y nacionalidad, 2008.



Fuente: Modificado de SECTUR, (2008).

Una vez identificado el origen del turismo de internación en nuestro país, se debe empezar a analizar algunas de sus características, esto con la finalidad de conocer su perfil. Las más representativas según el estudio fueron: los motivos del viaje, tamaño del grupo y estadía promedio (las de mayor presencia en este tipo de turismo), obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfico 6. Motivos de viaje del turismo de internación, 2008. (Porcentajes)

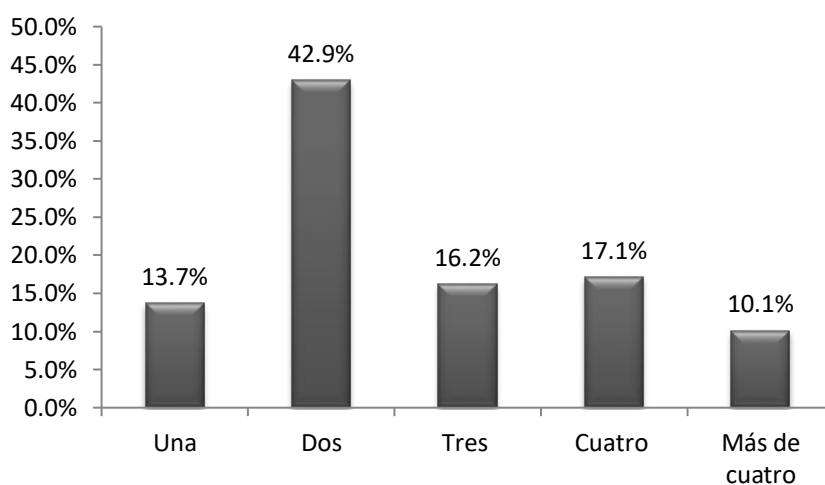


Fuente: Adaptado de SECTUR, (2008)

De acuerdo con el gráfico 6, se puede destacar que la mayoría de los turistas que viene a nuestro país es en primer lugar por placer, seguido por visita a familiares, amistades y de negocios.

En cuanto al tamaño del grupo, se puede concluir que el viaje en grupos de dos personas es el que impera ya que del total de la población encuestada (13 millones 300 mil personas), el 42.9% correspondió a esta modalidad (Gráfico 7), quedándose en último lugar los grupos de más de 4, (SECTUR, 2008).

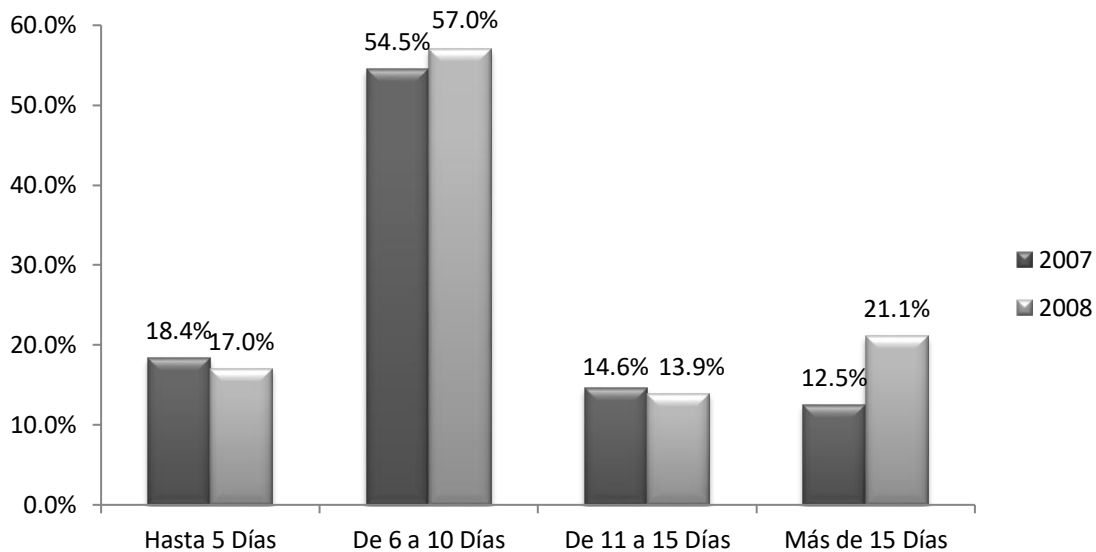
Gráfico 7. Tamaño del grupo de los turistas de internación 2008.



Fuente: Adaptado de SECTUR, (2008).

Por último, se tienen los resultados de la estadía promedio de los turistas, arrojando los siguientes resultados (Gráfico 8). Como se podrá observar en el gráfico, la mayoría de los turistas de internación en el país están en promedio de 6 a 10 días, seguido por el de más de 15 días, lo cual es favorable para nuestra economía.

Gráfico 8. Estadía promedio de los turistas de internación años 2007-2008.



Fuente: Adaptado de SECTUR, (2008).

Hasta este momento, solamente se ha estudiado aspectos generales del turismo en México. Es tiempo de analizar del porqué México es elegido entre la variedad de países turísticos a nivel mundial. La razón se debe a que, nuestro país no solamente cuenta con una historia rica en tradiciones, sino también se tiene el privilegio de contar con hermosas playas, esto debido a que se tiene la cercanía del golfo de México y el océano pacífico.

De acuerdo con la página web e-mexico (2009), a lo largo de la costa mexicana se han identificado cerca de 440 playas donde es posible disfrutar de paradisíacos lugares en contacto con el mar, la arena y la naturaleza. El paisaje y las características de cada una de ellas cambia incluso en una misma región, dependiendo de muchos factores, como el terreno, el clima, la vegetación, la temperatura del agua, la profundidad, etcétera, pero lo cierto es que México brinda a lo largo de sus extensos litorales oportunidades para todos los gustos. Se pueden practicar todos los deportes acuáticos, descansar y asolearse a la orilla del mar, hospedarse en los mejores hoteles, lo mismo que acampar y hacer fogatas a la orilla del mar en lugares solitarios.

En los grandes desarrollos turísticos, como Cancún, Acapulco, Mazatlán, Puerto Vallarta, Bahías de Huatulco, Ixtapa, Los Cabos y Veracruz, entre otros, es posible disfrutar también de la vida nocturna, de la comida nacional e internacional y de las visitas a las grandes plazas comerciales.

2.3.1 Los balnearios y su situación en México.

En los últimos años, el sector turístico ha alcanzado un gran auge, esto debido a la variedad de programas de difusión turística que se han emprendido, tanto del sector gubernamental como de la iniciativa privada.

Los balnearios en específico, también han implementado diversas estrategias para incrementar sus niveles de afluencia, tales como mayor promoción, creación de ferias de turismo, etc. Para ello, la mayoría de ellos ha optado por crear asociaciones, mismas que sirven como medio de representación y de difusión.

Debido a la fuerte contribución de los balnearios a la economía nacional⁷, y como una respuesta de apoyo a la industria sin chimeneas, en 1998 se crea la Asociación Mexicana de Parques Acuáticos y Balnearios A.C. (AMPABA). Hoy día, la asociación cuenta con 19 estados afiliados (Tabla 4).

Tabla 4. Estados afiliados a la AMPABA

Jalisco	Baja California Norte	Zacatecas	Estado de México
Hidalgo	Durango	Guanajuato	Yucatán.
Michoacán	Aguascalientes	Querétaro	Coahuila
Monterrey	Oaxaca	Guerrero	
Morelos	Veracruz	Puebla	

Fuente: Modificado de AMPABA (2010)

Sin embargo, debido a que la AMPABA es un organismo de nivel nacional, algunos de los estados afiliados, han optado por crear su propia asociación. Por mencionar algunos se puede destacar a los estados de Hidalgo, Michoacán, Morelos, Guanajuato, Jalisco y Puebla.

⁷ Según datos de la SECTUR (2004) los parques acuáticos y balnearios generan aproximadamente 40 mil empleos directos y 100 mil indirectos al año. Para mayor información véase SECTUR (2004) Boletín de prensa 069/04, "Prevén derrama económica de 4 mil MDP en Parques Acuáticos y Balnearios en 2004"

A continuación, se presentan los estados, los nombres de sus asociaciones y el número de balnearios afiliados aproximados a estos (Tabla 5).

Tabla 5. Estados y nombres de las asociaciones de balnearios.

Estado	Nombre asociación	No. de balnearios asociados
Hidalgo	Asociación de Balnearios del Estado de Hidalgo	75
Michoacán	Asociación Michoacana de Balnearios y Parques Acuáticos, A. C. (AMIBALPA)	18
Morelos	Asociación de Parques Acuáticos y Balnearios de Morelos	24
Guanajuato	Asociación de Balnearios de Guanajuato	15
Jalisco	Asociación de Parques Acuáticos y Balnearios de Occidente (APABO)	12
Puebla	Asociación de Parques Acuáticos y Balnearios de Puebla	11

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar, que la información aquí mostrada, está basada en las páginas web de turismo de los estados mostrados, por lo que probablemente existan variaciones con la información que puedan otorgar las secretarías de turismo de cada estado.

2.4 Hidalgo, una fuente de turismo nacional.

El estado de Hidalgo se encuentra en una ubicación envidiable, ya que se localiza al centro de la República Mexicana y en un terreno heterogéneo integrado por montañas, bosques y valles. Su posición geográfica le brinda facilidades de acceso y comunicación con otros estados; limita al norte con San Luis Potosí, al noreste con Veracruz, al sureste con Puebla, al sur con Tlaxcala y el estado de México, y al oeste con Querétaro, es así como permite a los visitantes tener diferentes rutas de acceso.

La entidad cuenta con 20,813 Kilómetros cuadrados, estos situados en su parte media por la Sierra Madre Oriental, dando paso a las grandes regiones naturales que la conforman geográficamente.

La primera se extiende en las últimas estivaciones serranas rumbo al Golfo de México y se denomina "Huasteca". La segunda se constituye a lo largo de la Sierra que conforma a su vez cuatro regiones: la que se ubica en los límites con Querétaro y se denomina "Sierra Gorda" que continua en dos vertientes hacia la zona central del estado, una prolonga el sesgo de la gran masa montañosa y se llama "Sierra Alta", la otra se desprende hacia la Meseta Central y se conoce como "Sierra Baja"; el último brazo de la sierra penetra en los límites con Puebla y Veracruz y lleva el nombre de "Sierra Tepehua o de Tenango".

Finalmente se encuentran los territorios de la región occidental, donde se ubican "El Valle del Mezquital", "El Valle de la Teotlalpan", "Los Llanos de Apan" y "El Valle de Tulancingo". En general el clima de la entidad es templado con variantes que van desde el húmedo en la zona de la Huasteca y parte de la sierra hasta el seco que predomina en la región de los valles y algunos puntos serranos (Gobierno del estado de Hidalgo, 2010).

Como se explica en los párrafos anteriores debido a la ubicación que tiene el estado cuenta una gran variedad de áreas que los visitantes pueden disfrutar durante su estancia en el estado, actividades que de acuerdo a la SECTUR son consideradas como turísticas.

Hidalgo es un estado pequeño en territorio, pero grande en tradiciones y cultura. De acuerdo con la página [hidalgo.travel](http://www.hidalgo.travel) (2010), la SECTUR Hidalgo ha estratificado las actividades turísticas de la siguiente manera (Cuadro 10).

Cuadro 10. Actividades turísticas que se pueden hacer en Hidalgo

Aventura
Balnearios
Cultura
Deportes
Ecoturismo
Niños
SPA

Fuente: Adaptado de www.hidalgo.travel, (2010)

Como se puede observar las actividades turísticas en el estado son variadas, para su mejor comprensión se explicarán una por una.

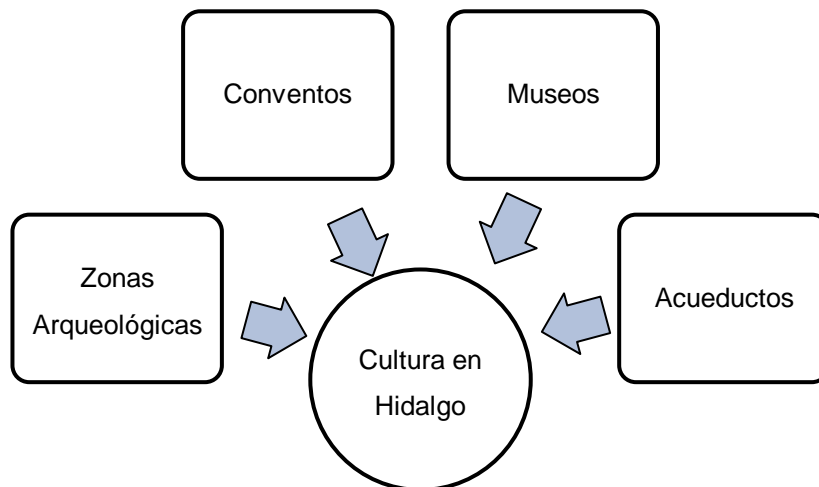
Aventura

Hermosas vistas, contacto con la naturaleza, son algunas de las actividades más representativas del turismo de aventura que se puede realizar en el estado de Hidalgo. En él se puede practicar rappel, tirolesa, gotcha, kayak, ciclismo de montaña, espeleología, escalada en roca, vuelo en ultraligero y pesca.

Cultura

En cada estado de la República Mexicana hay vestigios de grandes civilizaciones. Hidalgo no es la excepción, a lo largo de su historia han pasado sucesos que han dejado huella. Estas huellas se han preservado para poder mostrar a las futuras generaciones lo grandes que fueron nuestros antepasados. La figura 15, describe algunos de los vestigios que aún se preservan.

Figura 15. Cultura en Hidalgo.



Fuente: Adaptado de www.hidalgo.travel, (2010)

Sin embargo, a pesar de que el estado tiene esta amplia diversidad de monumentos culturales, en los últimos 10 años la afluencia de visitantes culturales bajó de 48 a 25 mil visitantes por año (Milenio, 2010). Los destinos turísticos del tipo cultural del estado reflejan una escasa afluencia por parte de los visitantes; en ella se reitera que los monumentos históricos son los que menos paseantes reciben, tendencia que va a la baja desde hace 10 años. Por otra parte, las visitas a zonas arqueológicas de la entidad también bajaron en el último año, respecto a esto el presidente de la Confederación Nacional Turística, precisa que esto se debe a que no se tiene la infraestructura adecuada para promocionar y atender a los visitantes, ya que en la actualidad no es suficiente contar con zonas arqueológicas (Milenio, 2010).

Es por ello que se debe empezar a analizar qué es lo que se está haciendo mal y corregirlos de forma inmediata, ya que si no se dejará de percibir una suma importante de ingresos.

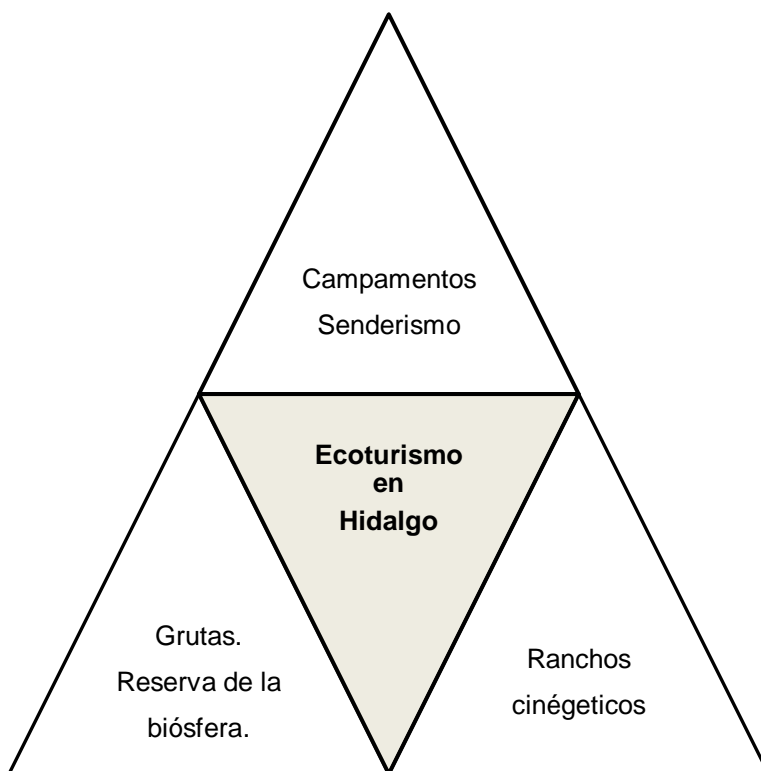
Deportes

El estado de Hidalgo no podía ser la excepción en cuanto al deporte, en los últimos años, algunos deportes como el fútbol y el golf han alcanzado un gran auge. Por otra parte, la charrería no queda atrás, esto gracias a la infraestructura y tradición con la que se cuenta (hidalgo.travel, 2010).

Ecoturismo

En el estado de Hidalgo existen muchos sitios para todos aquellos que busquen actividades al aire libre, de aventura y deportes extremos. Todo esto se mezcla con un ambiente natural, dentro de hermosos bosques, grutas, lagunas, ríos y barrancas, (hidalgo.travel, 2010). Algunas de las actividades eco-turísticas que se pueden practicar son las que se muestran en la figura 16.

Figura 16. Actividades eco-turísticas en Hidalgo, (Turismo de Naturaleza)



Fuente: Adaptado de www.hidalgo.travel, (2010)

De acuerdo con la subdivisión del turismo manejada en SECTUR (2007), se puede decir que el estado de Hidalgo está generando el turismo de naturaleza, ya que dentro del ahí se encuentra el ecoturismo. Para confirmarlo, basta con analizar el estudio “Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México”, realizado por el Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR) en coordinación con la SECTUR, donde se definen siete zonas que se consideraron como prioritarias para el Turismo de Naturaleza (ZPTN), zonas ubicadas en los estados de Hidalgo, Oaxaca, Quintana Roo y Veracruz, (SECTUR, 2007).

Para el caso del estado de Hidalgo, la zona seleccionada fue el corredor de la montaña que abarca cuatro municipios y seis localidades (Cuadro 11).

Cuadro 11. Zonas prioritarias para el turismo de naturaleza

Estado	ZPTN	Municipio	Localidades
Hidalgo	Corredor de la Montaña	Huasca de Ocampo	Barrio el Huariche San Lorenzo el Zembo
		Acatlán	Mixquiapan
		Mineral del Monte	Pueblo Nuevo
		Mineral del Chico	El Puente
			La Carbonera Mineral del Chico

Fuente: Modificado de SECTUR, (2007)

La investigación ZPTN destaca al corredor de la montaña en el estado de Hidalgo, como una ruta de turismo de naturaleza que combina actividades de ecoturismo y de aventura en el municipio de Mineral del Chico, y de turismo convencional en los municipios de Huasca de Ocampo, Mineral del Monte y se extiende al municipio de Acatlán.

El corredor de la montaña se ubica al noreste de Pachuca, capital del estado. Por sus características ambientales, está conformado por los bosques de coníferas y encinos de la Sierra Madre Oriental y matorrales xerófilos del sur de la Meseta Central.

En esta zona se ubica el Parque Nacional El Chico, primer parque nacional en el país, ya que en junio de 1898 se le concedió dicho estatuto con el fin de proteger el área de la deforestación por la tala inmoderada. Se localiza en la zona minera de Pachuca y cuenta con una superficie de 2,739 hectáreas. Su principal atractivo, como parte de su belleza natural, son las elevaciones rocosas ubicadas entre valles y barrancas, que son un reto incluso para los escaladores expertos. Destacan La Centinela, La Tanda, Las Ventanas, El Frisol, Las Monjas, El Espejo y El Rosendo de la Peña, todas con más de 170 metros de altura. Otras más pequeñas son Panales, Crestón, La Bruja, Cruz Grande, La Escondida y La Muleta; existen más de treinta elevaciones similares en todo el parque. Aquí también, es posible la observación de varias especies de fauna menor, como mamíferos y aves, algunas seriamente amenazadas por la excesiva actividad humana en el lugar. Complementan el ambiente una laguna y una presa, así como pistas para el ciclismo de montaña, donde se puede practicar actividades de deporte extremo: escalada en roca, rappel, pesca deportiva, senderismo, campismo y tirolesa (SECTUR, 2007).

Desde una opinión personal, podría decir que el estado de Hidalgo, se puede considerar como uno de los estados potenciales en turismo de naturaleza, ya que si no fuera una zona importante no se le hubiera tomado en cuenta para realizar la investigación antes mencionada.

Niños

El turismo de Hidalgo consciente de que las actividades turísticas ofrecidas deben adecuarse a las necesidades de cada turista, el estado ha dado a conocer un sinfín de actividades que pueden disfrutar los niños. El Tuzoofari, granja ecológica Tepeololco, granja Santa Ana, museo el Rehilete, parque Hidalgo, parque de convivencias, son algunos de los lugares en los que se puede estar en contacto con los animales, además de aprender mientras juegan de forma interactiva.

SPA

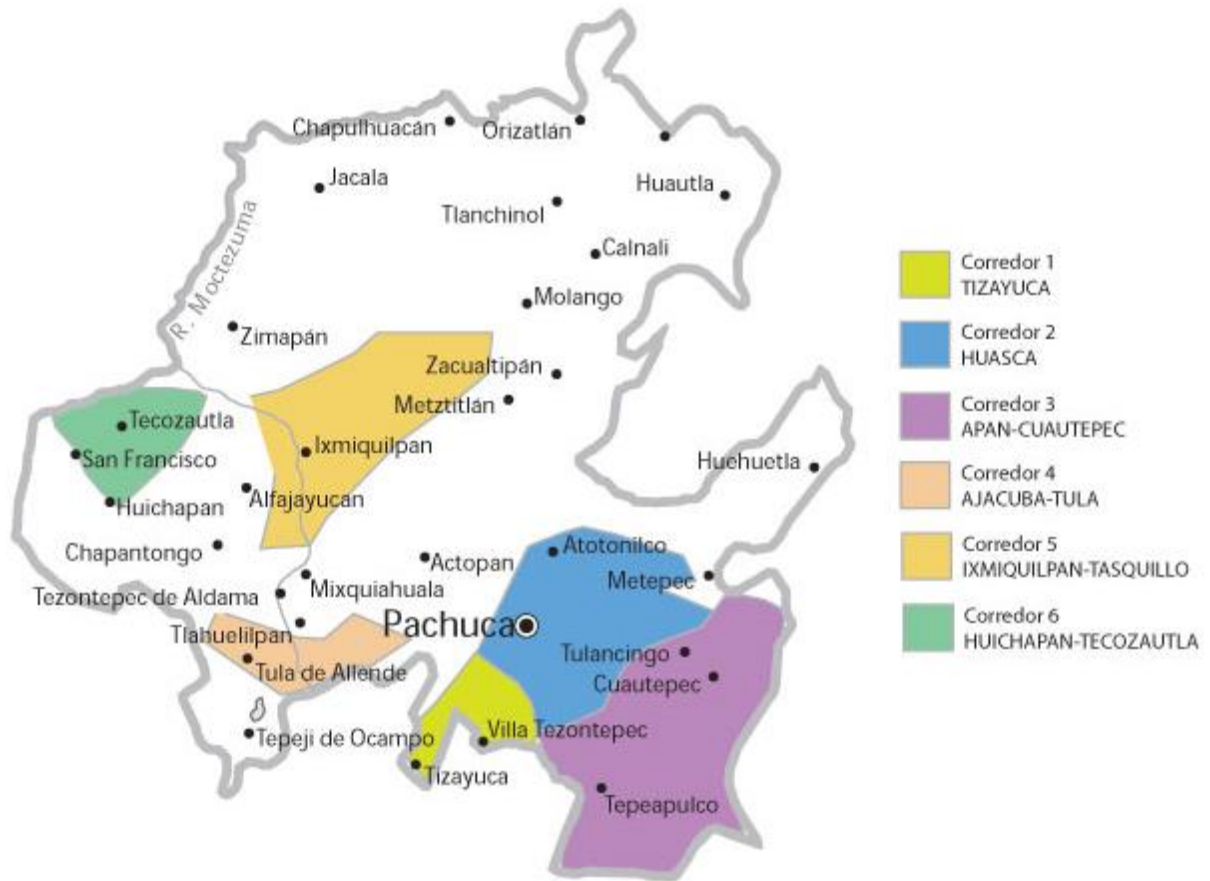
El estado, preocupado porque la estancia de sus turistas en el estado sea satisfactoria, ofrece a todos aquellos que así lo quieran una diversidad de SPA donde expertos brindan masajes. Por mencionar algunos se destacan Spa Los Arcos, Spa Holístico Real Del Monte & Suites, Real Del Bosque, Royal Spa y Sterra Hotel Boutique & Spa.

Balnearios

Cabe destacar que, aunque el estado no cuenta con playa, de acuerdo con la página hidalgo.travel (2010), el estado cuenta 68 balnearios formalmente establecidos en los que se puede pasar los días de sol disfrutando de las albercas, jardines y cómodas instalaciones.

El mapa 1, muestra la amplia infraestructura en corredores de balnearios a lo largo del estado.

Mapa 1. Corredores de balnearios del estado de Hidalgo



Fuente: Copiado de hidalgo travel, (2010).

De acuerdo con la página web, balnearios de Hidalgo, los municipios líderes en el sector, son: Ixmiquilpan, Huichapan, Mixquiahuala, Actopan, Tula, Huasca, Tizayuca y Tulancingo.

A continuación se enlistan los 68 balnearios formalmente ubicados en el estado (Tabla 6), mismos que se encuentran en la página web oficial de turismo de Hidalgo.

Tabla 6. Balnearios formalmente ubicados en el estado de Hidalgo.

1.- El Boxtha	18.- Barranca Honda	35.- Dios Padre	52.- El Arenal
2.- Spa Arrollo Negro	19.- Los Patos	36.- Dauthi	53.- Gandho
3.- Los Arcos	20.- Don Odi	37.- Humedades	54.- La Era de Yextho
4.- Centro Vacacional Ajacuba	21.- Club Selecto	38.- Parque Acuático Tollan	55.- El Nuevo Taxidho
5.- Ejidal las Lumbreras	22.- Club Campestre Zuñiga	39.- Parque Acuático Maguey Blanco	56.- El Oasis
6.- La Carreta	23.- El Paraíso	40.- El Alberto	57.- El Geiser
7.- Del Sol	24.- El Pathecito	41.- El Guerrero Solitario	58.- La Cruz
8.- Mini Centro Recreativo el Paraíso	25.- Chichimequillas	42.- Cri Cri	59.- La Fuente de los Reséndiz
9.- Centro Recreativo Balneario Maguey Inn	26.- Tagui	43.- Parque Acuático San Agustín Mezquititlán	60.- San Isidro
10.- Salud por Agua de Vito	27.- Camino Real	44.- Aguas Mágicas el Vite	61.- El Bosque de las Animas
11.- Santa María Amajac	28.- Club Alcantara	45.- Tzindejeh	62.- Camino Real
12.- Grutas de Tolantongo	29.- San Antonio	46.- Doxey	63.- San Vicente
13.- La Gloria Tolantongo	30.- Valle Paraíso	47.- Renacimiento	64.- Flamingos
14.- Acuático Ecológico Tlaco	31.- El Tephé	48.- Oxthemar	65.- Albatros
15.- El Molino	32.- Pueblo Nuevo	49.- Bidho	66.- Las Brisas
16.- El Rincón	33.- Puerta Oeste	50.- Mundo Fantástico	67.- La Cantera
17.- Los Girasoles	34.- Te-pathé	51.- El Carrizal	68.- Villa de Tezontepec

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el mapa 1, el estado de Hidalgo cuenta con una gran variedad de balnearios, sin embargo a raíz de los recientes fenómenos económicos y de contingencia sanitaria el sector se ha visto severamente afectado.

A pesar de ello, los empresarios hidalguenses salieron casi ilesos y para reactivar el sector se llevaron a cabo diversas acciones. Para ello, el presidente de la Asociación de Balnearios del Estado de Hidalgo, Librado Lugo Montaña en conjunto con los directores de los balnearios asociados, pusieron en práctica atractivas ofertas, promociones y descuentos, (Milenio, 2009).

Como resultado de la estrategia utilizada por los balnearios hidalguenses y consecuencia de la crisis mundial los turistas mexiquenses prefirieron balnearios de Hidalgo que playas (Milenio, 2010) por sus bajos costos y facilidad de acceso.

Con todos estos fenómenos nuestro estado no se vio altamente afectado, por el contrario los corredores de los balnearios de la entidad se vieron beneficiados, toda vez que Hidalgo se convirtió en el principal atractivo de la zona centro del país como efecto sustitución a destinos de sol, dado que los balnearios pasaron a ser los de mayor afluencia nacional durante 2009.

Debido a la cercanía de ciudades importantes con el estado, la mayoría de los clientes prefieren visitar nuestro estado, siendo el Valle del Mezquital uno de los destinos principales. Según declaraciones del presidente el estado ocupa el primer lugar de visitas a balnearios en el país.

El ocupar el primer lugar se debe principalmente a que, la mayoría de los balnearios cuentan con algún tipo de certificación, tales como el distintivo moderniza “M”, otorgado por la modernización en los procesos y el “H”, el cual es otorgado a las empresas que venden alimentos y que certifica limpieza en el trato de los alimentos desde la llegada a la empresa hasta su consumo final.

Como se puede observar, Hidalgo es un estado con alto potencial en turismo y en cuanto a balnearios, ya se mencionó en párrafos anteriores que son de los mejores a nivel nacional. Sin embargo, habrá que analizar que otros factores han incidido para llegar a colocarse en estos lugares.

Además, es importante analizar que o cuáles son las competencias que hacen a este tipo de organizaciones más competitivas, lo que es uno de los propósitos de esta investigación, es decir, verificar si el capital humano ha incidido en el crecimiento de los balnearios, tanto o mucho más que en otros tipos de turismo, ya que recordemos que el capital humano es uno de los componentes que se mide para analizar la competitividad del turismo fronterizo.

Sin embargo, el verdadero objetivo de la investigación es analizar el estado de este (CH) en los balnearios de los corredores 5 (Ixmiquilpan - Tasquillo) y 6 (Huichapan - Tecozautla), por lo que para iniciar, se empezará por mostrar la metodología y posteriormente la presentación y análisis de resultados, todo esto en los capítulos siguientes.

Capítulo III. Metodología de la investigación

El objetivo de este capítulo es explicar la metodología que sustenta nuestro estudio. Partiremos de la definición de los métodos de investigación en las ciencias sociales, los enfoques de investigación (ventajas, desventajas y diferencias), para que con base en esta información podamos posicionarnos en el enfoque que más identifique a nuestra investigación.

3.1 Definición de los métodos de investigación en ciencias sociales.

A lo largo de la historia, las ciencias debido a su incesante búsqueda de conocimiento se han ido perfeccionando, esto resultado de toda una serie de investigaciones. Las ciencias sociales no escapan de esta realidad, la mayoría de estas también han tenido que realizar investigación.

De acuerdo con Hernández, *et al.* (2010) definen a la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Por su parte Briones (1998) explica a la investigación como aquel proceso de recreación de conocimientos sobre la estructura, el funcionamiento o el cambio de una zona de la realidad.

Sin embargo, a pesar de que todas las ciencias buscan el conocimiento, no todas aplican la misma metodología ni los enfoques. La diferencia empieza a darse desde el concepto de investigación, en las ciencias sociales la investigación se ve como un proceso de creación de conocimientos sobre la realidad social, su estructura, transformaciones, etcétera (Briones, 1998)

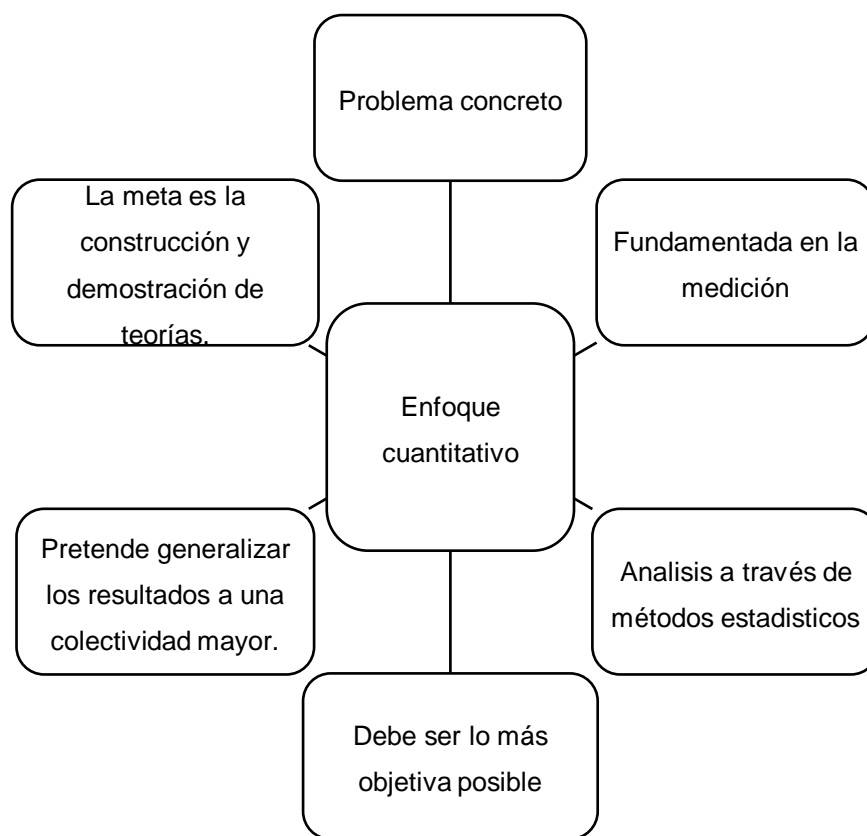
Para la realización de estas investigaciones los enfoques se han generalizado a dos: el cuantitativo y el cualitativo (Hernández, 2010).

3.1.1 El enfoque cuantitativo.

Para muchos considerado como enfoque tradicional, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (Bernal, 2006).

Hernández *et al.* (2010) mencionan que para diferenciar a un enfoque de otro se debe establecer ciertas particularidades. Siendo para el enfoque cuantitativo las características más representativas las que se muestran en la figura 17.

Figura 17. Características del enfoque cuantitativo.



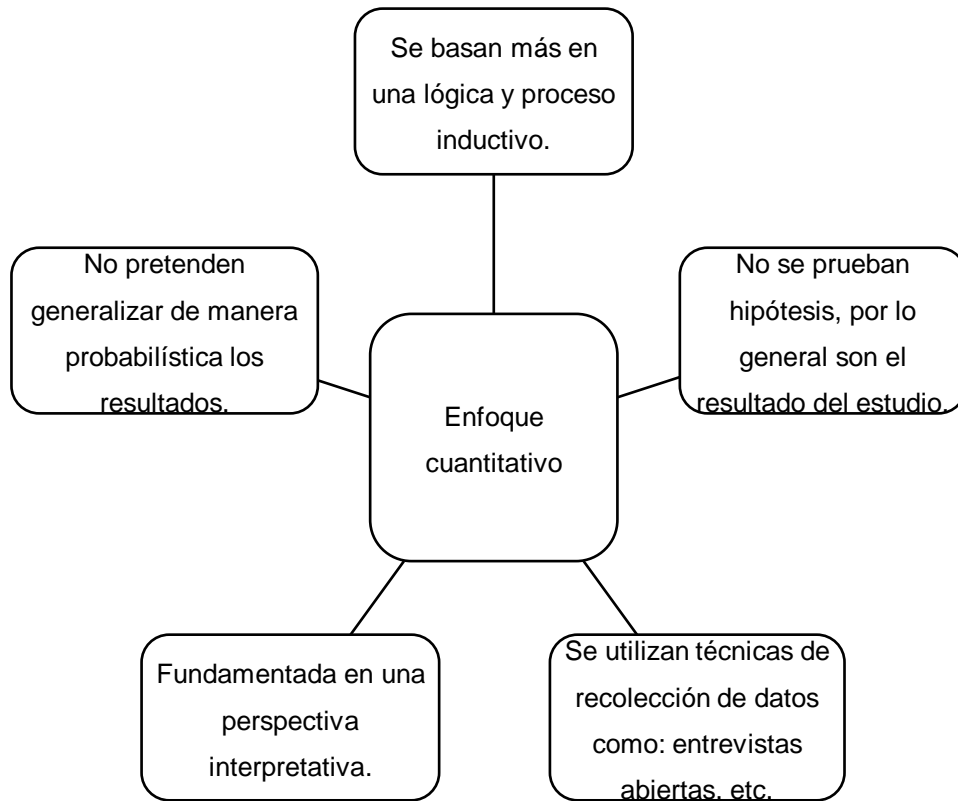
Fuente: Adaptado de Hernández *et al.* (2010)

3.1.2 El enfoque cualitativo.

Por otra parte, el enfoque cualitativo busca profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes (Bernal, 2006).

Al igual que en el enfoque cuantitativo, éste también tiene sus características muy particulares (Figura 18).

Figura 18. Características del enfoque cualitativo.



Fuente: Adaptado de Hernández et al. (2010)

3.1.3 Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo.

En páginas anteriores se señalaron algunas características, tanto del enfoque cuantitativo como cualitativo, sin embargo es importante mencionar sus diferencias para su mejor comprensión. En la tabla 7 se pueden apreciar de mejor manera.

Tabla 7. Diferencias del enfoque cuantitativo y cualitativo.

DIMENSIONES	ENFOQUE CUANTITATIVO	ENFOQUE CUALITATIVO
Punto de partida	Hay una realidad que conocer. Esto puede hacerse a través de la mente.	Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad es la mente.
Realidad a estudiar	Existe una realidad objetiva única.	Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación.
Metas de la investigación	Describir, explicar y predecir los fenómenos. Generar y probar teorías.	Describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.
Diseño de la investigación	Estructurado, predeterminado.	Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.
Población-muestra	El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población.	Regularmente no se pretende generalizar los resultados del estudio.
Muestra	Se involucra a muchos sujetos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.	Se involucra a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio.
Composición de la muestra	Casos que en conjunto son estadísticamente representativos.	Casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico.
Naturaleza de los datos	La naturaleza de los datos es cuantitativa (datos numéricos)	La naturaleza de los es cualitativa (textos, narraciones, significados, etcétera).

Tipos de datos	Datos confiables y duros	Datos profundos y enriquecedores.
Forma de los datos para analizar	Los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente.	Datos en forma de textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.
Presentación de resultados	Tablas, diagramas y modelos estadísticos. La forma de presentación es estándar.	Narraciones, fragmentos de textos, fotografías, diagramas, matrices, modelos conceptuales.

Fuente: Modificado de Hernández et al. (2010)

3.1.4 Ventajas y desventajas de los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Se ha venido mostrando las características y diferencias de los enfoques antes mencionados, ahora veamos sus principales ventajas y desventajas (Véase tabla 8).

Tabla 8. Ventajas y desventajas de los enfoques cuantitativo y cualitativo.

ENFOQUE	VENTAJA	DESVENTAJA
Cuantitativo	Se fundamenta en la medición	Deja de lado la observación de los fenómenos.
	Busca ser lo más objetivo	Aun cuando la naturaleza de sus datos es numérica no se puede negar que estos tienen que ser interpretados y por lo mismo pueden caer en cierto grado de subjetividad.
	Generaliza los resultados	Aunque la teoría explica que los resultados de la muestra se pueden generalizar, en algunos casos no se suele cumplir esta característica.

	Se usa la lógica e inducción del investigador.	Debido al uso de la lógica e inducción del investigador los resultados tienden a ser subjetivos.
Cualitativa	Los resultados son muy específicos de una población muestra	No se puede generalizar el resultado de una investigación a otras poblaciones, aun cuando compartan ciertas características.
	Los resultados no son comprobados mediante instrumentos científicos numéricos.	Debido a la no comprobación de los resultados mediante instrumentos numéricos, es por ello que surge la subjetividad. Aunque es importante señalar que en la actualidad ya existe software que permite comprobar los resultados de este enfoque, tales como el Atlas TI y Etnograph.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los enfoques cuantitativo y cualitativo, y tomando en cuenta las características de nuestra investigación, los alcances y perspectivas, podemos seleccionar el enfoque más idóneo para nuestra investigación.

Partiendo que nuestra investigación fue aplicada a una muestra de toda una población, los datos recolectados van a ser medidos estadísticamente, entre otras características que se cumplen con las del enfoque cuantitativo, podemos afirmar que nuestra investigación es cuantitativa.

3.2 Métodos investigación cuantitativos.

Aun cuando existen muchos métodos para realizar investigación, es importante señalar que estos deben seleccionarse de acuerdo al enfoque seleccionado. Para el caso de los métodos de investigación cuantitativos, según Bernal (2006) los más utilizados son los que se describen en el cuadro 12.

Cuadro 12. Métodos de investigación cuantitativa.

Tipo	Descripción
Investigación descriptiva	Es aquella en la cual se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio.
Investigación correlacional	Su propósito es mostrar o examinar la relación entre variables o resultados variables.
Investigación explicativa o causal	Tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o el contraste de leyes o principios científicos.
Estudio de casos	El objetivo es estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Utiliza tanto información cuantitativa como cualitativa.

Fuente: Adaptado de Bernal (2006)

Es importante mencionar que para efectos de esta investigación, solo se aplicara la investigación descriptiva y la correlacional. Esto dadas las características de nuestra investigación.

3.2.1 Población.

Para cualquier estudio y sin importar el enfoque de investigación, los datos que se deben recolectar, deben ser extraídos de algo, a ese algo es conocido como universo o población. En la opinión de Herrera (2008), la población es la totalidad del fenómeno que se va a estudiar. Los elementos o unidades de población poseen características comunes, que son el objeto de análisis y que después de ser estudiados van a dar origen a los datos de la investigación.

3.3 Objeto de estudio.

Las organizaciones, al estar formadas por seres vivos, también pueden padecer de enfermedades, no de las que sufren los seres vivos, pero que sin embargo también causan problemas a quien las padecen. A estas enfermedades podemos llamarlas enfermedades organizacionales.

Desde que el hombre ha buscado trabajar en colectividad ha venido padeciendo de las enfermedades organizacionales, con el paso del tiempo muchas de ellas han desaparecido y otras más han surgido.

En la actualidad y como respuesta a las enfermedades antes mencionadas, algunos expertos de las organizaciones han creado técnicas que ayuden a identificar qué tipo de problemas enfrentan. Algunos otros, mediante investigación también han contribuido a identificar el problema raíz.

Como resultado de estas investigaciones, algunas de ellas coinciden que la mayoría de los problemas que surgen en las organizaciones se debe principalmente a un factor: el recurso humano.

Mucho se ha hablado de las personas e incluso ha sido un gran tema de estudio para las organizaciones, sin embargo dada la complejidad de estos aún no ha sido un tema explotado en su totalidad, pero que sin duda son importantes ya que son estos son quienes las dirigen.

El tema de las personas en las organizaciones ha sufrido una gran evolución en cuanto al concepto, no así en cuanto a la forma de verlos. Años atrás se hablaba de recursos humanos, posteriormente de capital humano y en la actualidad de gestión del talento humano.

Para efectos de nuestra investigación nos enfocaremos al concepto de capital humano. La razón es simple, no podemos hablar de recurso humano porque sería retroceder en el tiempo y tampoco de gestión del talento humano, porque ello indica que ya

analizamos al personal en los balnearios del Valle del Mezquital (fortalezas, debilidades, competencias, etcétera), para ya gestionarlo.

El analizar el capital humano en las organizaciones de este tipo ayudara a saber cuan desarrollado está, si es o no importante, si puede ser considerado como una ventaja competitiva, entre otras consideraciones.

3.4 Sujeto de estudio.

En el capítulo I, se mencionó que el turismo puede ser una alternativa para mejorar la economía de las naciones, también se sugirió que el estado de Hidalgo debe ser considerado como una fuente de turismo para México debido a su gran variedad de actividades turísticas que se pueden realizar en él. Así mismo, se explicó que entre la gran gama de esas actividades turísticas, los balnearios representan una gran fuente de ingresos para la economía hidalguense.

Dadas las situaciones anteriores, se decidió que nuestra investigación debía focalizarse en este sector, en específico en los balnearios del Valle del Mezquital.

3.4.1 Balnearios.

Debido a que nuestro estado cuenta con una gran variedad de balnearios a lo largo y ancho de su territorio, estos han sido dividido en 6 grandes corredores⁸, siendo los más importantes los corredores 5 (Ixmiquilpan - Tasquillo) y 6 (Huichapan – Tecozautla).

La razón para denominarlos como los más importantes es debido a que en estas zonas se encuentran la gran mayoría de los balnearios, aquí se concentran los de mayor tamaño y por consecuencia los de mayor afluencia turística.

⁸ Véase Capítulo I, apartado “Turismo en Hidalgo”, Mapa 1.

3.4.2 Muestra.

Debido a que en ocasiones las investigaciones analizan problemas de poblaciones inmensas, se ha recurrido a investigar solo una parte de estas, parte comúnmente conocida como muestra.

La muestra es una reducida parte del todo de la cual nos servimos para describir las principales características de ese universo. En ciencias sociales es adecuado elegir muestras pequeñas de la población (Herrera, 2008).

Para seleccionar a las personas más representativas de la población es importante que se aplique el muestreo. Herrera (2008), define al muestreo como aquel procedimiento que sirve para escoger a un pequeño grupo de la población de acuerdo con las intenciones de la investigación y de quien la realiza. De acuerdo con el autor existen dos tipos de muestreo: el probabilístico y el no probabilístico.

Mientras el probabilístico garantiza la representatividad de una muestra, lo cual se consigue en la práctica mediante la selección al azar, que confiere a cada miembro de la población la misma probabilidad; el muestreo no probabilístico no permite extender los resultados a la población, debido a que selecciona a partir de elementos típicos (Herrera, 2008).

Para efectos de nuestra investigación y considerando que en el Valle del Mezquital se encuentran los balnearios más grandes, así como que en esta área se encuentran identificados 39 balnearios formalmente establecidos (Tabla 9), se tomó la decisión de aplicar nuestro estudio a dicha área.

Tabla 9. Balnearios formalmente ubicados en los corredores 5 y 6 del estado de Hidalgo.

1.- El Boxtha	12.- El Tephé	23.- Doxey	34.- La Fuente de los Reséndiz
2.- Spa Arroyo Negro	13.- Pueblo Nuevo	24.- Renacimiento	35.- San Isidro
3.- Grutas de Tolantongo	14.- Puerta Oeste	25.- Oxthemar	36.- El Bosque de Las Amimas
4.- El Rincón	15.- Te-Pathé	26.- Bidho	37.- Camino Real
5.- El Paraíso	16.- Dios Padre	27.- Mundo Fantástico	38.- San Vicente
6.- El Pathecito	17.- Dauthi	28.- El Carrizal	39.- El Geiser
7.- Chichimequillas	18.- Humedades	29.- El Arenal	40.- Tlaco A. C.
8.- Tagui	19.- Tollan	30.- Gandho	41.- Los Pinos
9.- Camino Real	20.- Maguey Blanco	31.- La Era de Yextho	
10.- San Antonio	21.- El Alberto	32.- El Nuevo Taxidho	
11.- Valle Paraíso	22.- Tzindejeh	33.- La Cruz	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los balnearios en los corredores, se procedió al cálculo de la muestra. Con base en la fórmula de Kotler en Castañeda, De La Torre y Lara (2002), y sabiendo que nuestra población es de 41 balnearios, el resultado fue que nuestra investigación debía aplicarse a una muestra de 36 balnearios con un nivel de confiabilidad (NC) del 90 % (Tabla 10).

Tabla 10. Calculo de la muestra de investigación.

Formula	Sustitución	Resultado
$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$	$n = \frac{(1.65)^2 (.5) (.5) (41)}{(41) (.05)^2 + (1.65)^2 (.5) (.5)}$	n= 35.6337
<p>n= tamaño de la población Z²= nivel de confianza p= variabilidad positiva q= variabilidad negativa N= tamaño de la población e²= precisión o error</p>	$n = \frac{.27905625}{0.783125}$	n= 36

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3 Trabajo de campo.

Como se mencionó en las primeras páginas de este estudio, la presente investigación está sustentada en el proyecto *“Impacto de los balnearios en el desarrollo económico-social del Valle del Mezquital y estudio del Empresarismo Indígena”*, una investigación llevada a cabo por el Dr. Víctor Gabriel Sánchez Trejo, profesor-investigador del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Hidalgo.

Nuestro estudio toma como población a los 41 balnearios formalmente ubicados de los corredores 5 y 6 de del estado de Hidalgo, esto mediante la aplicación de una encuesta a 36 de los 41 balnearios, es decir al 87.8 %.

El proceso de aplicación de la encuesta fue llevada a cabo en los meses de Julio y Diciembre del 2009 y consistió en una entrevista al dueño o gerente general de los balnearios. En ella se preguntaron diversos aspectos administrativos.

Cabe señalar que el proceso de aplicación de las encuestas se llevó a cabo de manera conjunta con la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital, siendo la Lic. Griselda Espinoza, responsable del proyecto por parte de la universidad antes mencionada.

3.5 Objetivos de investigación.

Todo lo planteado hasta aquí, ha sido con el único fin de diseñar algunos objetivos que justifiquen a nuestra investigación, así como validar la importancia y el aporte que se va a realizar a estas organizaciones. Para esta investigación los objetivos han sido divididos en dos, un general y seis específicos, mismos que se muestran a continuación:

3.5.1 Objetivo general.

Observar y analizar el nivel de capital humano en balnearios del estado de Hidalgo y explicar la importancia de este factor en el desarrollo y crecimiento de los balnearios del Valle del Mezquital.

3.5.2 Objetivos específicos.

1. Explicar el concepto de la Administración del Capital Humano y su importancia en las organizaciones.
2. Estudiar sí la formación del capital humano es considerado un factor de éxito para los balnearios del Valle del Mezquital Hidalgo.
3. Observar si en los balnearios del Valle del Mezquital, llevan a cabo las actividades administrativas básicas, tales como departamentalización, actividades RH, entre otras.
4. Analizar si los años de funcionamiento de los balnearios del Valle del Mezquital, el nivel de formación de sus directivos, así como si realizan planeación estratégica, influyen para que exista el departamento RH formalmente establecido.
5. Estudiar si el tener el departamento RH formalmente establecido en los balnearios del Valle del Mezquital, influye tanto en la promoción como en la productividad de su personal.
6. Generar recomendaciones para fomentar una política de RH y de desarrollo del Capital Humano en los balnearios del estado de Hidalgo.

3.6 Preguntas de investigación.

La problemática y justificación expuestos hasta el momento, así como lo revisado en la teoría del capital humano, lleva al planteamiento de varias interrogantes como las siguientes:

1. ¿Qué tanto influye los años de funcionamiento de los balnearios del Valle del Mezquital para que exista un departamento de RH?,
2. ¿Es factor determinante el nivel de formación de los directivos de los balnearios para que se forme un departamento de recursos humanos en los balnearios del Valle del Mezquital, Hidalgo?,
3. ¿La planeación estratégica influye para que existan el departamento RH formalmente establecido en los balnearios del Valle del Mezquital, Hidalgo?,
4. ¿El tener un departamento de recursos humanos formalmente establecido, influye en la promoción del personal de los balnearios del Valle del Mezquital, Hidalgo?,
5. ¿Influye el departamento RH formalmente establecido en la productividad del personal de los balnearios del Valle del Mezquital, Hidalgo?

3.6.1 Variables de control.

Para responder a las preguntas de investigación expuestas en párrafos anteriores, lo primero que se hará es hacer un análisis a nuestro instrumento de investigación utilizado.

La encuesta está dividida en varios bloques (Bloque I. Datos generales, Bloque II. Dirección, Bloque III. Organización/RH y Bloque IV. Tecnología, innovación, calidad, nuevas tecnologías), los cuales ayudarán a determinar la situación del capital humano en los balnearios. Para efectos de esta investigación solo se analizarán de manera exhaustiva los bloques I, II y III, dado que en ellos se encuentra nuestro objeto de estudio. Siendo las variables a analizar las que se muestran a continuación (Tabla 11 y 12).

Para mayor información acerca del instrumento de medición, véase el apartado de anexos, este apartado contiene el instrumento completo.

Tabla 11. Variables de control usadas en la investigación descriptiva

Factores de éxito y desarrollo en los balnearios en los años 2008-2009 (, calidad del producto/servicio, preparación y formación del personal, servicio al cliente, etc.)	Actividades en las que se piensa dar capacitación a los directivos (técnicas de venta, dirección y/o estrategia empresarial, contabilidad y finanzas, recursos humanos, etc.)
Departamentos diferenciados en los balnearios (comercialización / ventas, producción, finanzas / contabilidad, recursos humanos e I+D).	Percepción de la situación de los balnearios con respecto a su competencia en (conocimiento y experiencia en el negocio, motivación / satisfacción de sus empleados, etc.)
Actividades de RH llevadas a cabo (reclutamiento y selección de personal, valoración del rendimiento, capacitación del personal, promoción del personal, sistemas de pago variable (Incentivos).	Grado de importancia para varios problemas de (situación financiera de su empresa, profesionalización y cualificación de los recursos humanos, problemas de calidad, etc.)

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 12. Variables de control usadas en la investigación inferencial

Años de funcionamiento de balnearios	Nivel de estudios del director general / gerente	Si realiza actividades de administración de recursos humanos como la promoción del personal
Si realiza planeación estratégica	Situación con respecto a la competencia en la productividad de la mano de obra	

Fuente: *Elaboración propia.*

En el caso de la edad de la empresa, algunos trabajos muestran que los procesos administrativos dependen del grado de desarrollo de la empresa y que su madurez dependerá de su ciclo de vida (Longenecker et al., 2001),

En el caso de la formación del dirigente, algunos estudios muestran que la falta de conocimientos especializados acerca de la gestión es una limitante en el crecimiento de la empresa (Harris, Ogbonna, 2006).

Así también, diversos autores han identificado que el desarrollo de procesos de planeación sobre la empresa tiene un efecto importante en su rendimiento. Hart y Banbury (1994) concluyeron que el desarrollo de las competencias en diferentes procesos estratégicos (decisión, descentralización, recursos humanos...) genera un desempeño en la empresa.

Es importante mencionar que la encuesta utilizada, ha sido también un instrumento de medición utilizado en otras investigaciones, por mencionar alguno se encuentra el libro, *“Análisis estratégico para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, Estado de Hidalgo”*, lo cual da más validez a nuestro trabajo de investigación.

3.7 Hipótesis de investigación.

A partir de nuestro planteamiento de problema, del marco conceptual analizado y de los objetivos de nuestra investigación, las hipótesis que planteamos en este trabajo de investigación son las siguientes:

H1. Los balnearios del Valle del Mezquital con mayor número años de funcionamiento, por lo general cuentan con un departamento específico de recursos humanos.

H2. El nivel de formación en los directores de los balnearios del Valle del Mezquital, influye para que exista un departamento de recursos humanos formalmente establecido.

H3. En los balnearios del Valle del Mezquital que realizan planeación estratégica, tienden a tener un departamento de recursos humanos formalmente establecido.

H4. En los balnearios del Valle del Mezquital con un departamento de recursos humanos formalmente establecido, realizan promoción de su personal.

H5. En los balnearios del Valle del Mezquital que tienen un departamento de recursos humanos formalmente establecido, la productividad de su personal es mejor con respecto a su competencia.

Una vez planteadas las hipótesis pasaremos al apartado de presentación y análisis de resultados obtenidos a lo largo de la investigación, los cuales permitirán contestar nuestras preguntas de investigación, así como validar o invalidar las hipótesis planteadas en los párrafos anteriores.

Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados

En este capítulo se mostrarán el análisis e interpretación de resultados obtenidos a lo largo de la investigación realizada.

4.1 Análisis e interpretación de resultados.

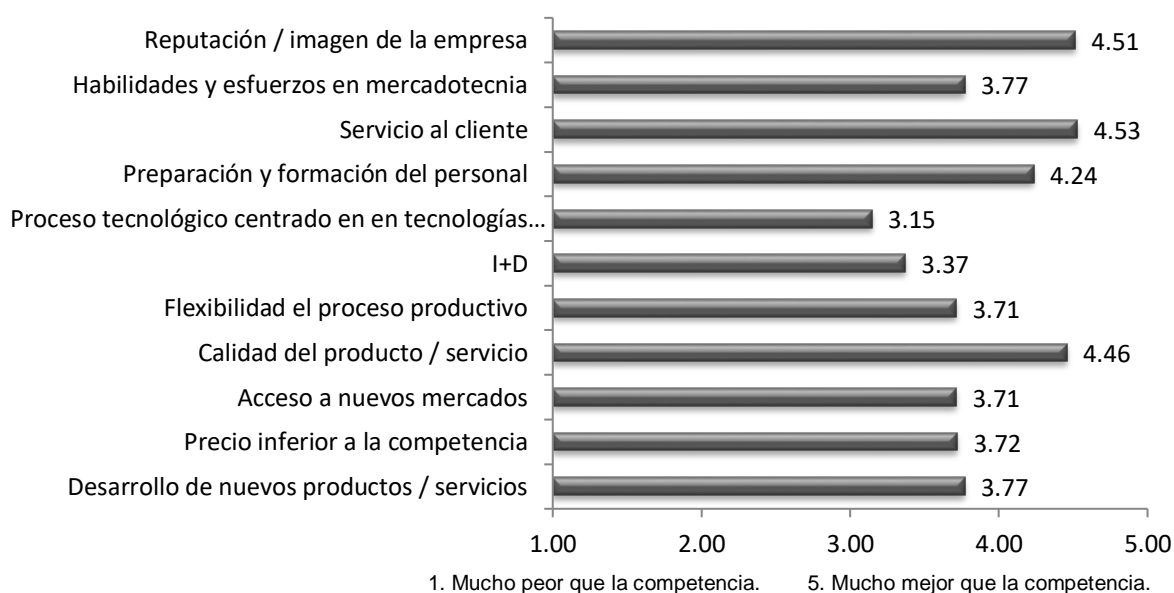
Nuestra investigación busca analizar el nivel de desarrollo del capital humano en los balnearios, para ello nos apoyaremos de la estadística.

En un primer apartado se realizará un análisis de las variables utilizadas mediante estadística descriptiva, mostrando los resultados mediante gráficos. En el segundo apartado se realizará el análisis mediante estadística inferencial, mostrando los resultados a través de correlaciones bivariadas.

4.4.1 Análisis e interpretación descriptiva.

Las organizaciones se pueden catalogar como exitosas o no exitosas, sin embargo no todas le deben su éxito a un solo factor. El siguiente gráfico muestra algunos factores de éxito observables en los balnearios de los corredores Ixmiquilpan - Tasquillo y Huichapan – Tecozautla.

Gráfico 9. Factores de éxito y desarrollo en los balnearios en los años 2008-2009.

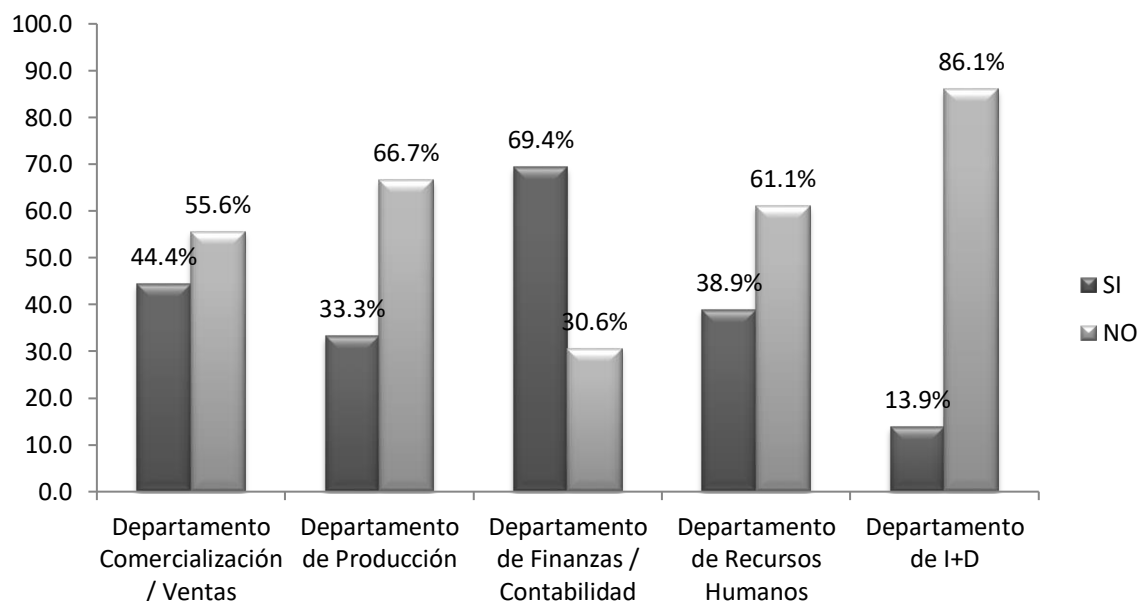


Fuente: *Elaboración propia.*

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, y como se muestra en el gráfico 1., la preparación y formación del personal es considerado como el cuarto factor de éxito en los balnearios, por debajo de la calidad del servicio (3), reputación/imagen de la empresa (2) y del servicio al cliente que es considerado como el principal factor de éxito y desarrollo de los balnearios. Sin embargo, la pregunta sería ¿Quiénes son los encargados de dar el servicio al cliente?, ¿De quienes depende que el servicio sea otorgado con calidad? y finalmente ¿A quién le corresponde manifestar las buenas relaciones de los balnearios? Todas estas interrogantes son contestadas con una sola palabra: las personas. Indudablemente que son las personas (RH) quienes son las encargadas de otorgar un servicio, que este sea de calidad y por supuesto que el personal refleje que en los balnearios hay un excelente clima de trabajo; pero para ello insistimos que los balnearios deben desarrollar el capital humano. Es decir, proporcionar a los colaboradores todas las herramientas para que este desarrolle todo su potencial en las organizaciones y como consecuencia directa, los balnearios serían aún más competitivos.

Muchas de las organizaciones, formalmente establecidas o no, carecen de los aspectos administrativos básicos. Los balnearios de los corredores 5 y 7 de Hidalgo no escapan de esta realidad, el gráfico 10 muestra el problema antes mencionado.

Gráfico 10. Departamentos diferenciados en los balnearios

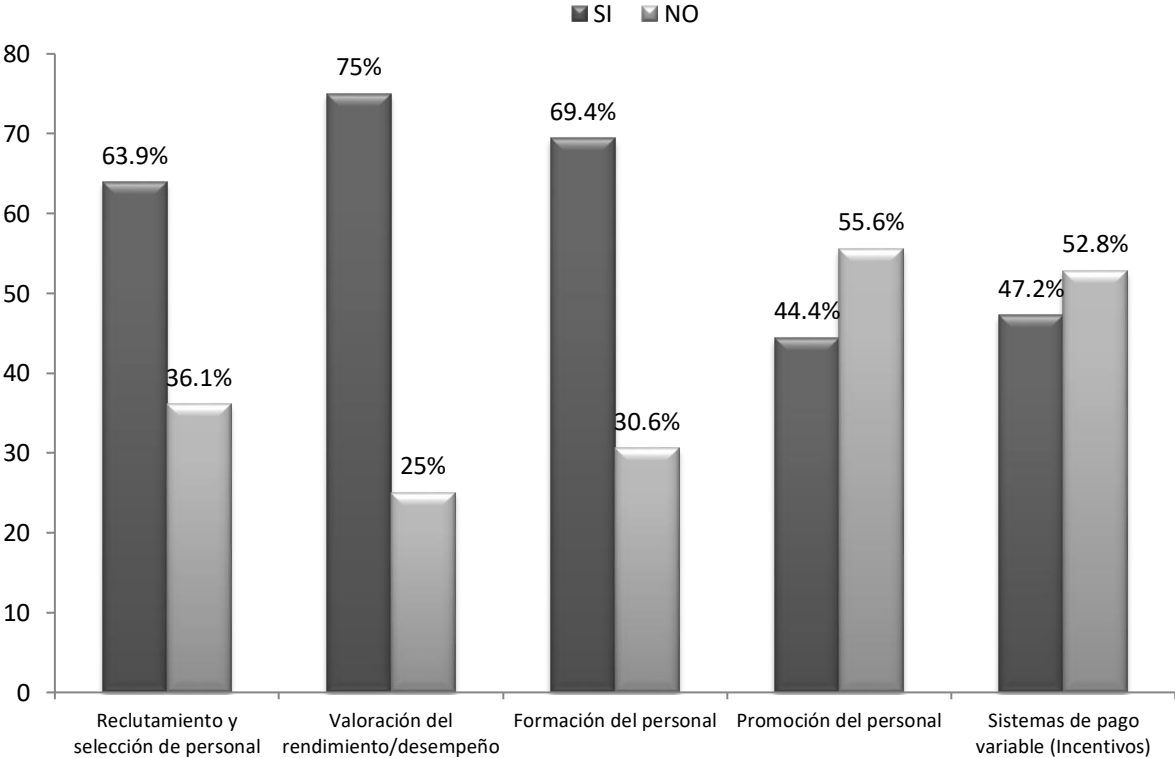


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 2, el departamento de recursos humanos es el tercer departamento que más se presenta en los balnearios, solo por debajo de los departamentos de comercialización/ventas y de finanzas/contabilidad. Otro elemento preocupante es que del 100% de la muestra encuestada, solo el 38.9% tiene esta área y el resto no se ha preocupado por hacer una diferencia entre los demás departamentos. Cabe destacar que esto no quiere decir que es forzosa un área con este nombre, este depende mucho del tamaño de la organización, de las necesidades de la misma y por su puesto del dueño de la organización, la sugerencia es que se le puede dar algún otro nombre, lo que si no debe cambiar son las funciones que debe desempeñar dicha área.

Aun cuando en las organizaciones tengan un área encargada para el recurso humano, en muchas de ellas no llevan a cabo las funciones por las cuales fueron creadas. El gráfico 11, ilustra algunas de las actividades de RH que se llevan a la práctica en los balnearios.

Gráfico 11. Actividades de RH llevadas a cabo en balnearios

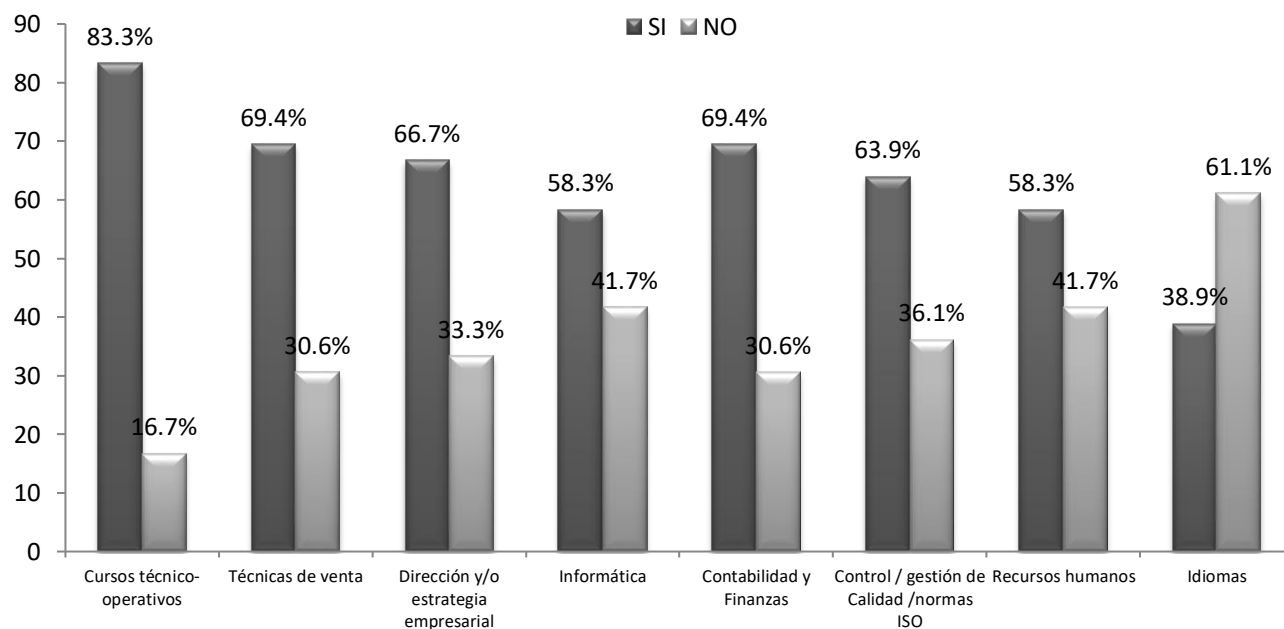


Fuente: *Elaboración propia.*

En él, se muestra que de todas las funciones que debe desempeñar el área de RH, la valoración del rendimiento/desempeño es la que con mayor frecuencia se lleva a cabo en los balnearios, seguida de la formación de personal y del reclutamiento de personal. Aunque es importante mencionar que de las cinco actividades evaluadas la mayoría están por arriba del 50%, es decir que más de la mitad de los balnearios encuestados están realizando estas actividades. También, es muy importante aclarar que si bien es cierto valorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores, es mucho más importante mejorar los sistemas de reclutamiento y selección de personal, porque de aquí depende que los balnearios tengan al mejor personal. Y una vez inmersos en la organización ahora sí, se forme y se desarrollen esas habilidades que tiene nuestro personal (Gestión del capital humano), para que después ya se pueda valorar, y a aquellos que tengan un buen desempeño se les puedan promover y por consecuencia mejorar sus sistemas de pagos.

No cabe duda que mientras más personal formado se tenga en las organizaciones, mejores resultados se tendrán. Lo inexplicable es que aun sabiendo esto, los balnearios presten poca atención al RH. El gráfico 12, muestra algunas de actividades de capacitación que piensan otorgar los balnearios en los próximos dos años a los directivos.

Gráfico 12. Actividades en las que se piensa dar capacitación a los directivos

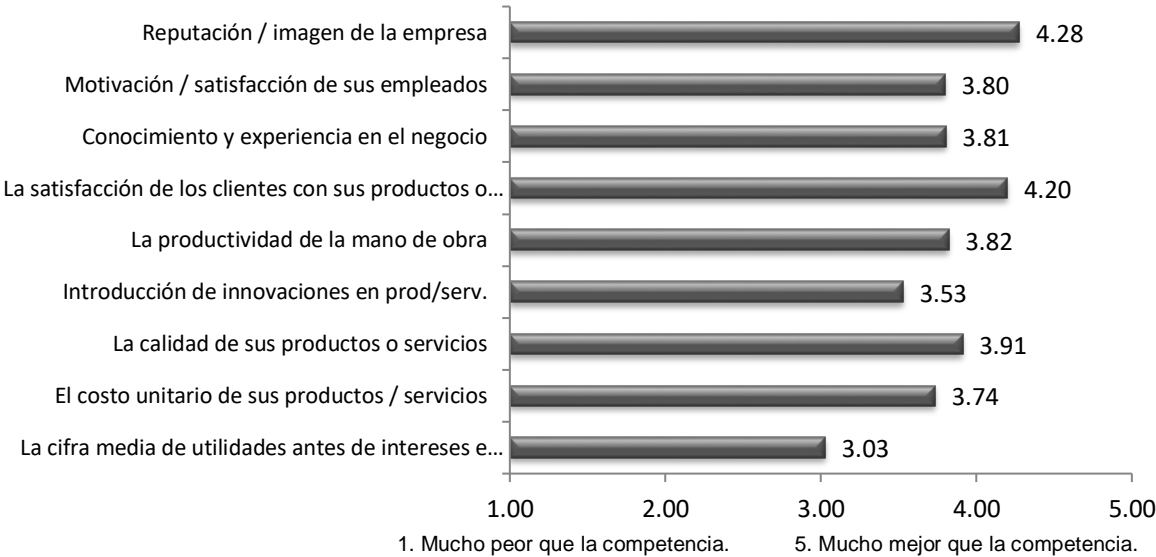


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 12, la capacitación exclusivamente en RH solo la piensan otorgar el 58.3% de los balnearios. Lo destacable es que si se ve interés por parte de los balnearios en capacitar al personal. Sin embargo, habrá que ver que sí la capacitación que se desea dar es la que requieren los colaboradores y para ello debemos remitirnos a que se haga una buena evaluación del personal, que es una de las funciones esenciales del área de RH. Ahora bien, retomando el gráfico 2, son realmente pocos los balnearios que cuentan con este departamento, y como consecuencia no se puede pedir a alguien que desempeñe esa función sino existe, factor que incide drásticamente en la formación del capital humano.

En la actualidad, existen muchas herramientas de las cuales las organizaciones se pueden apoyar para analizar su situación con respecto a otras (Matriz DOFA, PEYEA). El gráfico 13 muestra la percepción promedio de los dueños de los balnearios en comparación con su competencia.

Gráfico 13. Percepción de la situación de los balnearios con respecto a su competencia en actividades administrativas como:



Fuente: *Elaboración propia.*

De acuerdo con este gráfico, la percepción de los dueños o gerentes de los balnearios es que la motivación y satisfacción de sus empleados es mejor que la de su competencia, esto con base en un promedio de 3.80.

Las organizaciones, al igual que los seres humanos a lo largo de su existencia, se enfrentan a una serie de problemas. Sin embargo, lo importante de estos es resolverlos en el menor tiempo y de la manera correcta; para ello se debe aprender a separar a los importantes (que requieren pronta solución) de los menos importantes (problemas que también son importantes, pero que en ocasiones se resuelven al solucionar los primeros o que se pueden dejar en segundo término). El gráfico que se muestra a continuación representa algunos de los problemas que se presentan en los balnearios.

Gráfico 14. Grado de importancia para problemas organizacionales como:



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico 14, la profesionalización y cualificación del RH, son consideradas como el sexto problema más importante (3.24) que se presenta en los balnearios, por lo que no es de los más relevantes en estas organizaciones. En cuanto a este problema nos remitimos a la página 17 de este trabajo, en la cual se explica que no es que las organizaciones y en este caso los balnearios no sepan cualificar o valorar a su personal, sino más bien no saben cómo, y este problema se debe también a que son realmente pocas las organizaciones que tiene un área especial para el personal (profesionalización) y como consecuencia no se puede esperar que haya una buena valoración del problema en cuanto al personal si este se realiza de manera empírica y con base en percepciones.

4.4.2 Análisis e interpretación con estadística inferencial.

De acuerdo con los análisis realizados a las variables mencionadas en el capítulo 3, los resultados fueron los siguientes:

4.4.2.1 Años de operación de los balnearios vs departamento de recursos humanos.

Si revisamos la teoría administrativa, podremos observar que se explica que mientras más madura sea una empresa, existen mayores probabilidades de que estas lleven a cabo las actividades básicas para una buena administración, en especial la departamentalización. Par analizar esta variable de control, separamos a los balnearios en empresas jóvenes y maduras⁹. En el caso de los balnearios jóvenes no se encontró correlación en el análisis efectuado. Por el contrario, a medida que estos tienen más años de funcionamiento, tienden a tener un departamento formalizado de recursos humanos (Cuadro 13).

Cuadro 13. Correlación balnearios (empresas maduras) vs departamento RH

		Empresas Maduras	Departamento RH		
Empresas Maduras	Pearson Correlation	1	.507*		
	Sig. (2-tailed)		.038		
	N	17	17		
	Bootstrap ^a	Bias	0	-.034	
		Std. Error	0	.146	
		90% Confidence Interval	Lower	1	.260
			Upper	1	.705
Departamento de Recursos Humanos	Pearson Correlation	.507*	1		
	Sig. (2-tailed)	.038			
	N	17	17		
	Bootstrap ^a	Bias	-.034	0	
		Std. Error	.146	0	
		90% Confidence Interval	Lower	.260	1
			Upper	.705	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 36 bootstrap samples

Fuente: *Elaboración propia.*

⁹ Considerando como empresas jóvenes aquellos balnearios con 10 ó menos años de funcionamiento y empresas maduras a aquellos de más de 10 años funcionando, esto según el criterio utilizado en el libro "Análisis estratégico de la micro, pequeña y mediana empresa, estado de Hidalgo". Para más información véase el capítulo VI. Caracterización de las empresas, pág. 67 del libro.

4.4.2.2 Formación del director general de los balnearios vs departamento de recursos humanos.

En cuanto a la formación del dirigente y su correlación con la existencia de un departamento de recursos humanos, se observa que en el caso de los balnearios del Valle del Mezquital no se cumple con este supuesto, o al menos en la muestra utilizada para esta investigación (Cuadro 14). La causa podría ser debido a que, en la mayoría de los balnearios usados como muestra los dirigentes no realizan actividades muy específicas de recursos humanos, sino más en aquellas que inciden directamente en las finanzas de estas organizaciones, ya que de acuerdo con el gráfico 12 la capacitación que más se piensa otorgar al nivel directivo es la de contabilidad-finanzas.

Cuadro 14. Correlación nivel de formación del director general vs departamento RH

		Nivel de estudios del director general / gerente	Departamento RH	
Nivel de estudios del director general / gerente	Pearson Correlation	1	-.071	
	Sig. (2-tailed)		.682	
	N	36	36	
	Bootstrap ^a	Bias	0	.035
		Std. Error	0	.201
		90% Confidence Interval	Lower	1
	Upper		1	.294
Departamento de Recursos Humanos	Pearson Correlation	-.071	1	
	Sig. (2-tailed)	.682		
	N	36	36	
	Bootstrap ^a	Bias	.035	0
		Std. Error	.201	0
		90% Confidence Interval	Lower	-.347
	Upper		.294	1

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 36 bootstrap samples

Fuente: *Elaboración propia.*

4.4.2.3 Planeación estratégica de balnearios vs departamento de recursos humanos.

Las empresas, sean pequeñas o grandes empresas deben seguir un rumbo previamente establecido para lograr la consecución de sus objetivos. Aunque la planeación estratégica no es el tema central de nuestra investigación, pudimos observar que en los

balnearios del Valle del Mezquital, mientras más planean mayor es la tendencia a presentar un departamento de recursos humanos (Cuadro 15).

Cuadro 15. Correlación planeación estratégica en los balnearios y el departamento RH

		Realiza planeación estratégica	Departamento de RH
Realiza planeación estratégica	Pearson Correlation	1	.368*
	Sig. (2-tailed)		.027
	N	36	36
	Bootstrap ^a Bias	0	-.045
	Std. Error	0	.128
	90% Confidence Interval Lower Upper	1 1	.100 .509
Departamento de Recursos Humanos	Pearson Correlation	.368*	1
	Sig. (2-tailed)	.027	
	N	36	36
	Bootstrap ^a Bias	-.045	0
	Std. Error	.128	0
	90% Confidence Interval Lower Upper	.100 .509	1 1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 36 bootstrap samples

Fuente: Elaboración propia

La razón, posiblemente sea debido a que, al visualizar a futuro sobre las necesidades de los balnearios y con ciertas expectativas de crecimiento, los dirigentes de estas empresas empiezan a ver la importancia de tener un departamento que se encargue de estudiar y satisfacer las necesidades de sus colaboradores.

4.4.2.4 Departamento de RH vs promoción del personal.

El contar con un departamento de recursos humanos en las organizaciones implica que este no solo sirva para la gestión de la nómina, sino también para poner en práctica las cinco áreas de gestión de gestión del capital humano expuestos en el capítulo 1. Si bien es cierto que en la mayoría de los balnearios del Valle del Mezquital, no cuentan con un departamento RH formalmente establecido, al analizar si había relación alguna entre el departamento RH con que se realizará la promoción del personal en los balnearios, resultado que cuando los balnearios cuentan con este departamento formalmente establecido tienden a realizar promoción en su personal (Cuadro 16)

Cuadro 16. Correlación departamento RH vs promoción del personal

		Departamento de RH	Promoción del personal		
Departamento de Recursos Humanos	Pearson Correlation	1	.408*		
	Sig. (2-tailed)		.016		
	N	34	34		
	Bootstrap ^a	Bias	0	-.001	
		Std. Error	0	.150	
		90% Confidence Interval	Lower	1	.151
			Upper	1	.679
Promoción del personal	Pearson Correlation	.408*	1		
	Sig. (2-tailed)	.016			
	N	34	34		
	Bootstrap ^a	Bias	-.001	0	
		Std. Error	.150	0	
		90% Confidence Interval	Lower	.151	1
			Upper	.679	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 36 bootstrap samples

Fuente: *Elaboración propia*

4.4.2.5 Departamento de recursos humanos vs productividad de la mano de obra.

El tener un departamento formalmente establecido de recursos humanos en las organizaciones no garantiza al 100% que estas sean más rentables. Sin embargo, si representa una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo tienen, pues ello implica que se conocen las necesidades de los colaboradores y por consecuencia se supone que estos debieran estar satisfechos y por lo mismo más productivos.

En la muestra utilizada de los balnearios del Valle del Mezquital se comprueba este supuesto, obteniéndose una correlación significativa con una probabilidad de error del 95% sobre nuestro nivel de confianza (Cuadro 17). Es decir, se muestra que mientras mayor precesencia de un departamento RH en los balnearios del Valle del Mezquital, mayor es la productividad. Cabe mencionar que esta es la percepción de los dirigentes de estas organizaciones.

Cuadro 17. Correlación departamento RH vs la productividad de la mano de obra

		Departamento de RH	La productividad de la mano de obra	
Departamento de Recursos Humanos	Pearson Correlation	1	.354*	
	Sig. (2-tailed)		.040	
	N	34	34	
	Bootstrap ^a	Bias	0	-.031
		Std. Error	0	.143
	90% Confidence Interval	Lower	1	.078
		Upper	1	.558
La productividad de la mano de obra	Pearson Correlation	.354*	1	
	Sig. (2-tailed)	.040		
	N	34	34	
	Bootstrap ^a	Bias	-.031	0
		Std. Error	.143	0
	90% Confidence Interval	Lower	.078	1
		Upper	.558	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 36 bootstrap samples

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos afirmar que, en los balnearios del Valle del Mezquital el departamento RH está presente cuando estas organizaciones realizan planeación estratégica y sobre todo cuando éstas tienen mayor número de años de funcionamiento, es decir cuando los balnearios han llegado a la etapa de madurez.

Así también, es importante mencionar que cuando los balnearios del Valle del Mezquital, presentan un departamento RH formalmente establecido se ve favorecido su capital humano, en particular en los aspectos de la productividad y la promoción del personal.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Resumen de la investigación.

En el capítulo 1 vimos que las empresas día con día aspiran ser cada vez más competitivas y que debido a esta exigencia, están empezando a ver nuevas formas de incorporar competitividad a sus organizaciones mediante el desarrollo de su capital humano.

También se mencionó que, no solo basta conocer el concepto de capital humano en las organizaciones, sino más bien llevarlo a la práctica. Se explicaron algunas formas para su valoración, los elementos que debe tomar en cuenta el dirigente para tener un excelente capital humano, así como algunas técnicas que ayudan mejorarlo. Se dio a conocer una técnica para conocer el rendimiento sobre la inversión aplicado al CH, así como el caso de una empresa que se distingue por tener un buen capital humano.

Finalmente, se explicaron los temas de gran trascendencia y que influyen directamente en el capital humano, como son la motivación, el liderazgo, el capital intelectual, la productividad, la capacitación y la administración del recurso humano. Todos ellos vistos y analizados desde la perspectiva del dirigente.

El capítulo 2 ayudó a visualizar el turismo como una nueva forma de mejorar las economías, en especial la de nuestro país. Se definió al turismo, se explicaron cada una de sus subdivisiones y se citaron algunas cifras que son representativas de este sector.

Se analizó la situación de los balnearios en México, en este apartado se explica cómo los balnearios han tenido que asociarse como una respuesta para enfrentar la creciente competitividad en este sector, además de servir como medio de difusión. Se citan los estados afiliados a la AMPABA, así como aquellos que también su propia asociación, esto debido a que la AMPABA es un organismo nacional.

Por último, se explicó que de acuerdo a las características de nuestro estado puede catalogarse como turístico. Se mencionó, que los balnearios del estado de Hidalgo representan una fuente de ingresos bastante representativa y por ende deben estudiarse para conocer su forma de funcionamiento. Además, se señalaron algunos de sus problemas que han enfrentado en los últimos años, como son la crisis económica, la contingencia

sanitaria causada por el virus de la influenza AH1N1, así como la creciente inseguridad que se vive actualmente por la lucha contra el narcotráfico.

El capítulo 3 nos permitió conocer los métodos de investigación en ciencias sociales, ayudó a conocer y diferenciar claramente tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. Se mostraron las ventajas y desventajas de cada uno de estos.

Fue la base para poder posicionarnos en el tipo de enfoque que más identificó a nuestro estudio, siendo el cuantitativo el más idóneo, esto debido a que nuestro instrumento de medición permitió el uso de la estadística, tanto descriptiva como inferencial para conocer las prácticas de recursos humanos y algunas variables relacionadas con su aplicación. Los análisis efectuados permitieron resolver las preguntas de investigación planteadas inicialmente, y comprobar o rechazar las hipótesis enunciadas en el capítulo III. Se explicaron los temas de gran trascendencia para este enfoque. Se señaló nuestro objeto de estudio, los objetivos que se perseguían y las preguntas de investigación.

Por último se mostraron las variables de control, para que finalmente se pudieran enunciar las hipótesis de nuestra investigación.

5.2 Conclusiones.

El Capital Humano (CH) debe jugar el papel que le corresponde en las organizaciones, no solo por ser un tema que se ha convertido de moda en los últimos años, sino más bien por su importancia como un factor de desarrollo en las empresas. En el caso de los balnearios, al CH no se le ha dado la importancia que le corresponde debido a una serie de factores.

El análisis de la información, permitió descubrir algunos de estos factores, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Solo el 38.9% de los balnearios encuestados cuenta con un departamento de RH formalmente establecido y diferenciado de los demás. Por consecuencia, no se puede pedir que haya una buena formación de capital humano si ni siquiera existe

un área encargada para vigilar por las necesidades de los colaboradores en este tipo de organizaciones.

2. La gran mayoría de los balnearios considera que, dentro de las actividades del área RH, la valoración del rendimiento/desempeño es la más importante, restando importancia al reclutamiento y selección. Esto es una limitante para el desarrollo de estas empresas, ya que desde nuestro punto de vista es un error porque esta actividad es la base principal para una buena formación de CH. Una vez seleccionado el personal idóneo, no hay necesidad de dar capacitación para que ocupe su puesto, sino más bien se tratará de formar para despertar esas habilidades que el personal trae y que aún no han sido explotadas (Formación de CH).
3. La preparación y formación de personal no es considerado como un factor de éxito y desarrollo prioritario en los balnearios, ya que está ubicado en el cuarto lugar en comparación con otros factores competitivos como son el servicio al cliente (primer lugar), reputación/imagen de la empresa (segundo lugar) y de la calidad del servicio al cliente que ocupa el tercer lugar.
4. Los balnearios de la región Valle del Mezquital, Hidalgo que tienen mayor número de años funcionando tienden a tener un departamento de recursos humanos formalmente establecido, por consecuencia aquellas que ya se consideran maduras, cumplen con este supuesto.
5. La formación del director en los balnearios del Valle del Mezquital, no influye para que exista un departamento RH formalmente establecido, esto quizás debido a que, la mayoría de los balnearios son empresas familiares.
6. Los balnearios que realizan planeación estratégica por lo general cuentan con un departamento de recursos humanos formalmente establecido. La razón, se debe quizás porque al visualizar un crecimiento en un futuro ven la necesidad de contar con un departamento para cubrir con las necesidades de su personal. Además, recordemos que la planeación estratégica al desarrollar las estrategias a utilizar para lograr los objetivos organizacionales, no solo se enfoca en el recurso financiero, sino también en los demás.

7. En los balnearios que cuentan con un departamento de recursos humanos formalmente establecido, realizan promoción de su personal.
8. En los balnearios que cuentan con un departamento de recursos humanos formalmente establecido, la productividad de su personal se ve incrementado con respecto a la competencia, esto según la perspectiva del director general.

5.3 Validación de hipótesis de investigación.

Los resultados mostrados en párrafos anteriores nos permiten validación o invalidar las hipótesis que se muestran a continuación (Tabla 10).

Tabla 10. Validación de hipótesis de investigación.

Hipótesis	Validada/ No valida	Justificación
H1. Los balnearios del Valle del Mezquital con mayor número años de funcionando, por lo general cuentan con un departamento específico de recursos humanos.	Validada	Correlación significativa de 0.05 (ver cuadro 13 y 14).
H2. El nivel de formación en los directores de los balnearios del Valle del Mezquital, influye para que exista un departamento de recursos humanos formalmente establecido.	No validada	Correlación no significativa (ver cuadro 15).
H3. En los balnearios del Valle del Mezquital que realizan planeación estratégica, tienden a tener un departamento de recursos humanos formalmente establecido.	Validada	Correlación significativa de 0.5 (ver cuadro 16).
H4. En los balnearios del Valle del Mezquital con un departamento de recursos humanos formalmente establecido, realizan promoción de su personal.	Validada	Correlación significativa de 0.5 (ver cuadro 19).
H5. En los balnearios del Valle del Mezquital que tienen un departamento de recursos humanos formalmente establecido, la productividad es mejor con respecto a su competencia.	Validada	Correlación significativa de 0.5 para departamento RH (cuadro 20).

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que los resultados aquí mostrados solo son aplicables a la muestra de nuestra investigación y la región Valle del Mezquital.

5.4 Recomendaciones para mejorar la ACH en balnearios del VM.

Como se puede comprobar, los resultados mostrados no son muy favorables en cuanto al desarrollo del capital humano en los balnearios del Valle del Mezquital. Sin embargo, es nuestra responsabilidad hacer las recomendaciones pertinentes para la mejora de este factor competitivo.

1. Verificar que las áreas RH en los balnearios sean dirigidas por un especialista RH, o por lo menos con alguien que conozca de los temas y que lleve a cabo de manera correcta todo el proceso administrativo de RH.
2. Otorgar capacitación al dirigente de los balnearios/encargado del área RH, enfocado a nuevas técnicas de gestión del capital humano.
3. Otorgar capacitación a los colaboradores de los balnearios del Valle del Mezquital, siempre y cuando se haya realizado la detección de necesidades de capacitación (DNC).
4. Vigilar que el encargado del área RH en los balnearios del Valle del Mezquital, lleve a la práctica las cinco fases de valoración del capital humano (clarificación, evaluación, diseño, implantación y seguimiento), así como la las cinco áreas de gestión del mismo (reclutamiento, la retención y jubilación; compensación y gestión del desempeño; desarrollo de carrera, planeación de sucesiones y la formación; estructura de la organización y la dirección).
5. Establecer un programa de benchmarking de capital humano, el cual sirva para analizar las técnicas de gestión del capital humano en balnearios de prestigio a nivel nacional, y aplicarlos a los del Valle del Mezquital. Por ejemplo: “El selva mágica” de la ciudad de Guadalajara, “el Rollo de Cuernavaca”, Morelos, por mencionar algunos.

6. Es de vital importancia la participación de los dirigentes de los balnearios del Valle del Mezquital, en la gestión del capital humano. En la actualidad las organizaciones no debe bastarles con dar capacitación para mejorar las habilidades de los colaboradores, deben ir más allá. Esta capacitación puede y debe darse para mejorar y reforzar las relaciones interpersonales, las actitudes y aptitudes, tanto en la organización como las del seno familiar, pues recordemos que este también es conocimiento.
7. Es necesario desarrollar programas de mentoring (acompañamiento), para buscar desarrollar todos los talentos organizacionales que aún se encuentran en bruto.
8. Y no dejemos de lado la investigación en los balnearios del Valle del Mezquital, esto para el descubrimiento y mejoramiento de nuevas formas de producción (ventas), y sobre todo para el autoconocimiento de las personas en estas organizaciones.

Cabe aclarar que estas recomendaciones no permiten alcanzar resultados inmediatos, al hablar de capital humano estamos hablando de un activo que irá consolidándose con el tiempo mediante una responsabilidad conjunta de dueños y dirigentes para que con base en la práctica se lleve a cabo.

5.5 Limitantes de la investigación.

Nuestra investigación, como cualquier otra es perfectible. Pero es muy importante reconocer aquellos factores que la hacen ser un tanto limitada.

En primer lugar tenemos que nuestra muestra de investigación no se realizó a toda la población de balnearios formalmente ubicados en los balnearios del Valle del Mezquital, Hidalgo (41 balnearios), aplicando nuestra investigación solo a una muestra de 36 balnearios con un 90 % de nivel de confianza y un porcentaje de error del 5 %.

Y por otra parte, el carácter descriptivo de nuestro trabajo, no permite explicar del porqué los balnearios del Valle del Mezquital, no realizan ARH o ACH, o que esta sea un tanto limitada. La razón de ello, es debido a que en este trabajo solo se describen los

resultados obtenidos de la encuesta sin profundizar mediante enfoques cualitativos que permitan dar una explicación a esta interrogante.

5.5 Perspectivas de la investigación.

Ahora bien las perspectivas de nuestra investigación es desarrollar un instrumento de medición propio, el cual sirva de base para medición del capital humano y que sea aplicado no solo a los balnearios, sino también a cualquier tipo de empresa.

Cabe aclarar, que este instrumento de medición se buscará ser desarrollado y aplicado a un caso en específico. En especial, en el balneario más representativo del estado de Hidalgo.

Como se pudo observar, el capital humano juega un papel muy importante en las organizaciones actuales, no solo por ser un tema de moda, sino también por la ventaja competitiva que le ha venido a dar a las organizaciones. Si bien es cierto, que la mayoría de los estudios de capital humano han sido empleados en organizaciones del sector producción, la importancia de haberlo aplicado a los balnearios del Valle del Mezquital, no solo se debe por su fuerte contribución a la economía hidalguense, sino también para hacer un reflexión de en qué estamos fallando y hacer la debida corrección para que en un futuro no lejano seamos un estado con una economía sólida. Los balnearios del Valle del Mezquital, pueden y deben mejorar su capital humano, la utilidad radica en que no solo podrán distinguirse por ser organizaciones consolidadas por tener al mejor personal, sino también porque los colaboradores de éstas podrán decir con orgullo "Soy de X balneario". Cuán importante es hoy en día contar con personal comprometido con las organizaciones, que estos se sientan parte de ellas y sobre todo que sean leales, es aquí donde realmente se ve el impacto de desarrollar un buen capital humano, siendo este un gran factor competitivo en las organizaciones, esta demás mencionar que al darse estas reacciones, los colaboradores trabajan de una mejor manera y por consecuencia mejores resultados. Pudiendo así, empezar ya en busca de explorar nuevos territorios y sobre comprometerse con el desarrollo de la sociedad mexicana (educación, cultura y el cuidado del medio ambiente).

Bibliografía

Ameth, E. (2009, 2 de Diciembre) Empresarios esperan visitas en balnearios para las vacaciones. *Milenio, Negocios*, p. 26.

Ameth, E. (2010) Balnearios piden difusión a SECTUR, *Milenio, Hidalgo*. Recuperado el 13 de Enero de 2010, de <http://impreso.milenio.com/node/8702289>

Ameth, E. (2010) Turistas mexiquenses prefieren balnearios de Hidalgo que playas. *Milenio, Hidalgo*. Recuperado el 8 de Enero de 2010, de <http://impreso.milenio.com/node/8699926>

Ameth, E. (2010, 6 de Enero) Monumentos y Museos olvidados por turistas. *Milenio. Cultura*, p. 37.

Arias, F. (2009) *Repercusiones económicas, familiares y psicológicas del micro-financiamiento en Cuernavaca México*, SÁNCHEZ, V. (COORD) La investigación académica en la MIPYME, realidades, oportunidades y retos, CUMEX-UAEH-AIREPME, 1ra Edición, México, p. 233, 234.

Bain, D. (1997) *Productividad, La solución a los problemas de la empresa*. Mc Graw Hill, 1ª ed., México. p. 3, 4.

Bernal, C. A. (2006) *Metodología de la investigación*, Pearson, 2a. ed. México, pp. 57, 108.

Bortesi, L. (2008) Aspectos Cualitativos de la Productividad. *Revista Alternativa Financiera*, 5, p. 9. Recuperado el 21 de Noviembre del 2010, de Academic Search Complete.

Briones, G. (1998) *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*, Trillas, 3a. ed. México, pp. 17, 25, 29.

Casimiro, F (2007) Los Recursos Humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 85, Septiembre 2007. Recuperado el 11 de Marzo de 2001 de, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Camacho, E. (2009, 20 de Octubre) Formar capital humano de calidad, base de desarrollo. *El Universal*. Recuperado el 20 de octubre, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/56204.html>

Claude, G. y Alvarez, L. (2005) *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson, Prentice Hall, 2da ed, México, p. 79 - 90, 122, 123.

CEO Argentina, Price Water House Coopers (2006) Capital Humano. El liderazgo y los recursos humanos como fuentes de oportunidades. *Responsabilidad social corporativa. Hot topics, año 2, N° 4*. Recuperado el 11 de Marzo de 2011 de, www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-capitalhumano.pdf

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill, 8na. ed. México, p. 47, 94, 118, 122, 386.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill, 3na. ed. México, p. 118 – 122.

Davenport, T. (2000) *Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas*, Gestión 2000, 1a. ed. España, p. 26, 28-41, 44 - 48, 50, 53, 54, 65 - 67, 69 - 71.

Díaz, D; Falcón, V. y Balagué, I C, J. (2003) Importancia del capital intelectual en el turismo. *Retos turísticos*, 2 (2/3), p. 4, 5. Recuperado el 21 de Noviembre del 2010, de Academic Search Complete.

Edvinsson y S. Malone (2004) *El capital intelectual, cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*, Norma, 1ra. ed. México, p. 5

Esquivel, G. (2009, 28 de Noviembre). Pymes Turísticas fortalecen comunidades indígenas de México, *Mundo Ejecutivo*, año 4, No. 72, p. 28

Falco, A. (2009) Capital intelectual. *Temas de Management*, 7, pp. 2. Recuperado el 19 de Noviembre del 2010, de Academic Search Complete.

Friedman, B; Hatch, J y M. Walker, D. (2000) *Atraer, Gestionar y Retener el capital humano, Cumplir lo prometido*, p. 15, 16, 19, 22 – 24, 51, 53 - 56.

Gil, I; Ruiz, L. y Ruiz, J. (1997) *La nueva dirección de personas en la empresa*, Mc Graw Hill, 1ra Edición, Madrid, España, p. 93,94.

Gratton, L. (2001) *Estrategias de capital humano, como situar a las personas en el corazón de la empresa*, Prentice Hall, 1ª ed., España, p. 4, 14 – 24.

Sullivan, P. (2001) *Rentabilizar el capital intelectual, técnicas para optimizar el valor de la innovación*, Paidós, 1ra Edición, España, p. 27, 29, 67, 75-77.

Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2006) Initiating Strategic Planning, *Journal of Business Research*, 59 (1): 100-111.

Hart, S., Banbury, C. (1994). How strategy making process can make a difference, *Strategic management journal*, 15, 251-269.

Hernández, S. R; Fernández, C; y Baptista P. (2010) *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, 5a. ed. México, pp. 4-6, 9-11, 16, 364, 394.

Herrera, M. A. (2008) *Métodos de investigación 2, un enfoque dinámico y creativo*, Esfinge, 3a. ed. México, pp. 71, 74, 75.

HIDALGO.TRAVEL, (2010) Que hacer en hidalgo, Recuperado el 15 de enero de 2010, de http://www.hidalgo.travel/de_visita/que_hacer/

INEGI (2009), Actividades económicas, principales sectores de actividad. Recuperado el 29 de Octubre, de <http://cuentame.inegi.gob.mx/monografias/informacion/hgo/economia/default.aspx?tema=me&e=13>

Ivancevich, M. (2005) *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, 9na. ed. México, p. 8, 9, 12, 13, 19.

Longenecker, J. C., More, R. Petty, L y Palich, J. (2007) *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*, Thompson, 13 ed, México.

Joseph B y Joseph, J. (2003) *Lo mejor de los gurús, las ideas clave de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurús del managemet*, Gestón 2000, 1ra. ed. España, p. 18

Llano, C. (2004, Abril) La motivación, hermana de la productividad. *Entrepreneur México*, 12 (4), p. 28-32. Recuperado el 16 de Noviembre del 2010, de Academic Search Complete.

Madrigal, B. E y Madrigal R. (2009) *El capital humano: análisis y reflexiones sobre las investigaciones y construcción del conocimiento*, SUÁREZ-NUÑEZ, T Y LÓPEZ, L. (COORD) La investigación en gestión y organizaciones en México, Universidad Autónoma de Yucatán, 1ra ed, México, p. 189 - 195.

Mendoza, B. y Sigler, E. (2010) Industria sin chimeneas sobrevive a desdén oficial. *El universal*. Recuperado el 25 de Diciembre de 2009, de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/647959.html>

Montaño, A. (2002) *Productividad, Una guía práctica de aplicación inmediata en su negocio*, Pac, 1ra Edición, México, p. 1-5, 411.

Münc, G. (2005) *Administración del capital humano: la gestión del elemento más valioso de la organización*. Trillas, 1ra. ed. México, p. 14, 15, 16.

PEMEX (2001) Comparaciones internacionales. PEMEX, Anuario estadístico 2001, p. 58, Recuperado el 5 de Enero de 2010, de <http://www.pemex.com/files/content/AnuarioEstadistico2001.pdf>

PEMEX (2009) Comparaciones internacionales. PEMEX, Anuario estadístico 2009, p. 67. Recuperado el 5 de Enero de 2010, de http://www.ri.pemex.com/files/content/1_AE_COMPLETO.pdf

Phillips, Jack. (2006) *Invertir en el capital humano, estrategias para no gastar demasiado... o demasiado poco*, DEUSTO, 1ra Edición, España, p. 71 - 73, 81 - 87, 113 - 119, 126.

Ramírez, E. (2007) Capital intelectual: Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, 23, p. 137. Recuperado el 19 de Noviembre del 2010, de Academic Search Complete.

Ramos, M. (2005) *Liderazgo y conducción de equipos*, Trillas, 1ra. ed. México, p. 9

Red estatal de observatorios ciudadanos y sistema de indicadores para el desarrollo del estado de Guanajuato (2006), Ingresos por turismo, recuperado el 20 de Octubre, de http://seip.guanajuato.gob.mx/observa/index.php?option=com_content&view=article&id=156:ingresos-por-turismo&catid=62:aprovechamiento-de-las-relacionesinternacionales&Itemid=56

Rodríguez, Carlos (2004) *Liderazgo contemporáneo, programa de actualización de habilidades directivas*, D.R. ITESO, Universidad de Colima, 1a. ed. México, p. 48-50.

Santos, A; Rodríguez, I. y Pérez, C (2007) Capital Humano y e-RRHH. *Ingeniería Industrial*, 28 (1), p. 4. Recuperado el 21 de Noviembre del 2010, de Academic Search Complete.

SECRETARIA DE TURISMO (2000) Estudio de Gran Visión del Turismo en México- Perspectiva 2020, p. 16, 17, 27, 28, 30, 31. Recuperado el 14 de Diciembre de 2009, de <http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/14661/4/GranVision.pdf>

SECRETARIA DE TURISMO (2007) Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México, p. 19-28, 31,32, 70-72, 131. Recuperado el 14 de Diciembre de 2009, de http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/15035/6/turismo_de_naturaleza.pdf

SECRETARIA DE TURISMO (2008) Análisis del turismo 3, p. 33-35, 43-45, 50. Recuperado el 14 de Diciembre de 2009, de http://148.245.25.81/work/docs/19_analisis_del_/ANALISIS%20DELTURISMO%20final.pdf

Secretaria de Turismo del Estado de Hidalgo (2009) Mapa de balnearios del estado de Hidalgo, recuperado el 26 de octubre de 2009, de http://www.hidalgo.travel/menuLateral/images/mapas/mapa_balnearios_gde.jpg

SECRETARIA DE TURISMO, (2008) Turismo de internación, p. 6, 7,13-15. Recuperado el 14 de Diciembre de 2009, de http://datatur.sectur.gob.mx/work/docs/17_turismo_de_in/Turismo%20de%20Internacion%202008.pdf

SECRETARIA DE TURISMO, (2008) Turismo en México 2008, p. 3-6, 12. Recuperado el 14 de Diciembre de 2009, http://datatur.sectur.gob.mx/work/docs/21_turismo_mexico/Turismo%20en%20Mexico%202008.pdf

Suarez, T. (2009) *La gestión de la pequeña empresa: una perspectiva desde la complejidad*, SANCHEZ, V. (COORD) La investigación académica en la MIPYME, realidades, oportunidades y retos, CUMEX-UAEH-AIREPME, 1ra Edición, México, p. 61

Suarez-Nuñez, T. y Martin, M. (2006) Impacto del capital humano y organizacional en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación de la PYME. *Cuadernos de Administración*, 21 (35), p. 39-41. Recuperado el 28 de Noviembre del 2010, de Business Source Complete.

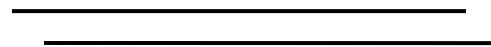
Sumanth, D. (1990) *Ingeniería y Administración de la productividad, Medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio*, McGraw-Hill, 1ra Edición, México, p. 3,4

Topa, G. y Morales, J. (2007) Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology & Psychological Therapy*, 7 (3), 366-368. Recuperado el 6 de Enero de 2011, de Academic Search Complete.

Torres, J. L. (2005) Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, 18, p. 152, 153. Recuperado el 28 de Noviembre del 2010, de Academic Search Complete.

VISITMEXICO, (2010) Turismo de congresos y convenciones, Recuperado el 5 de Enero de 2010, de http://www.visitmexico.com.mx/wb/pressmx/pres_congreso_yconvenciones

Anexo 1



ENCUESTA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Marque con una "X" donde proceda si se encuentra con y rodee con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Si desea recibir los resultados del estudio, indique la dirección a la que deben remitirse:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL _____
 En atención de: _____
 DIRECCIÓN: c/ _____ n° _____
 COLONIA _____ C.P. _____
 CIUDAD _____ ESTADO _____

BLOQUE I.- DATOS GENERALES

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? años

2.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):

- SI
- NO

3.- ¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil?:

- SI (Indique cuál)
 - 1. Sociedad Anónima (SA).
 - 2. Sociedad Anónima de Capital Variable (SA de CV).
 - 3. Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada (SA de RL).
 - 4. Sociedad Cooperativa.
 - 5. Asociación de participación.
 - 6. Sociedad de producción rural.
 - 7. Otra (indique cuál:.....)
- NO (Continúe en la PREGUNTA 4)

4.- ¿Cuál es la edad del director general / gerente / propietario? años

5.- ¿Cuál es el nivel de formación terminada del director general / gerente / propietario?:

(Marque sólo una respuesta)

Estudios primarios <input type="checkbox"/>	Bachillerato / preparatoria <input type="checkbox"/>
Educación secundaria <input type="checkbox"/>	Estudios universitarios <input type="checkbox"/>

6.- Indique el número medio de empleados de su empresa:

	2007	2008	2009
1. Fijos			
2. Temporales			
TOTAL			

7.- ¿Cuál ha sido el volumen de ventas de su empresa en los años que se indican? (EN PESOS)

	2007	2008	2009
Volumen de ventas (PESOS)			

8.- Como media, ¿qué porcentaje aproximado de sus ventas y de sus compras destina o provienen de cada uno de los siguientes mercados?

	VENTAS	COMPRAS
	%	%
* Local / Regional		
* Estatal		
* Nacional		
* Internacional		
TOTAL	100 %	100 %

BLOQUE II.- DIRECCIÓN

9.- Indique si su empresa realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) y, en su caso, el horizonte temporal:

	Realiza	Horizonte Temporal	
		1 año	Más de 1 año
Plan estratégico	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.- Indique si su empresa, en los dos últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (SEÑALE LAS QUE PROCEDAN):

* Actividades comerciales	<input type="checkbox"/>	* Compartir almacenes, transporte, ...	<input type="checkbox"/>
* Producción y prestación de servicios	<input type="checkbox"/>	* Desarrollo de nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>
* Compras y abastecimientos	<input type="checkbox"/>	* No se han establecido alianzas/acuerdos	<input type="checkbox"/>

11.- A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

Tipo A.- Suele realizar cambios y mejoras en los productos / servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos / servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo B.- Mantiene una base relativamente estable de productos / servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos / servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo C.- Ofrece un conjunto relativamente estable de productos / servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	<input type="checkbox"/>
Tipo D.- No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	<input type="checkbox"/>

12.- Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

	Nada Importante			Muy Importante	
* Desarrollo de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
* Precio inferior a la competencia de productos/servicios	1	2	3	4	5
* Acceso a nuevos mercados	1	2	3	4	5
* Calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
* Flexibilidad del proceso productivo o comercial	1	2	3	4	5
* Esfuerzo en investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
* Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	1	2	3	4	5
* Preparación y formación del personal	1	2	3	4	5
* Servicio al cliente	1	2	3	4	5
* Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	1	2	3	4	5
* Reputación / imagen de la empresa	1	2	3	4	5

BLOQUE III.- ORGANIZACIÓN / RECURSOS HUMANOS

13.- Indique si en su empresa existen diferenciados los siguientes departamentos y el número aproximado de personas incluidas en cada uno de ellos (SEÑALE LO QUE PROCEDA):

	Tiene Dpto.	Nº de Personas
Departamento Comercialización / Ventas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Departamento de Producción	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Departamento de Finanzas / Contabilidad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Departamento de I+D	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

14.- Indique si realiza o no las siguientes actividades de administración de recursos humanos:

	Realiza	
* Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
* Valoración del rendimiento/desempeño	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
* Formación del personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
* Promoción del personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
* Sistemas de pago variable (Incentivos)	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

15.- De las siguientes actividades de capacitación, indique aquellas que, a su juicio, tendrá que desarrollar su empresa tanto para directivos como para el resto del personal en los dos próximos años:

	REALIZARÁ:	
1. Cursos técnico-operativos.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Técnicas de venta.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Dirección y/o estrategia empresarial	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Informática	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Contabilidad y Finanzas	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Control / gestión de Calidad /normas ISO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Recursos humanos	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Idiomas.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
9. Otras (especificar).....

BLOQUE IV.- TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN, CALIDAD, NUEVAS TECNOLOGÍAS...

16.- La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

<input type="checkbox"/> FUERTE	* Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="checkbox"/> BUENA	* La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="checkbox"/> SOSTENIBLE	* La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> DÉBIL	* Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

17.- ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

SI	<input type="checkbox"/>	Indique la norma y el organismo que lo certificó.....
NO	<input type="checkbox"/>	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad
NO	<input type="checkbox"/>	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

18.- Señale las áreas de su empresa donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como la importancia que da a las mismas (1 = nada importante, 5 = totalmente importante).

IMPORTANCIA

	<u>Ha realizado</u>		IMPORTANCIA				
	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Nada Importante	1	2	3	4
1. Innovaciones relacionadas con procesos productivos	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
2. Innovaciones relacionadas con los productos / servicios	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
3. Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

19.- Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos:

	Mucho peor que la competencia			Mucho mejor que la competencia	
	1	2	3	4	5
* La cifra media de utilidades antes de intereses e impuestos	1	2	3	4	5
* El costo unitario de sus productos / servicios	1	2	3	4	5
* La calidad de sus productos o servicios	1	2	3	4	5
* La introducción de innovaciones en producto / servicios/ etc.	1	2	3	4	5
* La productividad de la mano de obra	1	2	3	4	5
* La satisfacción de los clientes con sus productos o servicios	1	2	3	4	5
* Conocimiento y experiencia en el negocio	1	2	3	4	5
* Motivación / satisfacción de sus empleados	1	2	3	4	5
* Reputación / imagen de la empresa	1	2	3	4	5

20.- Responda a las siguientes cuestiones en relación con su empresa:

	SI	NO
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene página web?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Realiza mercadotecnia usando internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Indique los datos que reflejan el equipamiento de comunicaciones y de medios informáticos de su empresa y señale aquellos en los que piensa invertir en los próximos dos años:

	Nº unidades en uso	PIENSA INVERTIR	
1. Línea telefónica básica.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Líneas Infovía, Internet.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Fax.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Videotex/Ibertex.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Módem.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Ordenadores no en red.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Ordenadores en red.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Impresoras.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

22. En relación a las siguientes aplicaciones informáticas señale las que habitualmente se utilizan en su empresa:

1. Procesador de textos (WP, Word, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Base de datos (Access, DB, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Hoja de cálculo (Excel, Lotus, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Programa de gráficos (HG, Corel Draw, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Software de fax en el ordenador.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Contabilidad.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Laboral (Nóminas y seguros sociales).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
9. Fiscal (libros, declaraciones, etc).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
10. Almacenes y facturación.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

23.- Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras (1= Mínimo, 5= Máximo):

	Mínimo			Máximo	
* Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	1	2	3	4	5
* Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anual	1	2	3	4	5
* Análisis de la situación económico-financiera	1	2	3	4	5

24.- ¿Cuál es el plazo de cobro a sus clientes? días.
¿Y el plazo de pago a sus proveedores? días.

25.- ¿Cuál fue la utilidad neta sobre ventas de su empresa en los dos últimos años?

Menos del 0%	Del 0% al 5%	Del 5% al 10%	Del 10% al 15%	Más del 15%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26.- En relación con los últimos dos años la utilidad media sobre ventas ha sido:

Creciente Estable Decreciente

27.- A la hora de financiar las inversiones en activos fijos (maquinaria, vehículos, etc), indique la frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes de financiamiento:

	Nunca			Siempre	
Aportaciones de los accionistas (propietarios).	1	2	3	4	5
Reinversión de utilidades	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a plazo superior a un año	1	2	3	4	5
Financiamiento bancaria a plazo inferior a un año	1	2	3	4	5

28.- Indique el grado de frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes para financiar los activos circulantes (crédito a clientes, existencias, etc.) de su empresa:

	Nunca			Siempre	
Aplazamiento del pago a proveedores	1	2	3	4	5
Letras y pagarés	1	2	3	4	5
Crédito bancario anual	1	2	3	4	5
Factoraje	1	2	3	4	5
Recursos propios y aportación de los accionistas	1	2	3	4	5
Préstamos fuera del sistema bancario	1	2	3	4	5

29.- Indique el nivel de importancia de las siguientes acciones para el desarrollo futuro de su empresa:

	Nada Importante			Totalmente Importante	
Reducción de impuestos (presión fiscal)	1	2	3	4	5
Flexibilidad laboral	1	2	3	4	5
Ayudas a la formación y reciclaje del personal	1	2	3	4	5
Ayudas a la inversión	1	2	3	4	5
Información y asesoramiento a las empresas	1	2	3	4	5
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	1	2	3	4	5
Complejidad del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	1	2	3	4	5
Sistema bancario centrado en la financiación de las pyme	1	2	3	4	5
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	1	2	3	4	5

30.- De los siguientes problemas, indique el grado de importancia que tienen en su empresa:

	Nada Importante			Totalmente Importante	
Situación financiera de su empresa	1	2	3	4	5
Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	1	2	3	4	5
Problemas de organización y dirección	1	2	3	4	5
Problemas técnicos	1	2	3	4	5
Problemas burocráticos con la Administración Pública	1	2	3	4	5
Problemas de mercado	1	2	3	4	5
Gestión de cobros y pagos	1	2	3	4	5
Problemas de localización	1	2	3	4	5
Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	1	2	3	4	5
Problemas de innovación	1	2	3	4	5
Problemas de calidad	1	2	3	4	5
Elevados costos salariales	1	2	3	4	5