**Institución: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**

**Título: EL PERSONAL COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN TIEMPOS DE PANDEMIA PARA EMPRESAS VITIVINÍCOLAS EN TEQUISQUIAPAN, QUERÉTARO, MÉXICO.**

**Autor (es): SALVADOR LEDESMA MARTHA, CABELLO CERVANTES LEÓN MARTÍN**

**Temática: ALTA DIRECCIÓN COMPETITIVA**

**Datos de identificación:**

**Celular: 427 277 7048**

**Correo: mar\_sale09@yahoo.com.mx**

**Domicilio postal: Privada Francisco Villa No. 9, Col. Casa Blanca, San Juan del Río, Querétaro.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **El personal como gestión estratégica en tiempos de pandemia para empresas vitivinícolas en Tequisquiapan, Querétaro, México.** |

Salvador Ledesma Martha, Cabello Cervantes León Martín

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

**Resumen**

*Los desafíos actuales en la gestión humana en el contexto de la pandemia, han generado mayor enfoque en la planeación y estrategia como factores de desarrollo para las empresas vitivinícolas, siendo elementos integrales para el desarrollo y adaptación del capital humano que se requiere con competencias, habilidades, aptitudes y actitudes en el presente y para el futuro.*

***Palabras clave:*** *empresas vitivinícolas, gestión humana, planeación, estrategia y pandemia.*

**1. Introducción**

La presente investigación hace referencia al tema de planeación, estrategia y su relación con la gestión humana en las empresas vitivinícolas de Tequisquiapan, Querétaro, México, las cuales, se encuentran limitadas en la planeación estratégica, para el desarrollo y crecimiento del personal. Para analizar esta situación, es necesario mencionar que la estructura organizacional de la empresa se enfoca en las actividades, funciones y toma de decisiones de los dueños de la empresa familiar, dejando de lado la participación e integración del personal.

La economía del vino para Tequisquiapan, es importante porque da trabajo en diferentes niveles, en principio al sector agrícola, así como, en los procesos de producción, administrativo y marketing de sus vinos, y más reciente cuando se liga al turismo enológico.

La gestión humana como factor importante para el desarrollo y crecimiento de las actividades económicas en las empresas vitivinícolas, debe de implementarse a partir de la integración del personal en las diversas áreas de oportunidad, gestionando el desempeño de cada trabajador para la mejora y adaptación a las nuevas necesidades del entorno.

**2. Marco Teórico**

De acuerdo con García, Murillo y González (2010), la gestión humana se define como: los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Los principios del enfoque humanista a favor de los trabajadores, es aportación de Taylor (1911), con la propuesta de elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción a cambio de un mejor pago para los trabajadores, y en lo posterior, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), aportan la creación de la armonía y la cooperación de grupos, bases que se han adaptado y adoptado de manera progresiva en las organizaciones que se han enfrentado a grandes retos externos pero también internos, como lo son las relaciones humanas y laborales, con dinámicas y herramientas para el comportamiento organizacional.

El interés del personal para responder a las necesidades de una organización, resulta de la vinculación que genera la gestión humana al desarrollar procesos que conllevan a cumplir la misión, visión y objetivos establecidos por la organización. García (2009), determina los procesos de la gestión humana en:

* Análisis y diseño de puestos
* Selección, contratación e inducción de personal
* Formación y desarrollo
* Evaluación de desempeño
* Seguridad ocupacional
* Higiene laboral

Las organizaciones para lograr el mejor desempeño de sus trabajadores, han enfocado sus esfuerzos y recursos para su preparación, con la finalidad de que sean más competitivos y cuenten con las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, conocimientos, que contribuyan a la mejora y éxito de las organizaciones.

Los cambios a los cuales se ha estado expuesto para llegar a este siglo XXI, han sido inesperados, a pasos agigantados, con incertidumbre, giros inesperados e información a manos llenas, que se ha generado a partir de la globalización con el mercado internacional, la innovación constante, la tecnología con sus diversos usos, las nuevas estructuras organizacionales que exigen a la gestión humana su flexibilidad y adaptación, a los diversos ambientes expuestos.

La mayor responsabilidad de la gerencia y el gran desafío es convertir el conocimiento en algo útil y productivo. En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la pos industrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario. (Nova y Beneyto, 2014).

El talento humano se ha estado enfrentando a cambios y adaptaciones a lo largo de este siglo XXI, García (2009), identifica y describe cinco macroprocesos de gestión humana, que se pueden desarrollar de manera simultánea: organización y planificación del área de gestión humana, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, bienestar y salud de las personas, desarrollo de personal y relaciones con el empleado, el correcto funcionamiento permitirá el desarrollo armónico y eficaz de la empresa, así como la mejora de la organización y la efectividad del desempeño de las personas.

El éxito de las empresas, de muchas formas, está directamente vinculado a la calidad de sus colaboradores y la suma de sus aportes individuales y en equipo. Resulta imprescindible, que las personas se preocupen porque los aportes con los que cuentan provengan de personas valiosas para la institución. (Llanos, 2017).

El conocimiento preciso de lo que se busca en las personas para su ingreso a una organización, se determina de las necesidades que tiene la empresa, siendo este un requisito indispensable para una admisión responsable, partiendo de contar con procesos de planeación de personal bien estructurados y alineados a la estrategia organizacional.

Para Armas (2017), en materia de admisión de personas, la planeación, es un punto ineludible, pues solo ésta permite: considerar tendencias evolutivas y tomar las medidas para planear mejor los caminos que permitan minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades de la organización.

La planeación requiere de la toma de decisiones ejecutables y de elegir líneas de acción, como lo menciona Custodio Cadena (2020), comprende el establecimiento de misiones, objetivos y las acciones necesarias para lograrlas; permitiendo establecer, desde dónde estamos hoy, hasta dónde se quiere llegar en un determinado plazo.

Se debe de establecer en la planeación para lograr su realización; el curso concreto de acción que ha de seguirse, los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números. Se enfoca en el orden y no en la improvisación de las actividades a realizar, el hacer a través de otros, pero con el conocimiento previo del qué se va hacer y cómo hacer, para el control y cumplimiento de la planeación previa, de acuerdo con Ponce (1998).

El entorno industrial mexicano se ha visto enmarcado por condiciones actuales relevantes, así como con la apertura al comercio internacional, que han ocasionado que los directivos cuestionen su forma de actuar y su trascendencia en el futuro, establece Reyes (2012), lo cual, obliga a que las empresas deban tener la claridad en el sector en el que participan, así como los medios para competir con éxito, basando la planeación en su entorno, identificado las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y comparándolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con la finalidad de tener las bases y fundamentos para la toma de decisiones.

La planeación para Custodio (2020), con el paso del tiempo se ha hecho más compleja, habiendo la necesidad de estudiarla de modo científico, la complejidad es motivada principalmente por factores:

* Cambios tecnológicos
* Cambios políticos
* Cambios económicos
* Cambios de actitudes y normas sociales
* Cambios ambientales

Para Bernal y Torres (2019), recientemente se ha venido hablando de la planeación como una estrategia para el diseño y la construcción del futuro, y por ello se suele hablar de la prospectiva y de escenarios posibles para la construcción del futuro para las personas, las organizaciones, las naciones y el propio entorno mundial. Tomando en cuenta los cambios que actualmente la sociedad se encuentra expuesta y en proceso de conocimiento, análisis y adaptación, se debe desarrollar la planeación de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a la medida del éxito que desean lograr los directivos de las empresas.

La planeación en conjunto con la estrategia, son el medio para poder lograr los objetivos y con ello los resultados esperados de la empresa. De igual manera, la planeación sirve de base para manejar la empresa, fomentar la eficiencia al no permitir la improvisación y a su vez opera como sistema de control, de acuerdo con González y Rodríguez (2019).

Münch y García (2009), definen las estrategias como cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. La amplia gama de alternativas o estrategias, para la toma de decisiones, permite elegir la más conveniente con la finalidad de reducir dificultades para el logro de los objetivos.

Ante esta conceptualización se considera que los directivos deben asegurarse de planear estratégicamente, ejecutar, controlar y mejorar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, adecuados al interior de la empresa para alcanzar los resultados de manera competitiva, sustentable y sostenible. Adicionalmente, estos objetivos deben establecerse en todos los niveles, y así, poder alcanzar las intencionalidades estratégicas de la organización e impactar en el capital humano que la integra y en los grupos de interés relacionados a la organización.

En toda empresa, las funciones que comprende la administración de recursos humanos o capital humano son múltiples y variadas, como reclutar y seleccionar al personal idóneo y apropiado, contemplar y aplicar normas y reglas contractuales, pago de salarios y compensaciones, así como encargarse de su capacitación y entrenamiento, además de mantener una buena relación laboral, Alles, (2017). Las empresas en años anteriores no tenían la necesidad o el pensamiento estratégico de contar con personal especializado para el desarrollo de sus funciones y actividades, considerando sus conocimientos, habilidades o rasgos de personalidad aplicados al puesto.

La gestión humana, tiene como objetivo lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte a través de su talento humano, haciéndolas más eficaces y eficientes. (Llanos, 2017)

En la actualidad un factor clave para las empresas competitivas, radica en la eficiencia y eficacia de sus trabajadores, y para el logro de las mismas, deben contar con las competencias laborales como habilidades para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente y con calidad.

La competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone*.* El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo, de acuerdo con Vargas, Casanova y Montanaro (2001).

Existen tres puntos importantes de las competencias laborales, el saber que se determina a través de los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; y el saber ser que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, son muy importantes ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivos con calidad. (Tobón, 2013)

Las competencias laborales tienen una diversidad de enfoques y perspectivas de análisis, lo cual permite la clasificación de tres tipos de competencias:

* Competencias básicas, capacidades elementales que posee un individuo, que le permite adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como ce otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.
* Competencias transversales, capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad.
* Competencias técnicas, capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías, metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva, (Benítez, 2007).

Por lo anterior, es indispensable que las empresas definan las competencias laborales para su modelo de negocio. Las organizaciones deben tener definidas su misión, visión y estrategias que quieren lograr, y para alcanzarlo, necesitan las personas con las competencias necesarias para cumplirlas.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Esta se adquiere a lo largo de la vida productiva del individuo, por lo que juega un papel importante la experiencia y la capacitación.

El mundo laboral se encuentra, en constante movimiento y cambio, muestra de ello, el rumbo que las empresas tomaron a la digitalización del Home Office, la nueva forma de trabajo como bien es conocida actualmente, impulsada por la crisis del Covid-19 que ha modificado la vida de todos por completo.

En este momento de alta incertidumbre, volatilidad y de grandes desafíos en varios aspectos de la vida, es de vital importancia para que las empresas crezcan, que apuesten al capital humano sabiendo diferenciar qué competencias laborales no pueden faltar en los equipos de trabajo. Para ello, se deben tomar en cuenta las diez competencias laborales que más demandarán las empresas en la actualidad, enfocadas a ser más flexibles y digitales, de acuerdo con Vinyals, Irene (2021).

* Mentalidad de crecimiento
* Comodidad en un entorno digital
* Alta productividad
* Compromiso
* Toma de decisiones con base a datos
* Pensamiento crítico
* Aprendizaje independiente
* Trabajo en equipo
* Resiliencia
* Flexibilidad
* Compromiso

Con relación a estas competencias laborales, es indispensable identificar cada una de ellas para poder aplicarlas al momento de la selección y contratación del capital humano, cumpliendo las exigencias de los puestos a cubrir con base a los perfiles de puesto por competencias, cuyo objetivo es que las características individuales y las de los puestos de trabajo, se armonicen, permitiendo así la mejora continua y el logro de los objetivos planeados estratégicamente.

**3. Metodología**

La metodología aplicada en la investigación, es de acuerdo al Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), con la finalidad de identificar y clasificar eficientemente el comportamiento competitivo de las empresas vitivinícolas.

La investigación se encuadra en el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), que tiene sus inicios en la Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN), desde su publicación en el año 2011, se utiliza como herramienta de investigación y diagnóstico, considerando las diversas necesidades de las PYME, en particular, de los múltiples problemas que enfrentan cuando tratan de aplicar modelos de gestión diseñados para grandes empresas, en lo característico, de países desarrollados (Pérez Uribe, 2009).

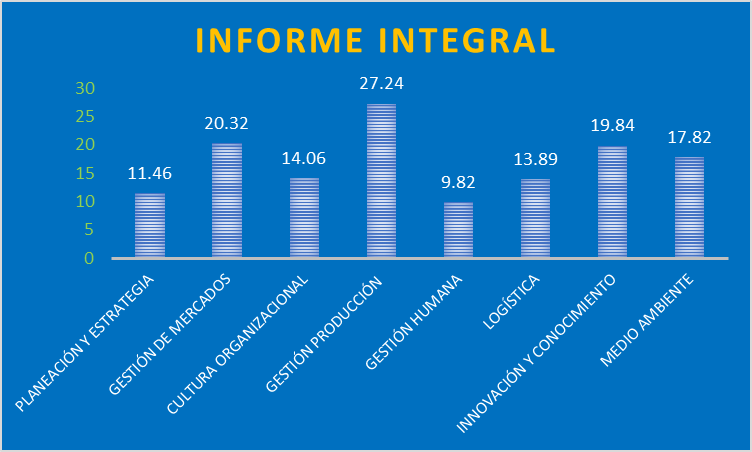
El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), tiene la importancia de identificar las áreas que presentan bajo rendimiento y desempeño, permitiendo una visión para desarrollar planes, estrategias y gestiones, que mejoren el contexto y la competitividad organizacional.

Los dieciséis componentes que integran al Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), cuentan con el análisis de una matriz con niveles y descripciones específicas como son: Análisis del entorno, Direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo, Cultura Organizacional, Estructura organizacional, Producción, Gestión financiera, Gestión Humana, Exportaciones, Importaciones, Logística, Asociatividad, Comunicación e información, Innovación y conocimiento, Responsabilidad social y Gestión ambiental.

**4. Resultados**

En la actualidad las empresas vitivinícolas de Tequisquiapan, Querétaro, México., se encuentran en proceso de planeación, estrategia y gestión humana, factores que a corto plazo impactan en el desarrollo y crecimiento del capital humano y en el cumplimiento de las metas y objetivos, permitiendo enfrentarse y adaptarse a los cambios que actualmente se han derivado con la pandemia, y que son oportunidades que al ser aprovechadas permiten una nueva dirección y enfoque de nuevas competencias laborales en la gestión humana y la cultura organizacional, para el cumplimiento de objetivos, aunado a la satisfacción de los clientes con las exigencias que actualmente demanda el mercado.

Figura 1. Informe Integral Empresas Vitivinícolas, Tequisquiapan, Querétaro, México



Fuente: elaboración propia con datos del MMGO

En la figura 1., se presenta un informe integral, cuyos resultados permiten identificar componentes susceptibles de análisis y mejora en las empresas vitivinícolas, la organización obtiene un porcentaje de 11.46 en relación a su inicio en la planeación y estrategia, que son elementos indispensables para el cumplimiento de metas y objetivos, que se deben establecer con base a información histórica que facilite la toma de decisiones para la visión del futuro, sin embargo, no se han tomado las medidas correspondientes para poder desarrollar una planeación que permita establecer y diseñar las estrategias correspondientes para su ejecución, evaluación y control, enfocado principalmente a la gestión humana y a sus competencias laborales para la empresa vitivinícolas.

La organización con referencia a la gestión humana, se encuentra con un porcentaje de 9.82, se considera como un componente de inicio no fuerte, por lo que implica el desarrollo de planear y fomentar el establecimiento de actividades, trabajo en equipo, crecimiento del personal, logro de objetivos y reconocimiento de los mismos, para ello necesita identificar las directrices que le permitan el desarrollo del personal y crecimiento organizacional.

Un recurso indispensable para el funcionamiento de la empresa es el capital humano, se requiere de un área que gestione el adecuado proceso para contratar al talento adecuado y estratégico para el desarrollo de las múltiples actividades de servicio al cliente, administrativas, contable, marketing y de producción para el cumplimiento de los objetivos planeados en cada una de las áreas citadas.

**Planeación y estrategia**

Figura 2. Planeación y Estrategia



Fuente: elaboración propia con datos del MMGO

Con relación a planeación, la empresa se encuentra en desarrollo con un porcentaje del 20.83, lo que determina la elaboración de un plan de capital humano, que se requiere para lograr metas y objetivos de la organización, tomando en cuenta, al personal disponible y apropiado, para cada una de las actividades planificadas. Se debe definir el capital humano que se requerirá para para cumplir metas, el análisis de las vacantes actuales y esperadas, permitirán los planes para capacitación, desarrollo del personal, competencias laborales, identificación de fortalezas y debilidades.

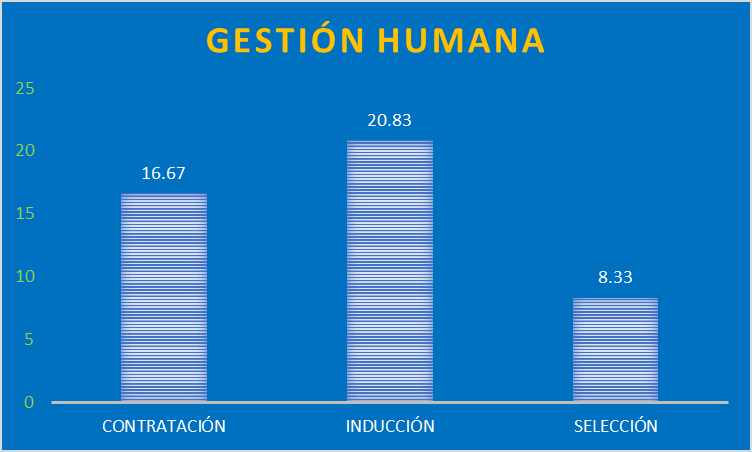
El trabajo en equipo en la organización debe ser su enfoque actual para el desarrollo y establecimiento de la misión, visión y objetivos con base a lo que tiene, y a lo que desea lograr en un futuro con metas y objetivos establecidos. El conocimiento que tienen los dueños de la empresa ha permitido transmitir conocimiento de la industria vitivinícola, así como ideas innovadoras y creativas al capital humano que se desempeña en las diversas áreas, propiciando el compromiso de cada uno para con el desarrollo y crecimiento del negocio, sin embargo, la falta de claridad y determinación de finalidades, genera falta de comunicación y desequilibrio al momento de querer cada empleado mejorar, generar, desarrollar, implementar algún proyecto o cumplir con objetivos.

La estrategia de una organización se encuentra en el capital humano, por lo que, el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y más etapas, se deben desarrollar con una planeación que permita captar a los candidatos idóneos para el negocio vitivinícola, implicando una serie de actividades a desarrollar con diversos perfiles con competencias laborales que se suman a los valores que se deben ajustar a las finalidades de la empresa, motivando el crecimiento del capital humano, reconociendo y comunicando los resultados que se reflejan en los proyectos cumplidos.

El cumplimiento de los objetivos que se plantea una empresa, se basa en las estrategias que dirigen el cómo llegar a los mismos, la empresa vitivinícola se está iniciando en ese proceso con un porcentaje de 8.33, lo que determina que existe falta de registro de formulación de estrategias para capital humano, producción, ventas, eventos, diversificación y otras, existiendo sólo una comunicación verbal sin la especificación que necesita una estrategia con base a información de indicadores y bajo un modelo de gestión que permita la toma de decisiones, el alcance y la efectividad de las estrategias. El uso de la tecnología es una herramienta que actualmente es indispensable para el desarrollo de actividades, registrar la información con la que se cuenta de todas las áreas en un software, permitiría un soporte para planear estratégicamente. Realizar un análisis externo (amenazas y oportunidades) y un análisis interno (fortalezas y debilidades) de la empresa, permitiría identificar y encaminar los esfuerzos de cada área para el desarrollo y crecimiento de la organización, con proyección a corto, mediano y largo plazo.

**Gestión Humana**

Figura 3. Gestión Humana



Fuente: elaboración propia con datos del MMGO

Las empresas vitivinícolas deben tener más atención en el reclutamiento, su manejo a través de una planeación y estrategia, tendría la finalidad de identificar a los mejores candidatos para la vacante a cubrir, es necesario identificar las acciones a desarrollar para la búsqueda de perfiles, en esta fase se debe tomar atención en la forma de transmitir los requerimientos, siendo claros y precisos.

El complemento para el reclutamiento es el factor selección, mismos que se encuentran como inicio en la empresa vitivinícola con un porcentaje del 8.33, enmarcando la necesidad de generar una planeación para el desarrollo de entrevistas, exámenes psicométricos, conocimientos y pruebas técnicas que deben estar diseñadas para cada perfil que se requiere cubrir, no se debe seleccionar sin tener una guía para evaluar cada uno de los rubros a desempeñar, la necesidad de tener identificado con exactitud lo que se requiere del capital humano es planear estratégicamente la ejecución de las actividades a realizar para el cumplimiento de objetivos.

Con un porcentaje del 16.67, la organización se encuentra en proceso de trabajar en el conocimiento y análisis de la información recopilada del reclutamiento y selección, de acuerdo a que en la actualidad la industria sufre cambios constantes, a los cuales se debe de adaptar el capital humano, con base a las capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas, herramientas tecnológicas que le permitan ejecutar sus funciones designadas, de acuerdo a un perfil por competencias que aportará al desarrollo de la organización.

El proceso de inducción con un porcentaje del 20.83, indica que la empresa debe planear la integración del capital humano de nuevo ingreso, con la finalidad de conocer e identificarse con la empresa, recorridos, antecedentes e historia, sus procesos, productos, interacción con sus compañeros y directivos, así como, las condiciones generales en las que se trabaja, funciones, actividades y responsabilidades.

La detección de necesidades de capacitación para los trabajadores es una herramienta que tiene como objetivo, gestionar los conocimientos específicos de una empresa vitivinícola, fomentando las propuestas de ideas con el desarrollo y crecimiento del negocio. Las capacitaciones se deben de impartir en todos los niveles (gerencias, jefaturas, supervisores, administrativos, guías).

El contacto y comunicación directa con los clientes, es un elemento importante para las empresas vitivinícolas, a través del capital humano se logra potencializar la atención y servicio, eventos es el área que recibe y transmite las propuestas e ideas de las mejoras en los diseños del producto, y se puede trabajar en conjunto para que el área de mercadeo las identifique con el objetivo de enfocar necesidades y deseos, a la satisfacción del cliente.

Construir y desarrollar programas de retroalimentación para los diversos niveles jerárquicos, permitirá registrar sus conocimientos e ideas como base para el desarrollo de proyectos a corto y mediano plazo, como sugerencias del trabajador que permitan elevar su motivación y compromiso con la empresa, así como, la satisfacción del mismo y el correcto desempeño de las funciones.

**5. Conclusiones o Discusión**

Con relación a la investigación realizada en la empresa vitivinícola en Tequisquiapan, Querétaro, México., se identificó la falta de planeación y estrategia para el desarrollo de sus actividades, la ausencia de estos factores o la informalidad en los procesos, no permite tener una visión de lo que se desea alcanzar a corto, mediano o largo plazo, básicamente se labora con incertidumbre, debido a que no se tienen establecidos la misión, visión, objetivos y políticas que determinan el qué, cómo y cuándo ejecutar las actividades, lo cual, también implica el desconocimiento de los resultados a lograr.

Es indispensable que los directivos de la empresa vitivinícola, se reúnan para analizar el establecimiento de la misión, visión, objetivos y políticas, que son el principio de toda planeación estratégica para el crecimiento y desarrollo del capital humano, ideas, productos, servicios, procesos y sistemas de gestión para optimizar el uso de los capacidades y recursos disponibles con la finalidad de garantizar una mejor posición competitiva, así como su rentabilidad, liquidez y sostenibilidad futura.

La empresa tiene bien definido la importancia y lo que representa el capital humano , sin embargo, existe falta del proceso adecuado para el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para una empresa vitivinícola, se deben identificar las competencias laborales que actualmente se requieren, de acuerdo a los cambios inminentes que la pandemia ha traído a los habitantes en general, así como, a los empresarios que se han visto en la necesidad de hacer ajustes de personal, económicos, servicios, producción, insumos y proveedores.

La necesidad de desarrollar un área de gestión humana, radica en el análisis de las competencias laborales con base a los perfiles de puesto, que permita tomar la decisión de contratar al personal adecuado para las actividades y funciones correspondientes a una empresa vitivinícola, con el compromiso en la adaptación digital y flexibilidad que predomina en la actualidad y como base para el futuro.

Es prioridad establecer los perfiles de puesto con las competencias laborales requeridas, con base a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y actitudes de la sociedad que enmarcan la flexibilidad de adaptación del capital humano a las nuevas necesidades de las empresas vitivinícolas, con el uso de herramientas digitales para gestionar el conocimiento en el capital humano de las empresas vitivinícolas.

La información que se genera en cada una de las áreas de la empresa, ya sea cuantitativo o cualitativo, debe ser registrada en un base de datos que permita identificar su posición actual y, en consecuencia, con los datos históricos, estadísticos e indicadores planear estratégicamente, tomar decisiones y cumplir objetivos, que impacten el desarrollo dentro de la empresa y la satisfacción del cliente.

Las empresas vitivinícolas con la situación actual, se les recomienda enfocarse a fortalecer el sector turismo con la optimización de protocolos sanitarios para sus diversas actividades como recorridos, catas y venta de botellas de vino, la importancia de aplicar medidas de bioseguridad radica en prevenir contagios del virus denominado COVID-19 entre los clientes y trabajadores de las vitivinícolas, protegiendo la salud y bienestar de cada visitante y personal laboral.

Se sugiere un proceso para el acceso a los visitantes, como protocolo de bioseguridad para las empresas vitivinícolas, que se enfoque en la limpieza, prevención, y desinfección de las instalaciones, áreas comunes y transporte turístico.

* Filtro salubre en el acceso principal para visitantes, personal, proveedores, que implica proporcionar gel antibacterial, toma de temperatura, cubreboca y consulta de detección de síntomas, con la finalidad de evitar contagios.
* Todo el personal debe utilizar el equipo de protección correspondiente: cubreboca, careta y guantes de látex.
* Se aplican protocolos de limpieza y desinfección frecuentemente en las áreas comunes, instalaciones y transporte turístico.
* Respetar siempre la sana distancia y limitando la cantidad de personas en áreas públicas.

Acentuar las medidas de salud e higiene, permitirá que los visitantes disfruten de los productos y servicios que ofrecen, con el compromiso responsable y social de las empresas vitivinícolas, para mitigar y contener la expansión del virus.

**Referencias**

ABC. (25 de Julio de 2012). *ABC en el Este*. Obtenido de ABC en el Este: https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/abc-revista/definir-competencias-1646654.html

Altmann, J. L. (2019). *Bizneo Blog*. Obtenido de Bizneo Blog: https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-competencias-laborales/

Armas, Y., Llanos, M., Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.

Barrón Romero, A. (19 de Abril de 2019). Amanecer Querétaro. Obtenido de Amanecer Querétaro: https://amanecerqro.com.mx/2019/04/19/se-amplia-la-cultura-vitivinicola-en-queretaro/

Benítez R Jorge L.. (2007). Enfoques y clasificación de las competencias laborales. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/enfoques-y-clasificacion-de-las-competencias-laborales/

Custodio Cadena, C. E. (2020). *Planeación: Concepto y Modalidades.* México: Details.

Economía, S. (2020). Data México Beta. Obtenido de Data México Beta: https://datamexico.org/es/profile/geo/tequisquiapan

Flores Sanchez, D. (30 de Mayo de 2020). Diario Rotativo Noticias de Querétaro. Obtenido de Diario Rotativo Noticias de Querétaro: https://rotativo.com.mx/2020/05/30/noticias/locales/tequisquiapan/crisis-por-covid-19-afecta-98-del-turismo-en-tequisquiapan-840388/

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle Digital, L. E. (2019). *La Edu Digital*. Obtenido de La Edu Digital: https://laedu.digital/2020/04/14/que-es-la-planeacion-estrategica/

Martinez, I. (12 de Abril de 2021). *Factorial Blog*. Obtenido de Factorial Blog: https://factorial.mx/blog/competencias-laborales/

Paul Sallenave, J. (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica.* Santiago de Chile: Norma.

Preciado Sánchez, A. C. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales.* México: Cruz O. S.A.

Pérez-Uribe R., Garzón M., y Nieto M. (2009). *Análisis empírico de la aplicación del MMGO en PYMES Colombianas*. Revista EAN. No. 65. Enero - Abril de 2009. ISSN 0120-8160. P. 77-105. Escrito con Mario Garzón y Mauricio Nieto. EN:

http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/461/452

Reyes Ph. D., O. (2012). *Planeacion Estrategica Para Alta Direccion.* México: Palibrio.

Roncancio, G. (13 de Diciembre de 2019). *Pensemos*. Obtenido de Pensemos: https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla

Torres Hernandez, Z. (2014). *Administración Estrategica.* México: Patria.

UNAM. (2016). *FCA En Linea*. Obtenido de FCA En Linea: http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad3.pdf

.